

Inés J. Figueroa

Manual de
administración
de la iglesia

El Proceso Administrativo en la Iglesia

Inés J. Figueroa

El **Proceso**
Administrativo
en la **Iglesia**

Manual de
administración
de la iglesia



CARIBE

Un Sello de Editorial Caribe

© 1999 Editorial Caribe
Una división de Thomas Nelson, Inc.
Nashville, TN—Miami, FL
www.editorialcaribe.com
Email: editorial@editorialcaribe.com

ISBN: 0-89922-498-9

Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total
o parcial sin la debida
autorización de los editores.

Impreso en EE.UU.
Printed in U.S.A.

2ª Impresión

Contenido

Prólogo	5
Introducción	9
1 Introducción a la administración eclesiástica	17
2 La tarea administrativa de la pastoral y los elementos que intervienen en sus funciones	29
3 El concepto de sistema aplicado a la administración	43
4 Introducción a la función de planificar	49
5 La planificación estratégica	63
6 El proceso de tomar decisiones	77
7 Las culturas organizacionales	89
8 El reto del liderazgo pastoral	109
9 Las teorías de motivación	133
10 Las teorías en torno al proceso de la comunicación	149
11 El proceso de organizar	159
12 Aspectos económicos y financieros y sus efectos en la iglesia cristiana	173
13 Las finanzas de la iglesia	191
14 La mayordomía cristiana	207
15 Un control eficaz	225
Bibliografía	233

Prólogo

El libro de Inés J. Figueroa que ahora surge a la luz pública ha de ser valioso para nuestras comunidades, tanto por el conocimiento que la autora trae a la materia como por la pertinencia y urgencia del tema mismo. En cuanto a lo primero, no es necesario abundar para quienes conocen a la hermana Figueroa. Además de sus muchas experiencias en negocios, tanto buenas como malas, de las que habla en este libro, conoce a fondo las diversas teorías y prácticas de la administración, materia de la que ha sido profesora por años tanto en la Universidad de Puerto Rico como en el Seminario Evangélico de Puerto Rico. A todo esto añade su experiencia directa en la administración eclesiástica.

En cuanto a lo segundo, tampoco creo que sea necesario abundar. Desafortunadamente, la buena administración de los recursos, tanto económicos como humanos, es una de las deficiencias más frecuentes en nuestras iglesias. Buena parte de las desavenencias y conflictos que muchas veces pensamos se deben a diferencias personales, en última instancia surgen, o si no al menos se nutren, de errores o falta de claridad en los procesos administrativos. Esa misma falta de claridad en los manejos de fondos desafortunadamente le ha puesto fin a los que de otra vez pudieron ser ministerios fructíferos tanto por parte de pastores, como de tesoreros y otras personas responsables en la administración de la iglesia. Y este no es el único problema. En el caso opuesto, cuando hay líderes eclesiásticos que sí le prestan mucha atención a la administración, frecuentemente esto se hace sin una perspectiva bíblica y teológica, de tal modo que se importan a la iglesia valores y perspec-

tivas que en última instancia son contrarios a los valores y perspectivas del evangelio. Así, por ejemplo, hay administradores eclesiásticos, tanto cléricos como laicos, que parecen pensar que lo importante es acumular recursos económicos, y llegan a medir su éxito de igual modo que cualquier administrador de empresa mide su éxito, a base de los estados de cuenta.

Tanto lo uno como lo otro actúa en desmedro de la Iglesia y de su misión. Cuando no les prestamos suficiente atención a las cuestiones administrativas, los recursos con que contamos no se usan debidamente y ese mal uso puede hasta resultar en impedimento más bien que en ayuda. Cuando se usan los recursos con que contamos con técnicas de administración que no se juzgan y colocan a la luz del evangelio, corremos el riesgo de tener muchos recursos para la misión, pero perder de vista lo que es la verdadera misión de la Iglesia.

Uno de los valores indudables del libro de la hermana Figueroa es que, al tiempo que trae a él de manera sencilla y fácilmente inteligible buena parte de los recursos de las ciencias administrativas, no se deja llevar por los valores que frecuentemente se encuentran detrás de esas ciencias, sino que trata de colocarlo todo a la luz del evangelio y las Escrituras.

El tema de la administración es esencialmente bíblico. La palabra que tradicionalmente traducimos por «mayordomo» también podría traducirse por «administrador» o «administradora». En otras palabras, que todo eso que tradicionalmente en términos eclesiásticos llamamos «mayordomía» no es en realidad otra cosa que «administración», administración no solo de recursos económicos, sino de toda esta creación que Dios nos ha dado y de la cual somos parte. Según Génesis, Dios nos hizo a su imagen y semejanza y parte de esa imagen consiste en señorear sobre esta creación de igual modo que Dios también es Señor. Naturalmente, puesto que Dios es Señor, no como déspota, sino

como amante administrador, nuestra tarea también es la de «señorear» en esta creación, no como déspotas explotadores dispuestos a «sacarle el jugo» a la creación, sino más bien como amantes administradores al estilo de nuestro Padre Celestial.

Tanto es así, que en la teología antigua buena parte de las primeras referencias a la Trinidad hablaban de la «administración» interna de Dios. Es decir, que la administración es tan importante que se dirige no solamente hacia fuera, hacia las criaturas, sino que se encuentra en la esencia misma de Dios y las relaciones trinitarias. Pero eso es tema para otro ensayo y otro lugar. Lo que sí es importante recalcar, y frecuentemente no vemos, es con cuánta frecuencia las parábolas de Jesús acerca de la administración o la mayordomía empiezan con el tema de la ausencia. Unas veces se trata de un señor que repartió unos talentos y se fue a una tierra lejana; otras, de un novio que demora en llegar, o de un amo que se ausenta y deja a un siervo para que administre sus asuntos; otra, del dueño de una viña que desde lejos manda a sus representantes. En todas estas parábolas, y en muchísimas otras el tema de la ausencia parece ser constante. Naturalmente, Dios siempre está presente, y ninguna de estas parábolas quiere decir que literalmente se ausente de nuestro medio o nuestro derredor. Pero el tema de la ausencia sí habla acerca de un espacio que Dios nos da para ser responsables. Quizás la mejor imagen sería la de una madre o un padre que al ver a un tierno vástago dar los primeros pasos, y arriesgarse a caer, en lugar de apresurarse a sujetarle, le permite que continúe dando esos pasos, aun a riesgo de alguna pequeña caída, sabiendo que si le ayudan demasiado nunca aprenderá a caminar debidamente. En este contexto recuerdo mis primeros días en la escuela, cuando mi madre me dejaba a la entrada del salón de clase y yo no quería que me dejase. Lo que para mí era ausencia no era sino la presencia de su amor, que precisamente la obligaba a dejarme solo

con mi maestra y compañeros de clase. De igual modo, Dios nos da un espacio para que ejercitemos nuestra responsabilidad. Y es precisamente en ese espacio que tiene lugar la mayordomía o administración. Luego, cuando administramos lo que estamos haciendo es responsabilizándonos como Dios lo desea, no contando con que Dios va a intervenir a cada paso para resolvernos los problemas, de igual manera que yo no podía contar con que mi madre se presentara en el aula cada vez que yo tenía una dificultad; pero sí contando con el presente amor de Dios, aun en estos momentos y situaciones en que nos responsabiliza por su creación y por su Iglesia.

Si la autora de este libro es como quien escribe estas líneas, el hecho mismo de publicarlo es también una instancia que ilustra lo que acabo de decir. Cuando escribimos un libro, aunque lleve nuestro nombre, ya no es estrictamente nuestro, de igual modo que un hijo o hija, aunque lleve nuestro apellido, no es estrictamente nuestro. Le lanzamos a esos mundos de Dios para que cumpla su tarea. Me regocijo en participar de este momento en que la hermana Figueroa así lanza este libro con la esperanza de que vaya y dé fruto.

Justo L. González
Decatur, Georgia

Introducción

Si usted se pone a hojear la cantidad de libros que el mundo de los negocios publica diariamente, encontrará una serie de palabras que se han convertido en algo bien llamativo para los ejecutivos de empresas. Algunas de esas palabras son: caos, reingeniería, globalización, calidad, cambio, competencia, internet, estrategia, reinención y conflicto. Cada una de esas palabras ha generado un sinnúmero de teorías y técnicas encaminadas a lograr la excelencia dentro del campo de la administración. El mundo de la administración es tan complejo que ahora se necesitan expertos para descifrar tantas teorías. Sin embargo, como en ningún otro tiempo, estamos experimentando una ausencia de buenos líderes capaces de crear para sus organizaciones un buen sentido de continuidad y fomentar en los miembros que la componen un verdadero sentido de pertenencia.

La situación de crisis es por igual para todo tipo de organización, sea grande, mediana o pequeña, con o sin fines de lucro. La iglesia cristiana no es una excepción a esta regla. Aunque la Iglesia no pertenece al mundo de los negocios, opera dentro de ese mundo. Sus miembros trabajan dentro del mundo de los negocios y son afectados por los mismos problemas que afectan a aquellas personas que no forman parte de la Iglesia de Jesucristo. Por esa razón fue que Jesús dijo que aunque no somos del mundo, estamos en el mundo. La Iglesia sufre los embates de los cambios y los conflictos económicos. Ella afecta y es afectada por su ambiente social y cultural. Y aunque algunos lo quieran negar, vive dentro de un ambiente de eterna competencia

que la amenaza desde adentro y desde afuera. No hablamos solamente de la competencia tradicional entre católicos, protestantes y pentecostales, o de la competencia entre las diversas denominaciones protestantes, sino que vamos más lejos al hablar de la competencia entre congregaciones aun dentro de una misma denominación. Existe competencia entre los llamados «ministerios independientes de servicios» y entre las denominadas instituciones paraeclesiales como lo son los seminarios, institutos bíblicos, radios y televisión. Todas esas organizaciones compiten a fin de ganar miembros y acaparar fondos para su sostenimiento. ¿Cuáles podrán sobrevivir? Solamente las más capacitadas. Veremos a lo largo de nuestras discusiones que, contrario a lo que muchas personas cristianas piensan, las congregaciones y ministerios pueden desaparecer si no se administran bien. Es la Iglesia del Señor en su dimensión espiritual la que nunca jamás podrá ser destruida.

La competencia es la orden del día y todo el mundo está envuelto en un continuado proceso de escrutinio para determinar si da o no el grado. Las organizaciones son tan buenas o malas como los miembros que la componen y son sus líderes los directamente responsables de sus ejecutorias. Es por esa razón que la excelencia no es una opción o algo deseable en nuestros días, sino una necesidad imperiosa. La excelencia no es un don, sino algo por lo cual hay que trabajar duramente y de día en día. El logro de esa excelencia depende de muchos factores que interaccionan entre sí. Descubrirlos es un verdadero arte. La persona no nace siendo una virtuosa, sino que se hace una virtuosa o una persona «consagrada» al arte, oficio, deporte o profesión que practica. Para llegar a ser una persona virtuosa, hay que invertir mucho tiempo y mucho esfuerzo.

El siguiente manuscrito, aunque diseñado desde la óptica pastoral, está dirigido a todo el liderato cristiano. Constituye un esfuerzo para crear conciencia de la necesidad

que existe de dirigir con excelencia la Iglesia y los ministerios del Señor. El mismo contiene las conferencias que fueron ofrecidas en el Seminario Evangélico de Puerto Rico durante el primer semestre del año académico 1997-98. Además, se incluyen varios casos que pueden servir de ayuda para la comprensión del material. Todos los casos están basados en situaciones reales, aunque se cambiaron los nombres de las personas, así como los lugares de ocurrencia de los eventos, a fin de proteger la identidad de las personas y organizaciones involucradas. Algunos de esos casos fueron elaborados por mis estudiantes. Este ciclo de conferencias es el producto de cuatro meses de arduo trabajo. Llevé a cabo esta tarea en un momento que pensé era imposible realizarla. No niego que en ocasiones me sentí presionada a abandonar la tarea. Sin embargo, la asistencia continuada del Espíritu Santo y mi deseo de servir al Señor me impulsaron a terminarla.

Cada capítulo tiene un tema relevante para la pastoral contemporánea y de cara al siglo XXI. Por la limitación de tiempo, los temas no se han tratado de forma exhaustiva. Cada tema requiere un tratamiento independiente, algo que se puede hacer en el futuro.

Es mi esperanza que la lectura de este manuscrito le sea de provecho a toda persona que quiera ampliar sus destrezas y conocimientos sobre el difícil arte de administrar.

INTRODUCCIÓN AL USO DE CASOS

El uso de casos como metodología pedagógica fue iniciado por la Universidad de Harvard en la década de los sesenta. Tal metodología fue la respuesta a los resultados de una encuesta que se realizó entre las corporaciones privadas más grandes de los Estados Unidos que habían contratado a los egresados de la escuela graduada de administración de empresas de dicha institución (Harvard Business School), y si no mal recuerdo, también de otras institucio-

nes educativas. Los llamados graduados de MBA (por sus siglas en inglés)¹ eran y aún siguen siendo reclutados por muchas de esas corporaciones, las cuales tienen el dinero para pagarles los altos salarios y beneficios marginales que ellos solicitan. La encuesta arrojó que los graduados de MBA confrontaban problemas serios en cuanto a sus capacidades para integrar la teoría aprendida en la universidad a la realidad del mundo de los negocios. Es decir, los estudiantes salían con un extraordinario raudal de conocimientos teóricos y técnicos, pero no tenían la habilidad para adaptarlos a las organizaciones específicas para las cuales trabajaban. Tal cosa tenían que aprenderla en la marcha. Para aliviar esa deficiencia, la Universidad de Harvard comenzó a redactar casos sacados de la realidad. Inclusive, muchas corporaciones se prestaron para ser estudiadas por los estudiantes graduados, beneficiándose de los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación. Posteriormente, esta metodología también comenzó a ser utilizada en todas las escuelas de administración de empresas. Hace algunos años, la escuela teológica de Princeton comenzó a utilizar esta técnica en sus clases de teología y misiología. Unos de los pioneros lo fue el doctor Nunnally. Yo utilicé extensivamente esta técnica de enseñanza-aprendizaje cuando enseñé mis cursos de políticas y estrategias de los negocios en la universidad. Actualmente la utilizo en mis cursos de administración eclesiástica en el seminario y aún en algunos de los estudios bíblicos que ofrezco en mi iglesia.

La metodología de construcción y análisis de casos tiene sus ventajas y desventajas, como todo en la vida. Las ventajas que tiene para el estudiante son varias. Las principales son:

¹ MBA's significa en inglés, Master In Business Administration.

1. Le permite a los estudiantes el enfrentarse a situaciones reales del mundo del trabajo.
2. Le ayuda en el desarrollo de una mente analítica y crítica en la solución de problemas.
3. Le permite a los estudiantes integrar algunas teorías aprendidas con la práctica.

Las desventajas principales son las siguientes:

1. Los estudiantes tienden a hacer muchas suposiciones que pueden desviar de la realidad la situación planteada en el caso.
2. Los estudiantes tienden a confundir las causas de un problema con los efectos del mismo. Como consecuencia, tienden a ofrecer alternativas irrelevantes para solucionarlo.
3. No todas las teorías y las técnicas son apropiadas para resolver todos los casos. No todas las materias tratadas en un curso pueden ser discutidas en los casos. Por tanto, un curso basado solamente en análisis de casos puede dejar muchas lagunas.

Es necesario indicar que los casos no siempre tienen una única solución. Lo importante en sí en esta metodología analítica es el proceso que se sigue para llegar a una solución. Los estudiantes deben desarrollar sus capacidades para sustentar las alternativas de solución y derivar y medir las consecuencias de cada una de esas alternativas.

Los profesores que van a utilizar esa técnica pedagógica, por tanto, deben aprender a dominarla. Además, deben poseer un conocimiento adecuado de la materia para guiar correctamente a sus estudiantes. Recomendando que en un curso de administración eclesiástica se utilicen varias técnicas pedagógicas, incluyendo conferencias aclaratorias.

INSTRUCCIONES SOBRE CÓMO ESCRIBIR UN CASO²

1. Haga un plan en el cual debe considerar dos aspectos: la distribución del tiempo que dispone para hacer su trabajo y las características que tendrá que tener la redacción. Esas características son las siguientes:
 - Destinatario
 - Finalidad de su escrito
 - Género que utilizará (caso)
 - Papel que juega el que lo escribe
 - Objetivo del trabajo
 - Extensión del escrito (véase prontuario)
 - Formulación de preguntas claves para aquellos que lo van a analizar
2. Produzca las ideas
 - a. Recoja toda la información que pueda sobre la situación que va a presentar en su caso.
 - b. Organice la información.
 - c. Determine su tesis (si hay algo que usted quiere probar con el caso).
 - d. Esboce su plan (cómo va a presentar su caso).
3. Comience a escribir el texto
 - a. Haga un boceto y déjelo madurar.
 - b. No utilice párrafos muy largos (el lector se cansa de leer con gran facilidad).
 - c. Los párrafos deben estar bien estructurados de tal manera que contengan una idea central.
 - d. Utilice el recurso del diálogo. Eso lo hace más pertinente e interesante.
 - e. Limite el número de personajes (el uso de muchos nombres en un corto escrito tiende a confundir y se pierde la idea central). Cambie

² Adaptado del libro de María Teresa Serafini, *Cómo Redactar un Tema*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, España, S. A., 1985.

- los nombres propios. Utilice nombres ficticios.
 - f. Use descripciones y narraciones breves.
 - g. Ponga en evidencia inmediata los aspectos importantes del caso.
 - h. No indique el desenlace de la situación planteada. De requerirse, debe hacerse aparte.
4. Revise el texto en cuanto a:
 - a. Contenido (debe ser claro)
 - b. Forma
 - 1) Utilice frases breves y poco complejas sintácticamente.
 - 2) Elimine palabras y expresiones superfluas.
 - 3) Elimine pronombres superfluos.
 - 4) No utilice imágenes poéticas.
 - 5) Elimine las dobles negaciones y las formas pasivas.
 - 6) Evite los errores de sintaxis.
 - 7) Cuide su gramática.
 5. Prepare su escrito final

INSTRUCCIONES SOBRE CÓMO ANALIZAR UN CASO

1. Dele una lectura rápida al caso para enterarse de lo que se trata.
2. Vuelva a leerlo, esta vez fijándose de los detalles: personajes y las particularidades de la situación en que están envueltos.
3. Vuelva a leerlo por tercera vez y vaya anotando los aspectos más relevantes. Identifique:
 - a. El problema principal planteado (definir el problema principal es lo más difícil).
 - b. Los problemas secundarios.
 - c. Las posibles causas de los problemas (si aplica).

4. Haga su análisis a base de los factores que emergen de la situación planteada. No asuma nada que pueda alterar la situación planteada.
5. Presente sus conclusiones conceptuales (basadas en las teorías pertinentes). Puede derivar generalizaciones, pero debe tener en cuenta las excepciones.
6. Ofrezca sus recomendaciones.

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ECLESIAÍSTICA

El proceso administrativo es tan antiguo como la humanidad misma. Es una actividad fascinante que inclusive está revestida de una mística que la convierte en algo altamente deseable para casi todo el mundo. Sin embargo, esta actividad es bien compleja y puede tornarse destructiva si está mal articulada y mal orientada. Su complejidad no es tanto técnica, sino que en muchas ocasiones las decisiones que hay que tomar y los resultados que se obtienen tienden a trascender la razón. Ese proceso tiene múltiples facetas y cada una de ellas es importante.

La administración, como campo de conocimiento, tiene una larga historia. Los historiadores, como Claude S. George, remontan su desarrollo a la antigüedad¹. Se ha encontrado aun en civilizaciones tan antiguas como la sumeria y la china rastros de principios y técnicas que fueron desarrolladas para ayudar a gobernantes y comerciantes en el ejercicio de sus funciones. Un ejemplo de ello lo encontramos en los emperadores de China quienes les ofrecían a los jóvenes que estaban bajo sus servicios cursos sobre economía y reglas administrativas. Esos jóvenes habrían de convertirse en asesores de los emperadores y en líderes dentro de la esfera de gobierno, por lo cual, inclusive, te-

nían que pasar unos exámenes rigurosos para demostrar sus conocimientos.

Todo proceso administrativo tiene como finalidad última la más efectiva canalización de los recursos hacia el mejor disfrute de la vida humana, tal como Dios lo ha establecido. Ese disfrute tiene una dimensión individual y otra colectiva. La filosofía nos provee una serie de interrogantes en torno a los medios que nos pueden conducir por un mejor y más excelente camino hacia el logro de nuestros sueños, metas y objetivos en la vida. Responder a esas preguntas es tarea ardua y compleja, razón por la cual se dice que la administración tiene tanto de arte como de ciencia. Es un arte en el sentido de que en muchas ocasiones el tomador de decisiones requiere del uso de su fe, su intuición, su sentido común y su creatividad. Eso sucede especialmente cuando se enfrenta a decisiones que son complicadas o para las cuales no existen alternativas humanas racionales. Es una ciencia en el sentido de que esa actividad también es regida por unos principios y unas reglas que producen unos resultados que con muy pocas excepciones, son repetitivos. Todo esto fue lo que llevó a las universidades y escuelas técnicas a convertir el proceso administrativo en una disciplina académica.

BASE BÍBLICA TEOLÓGICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Retomando el tema del origen de la actividad administrativa, hace algún tiempo atrás llevé a cabo un estudio analítico de la Biblia desde la perspectiva administrativa. Ese estudio me permitió demostrar que en ella se habla de forma intensiva de temas que están directamente relacionados con la administración, aunque no siempre lo hace de forma explícita. Los estudiosos han encontrado, y yo lo he podido confirmar, que en la Biblia se encuentran las bases de los principios administrativos tal como los conocemos hoy. Un ejemplo lo constituye el texto que se encuentra en

Génesis 1.27-28 donde dice lo siguiente: «Cuando Dios creó al hombre, lo creó parecido a Dios mismo; hombre y mujer los creó, y les dio su bendición: Tengan muchos, muchos hijos; llenen al mundo y gobiérnenlo; dominen a los peces y a las aves, y a todos los animales que se arrastran».² Primeramente, hay que considerar que la actividad administrativa es tarea de todo ser humano, independientemente de sexo, raza, posición social, posición económica o y si es o no religioso. Segundo, el mandato que Dios le da al humano es a «gobernar» al mundo, no a apoderarse de él. El gobernar es una función delegada, lo cual implica que hay que rendirle cuentas de las gestiones realizadas a una autoridad superior. Tercero, la orden de «dominar» no implica destruir, sino transformar al mundo para provecho de todos y no de una sola persona. Viéndolo desde esa perspectiva, yo he llegado a concebir al mundo como si fuera una gran empresa creada por Dios. Dios es el único dueño y nosotros los humanos somos únicamente los administradores designados. Las implicaciones teológicas del concepto de que «fuimos creados a la imagen y semejanza de Dios» son simples. Quiere decir que Dios nos equipó con unos dones que de utilizarlos correctamente, nos permitirían ejercer esas funciones administrativas o de gobierno de una manera responsable y sin fines egoístas. Sin embargo, para lograr ejercer una administración responsable, tenemos que mantener un continuo diálogo con Dios. Tal mandato a dialogar es lo que nos permite entender que no somos dueños de lo creado. Erramos malamente cuando pensamos y decimos que los cristianos somos accionistas del Reino de Dios. Los accionistas, como dueños, pueden hacer lo que quieran con sus empresas (vender sus acciones a otras personas e, inclusive, liquidarlas), pero no así los administradores. Me parece que esa visión está presente en algunas personas cristianas, especialmente líderes de las iglesias. Una lectura al capítulo 3 de Génesis nos permite entender la razón principal que da base para que

constantemente estemos fracasando en el cumplimiento de nuestros deberes como administradores de los bienes de Dios y de nuestras propias vidas. El querer ser como dioses es una demostración del deseo de poder que abriga todo ser humano. Mi tesis es que el excesivo deseo de poder ha llevado al ser humano a su autodestrucción, la destrucción de su entorno físico y el rompimiento de su relación con Dios.

Resulta imposible en esta corta conferencia introductoria ofrecer todo el marco bíblico teológico de la administración. Este marco será expandido a lo largo de nuestras discusiones. Sin embargo, debo señalar que en los múltiples libros de la Biblia he descubierto una gran cantidad de funciones, principios y procesos administrativos que bien vale la pena que les mencione. Por ejemplo, encontré que el libro de Josué nos presenta un buen material respecto a la función de planificar. Desde mi punto de vista, Josué fue un excelente planificador estratégico. Encontré que el libro de los Jueces nos permite entender los factores que intervienen en el proceso de organizar. Descubrí en dicho libro un buen ejemplo de crecimiento que da lugar a que se tenga que desarrollar una mejor estructura organizacional. La historia sobre el período monárquico que nos narran los libros de Samuel, Crónicas y Reyes nos permiten entender las crisis que son provocadas por la excesiva ambición del poder y gloria y las fatales consecuencias cuando esas ambiciones no son controladas. Los libros de Esdras y Nehemías nos sirven para establecer un buen modelo o paradigma del proceso de restauración de una vida humana, de una organización o de un país. Los libros de sabiduría (Proverbios y Eclesiastés) nos permiten visualizar la importancia y funciones de los cuerpos asesores. Los libros proféticos nos introducen el tema del por qué y el cómo se ejercen los mecanismos de control. Las enseñanzas y los testimonios de Jesús nos proveen una buena base para entender la teoría de conflicto y cambio, así como el fenómeno

no del liderazgo. El libro de los Hechos y las cartas apostólicas nos ayudan a entender la dinámica de grupo dentro de cualquier organización, especialmente nos ayuda a descubrir por qué ocurren y cómo lidiar con ellas. También podemos ver muy de cerca la función de un líder máximo dentro de una organización en crecimiento. Finalmente, podemos derivar cosas muy interesantes sobre la manera como se llevan a cabo las campañas de recaudación de fondos.

UN BREVE RESUMEN DEL DESARROLLO HISTÓRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Si bien la administración es una actividad tan antigua como el ser humano mismo, su análisis y estudio científico no lo es. Los estudios intencionales sobre el tema de la administración comenzaron a principio de este siglo XX. A medida que las grandes corporaciones fueron desarrollándose dentro de los sistemas capitalistas, especialmente el de los Estados Unidos, se fue haciendo más y más necesario el estudiar la actividad administrativa desde una perspectiva más científica a fin de desarrollar principios y procedimientos que le permitieran a los administradores la labor de dirigir y controlar esas organizaciones de gran tamaño. Esos estudios han ido pasando por unos períodos históricos interesantísimos. Cada uno de esos períodos ha desarrollado sus propias escuelas de pensamiento. Harold Koontz³ clasificó la literatura relacionada con la actividad administrativa y la dividió en lo que él llamó «escuelas de pensamiento gerencial». La primera escuela lo fue la denominada «escuela del proceso gerencial», la cual establece que la práctica de la administración se puede mejorar por medio de la investigación, la práctica y prueba de los principios y por medio de la enseñanza de los fundamentos gerenciales. La segunda escuela lo fue la denominada «escuela empírica». Según Koontz, esos escritores visualizaron la

administración como el estudio y análisis de casos organizacionales. Ellos se encargaron de informar el estudio sistemático de la experiencia y las técnicas de lo que llamaron un administrador exitoso. La tercera escuela que surgió fue la «escuela de las relaciones humanas». Esos teoristas comenzaron a aplicar las teorías psicológicas y sociales, los métodos y las técnicas intrapersonales e interpersonales al campo de la administración. Esa escuela dio paso a la «escuela de sistema social», la cual trata de identificar las relaciones culturales de los varios grupos sociales que están presentes dentro de una organización. Luego, apareció la «escuela de la teoría decisional», la cual prestó más atención al estudio de los enfoques racionales en el proceso de tomar decisiones. Finalmente, Koontz identificó la «escuela matemática», la cual cree que las funciones gerenciales son procesos lógicos que pueden expresarse por medio de símbolos matemáticos. Para ese autor, la administración es el arte de hacer las cosas a través y por medio de personas que están formalmente organizadas en grupos. En esos grupos, las personas tienen ejecutorias individuales, pero a la misma vez, ellas cooperan para el logro de las metas del grupo. El arte de administrar consiste en saber remover todos los obstáculos que pueden impedir tales ejecutorias. Es también el arte de optimizar la eficiencia y la efectividad en el proceso de lograr las metas establecidas⁴. Después de esas escuelas, y más recientemente, han surgido otras teorías, como por ejemplo, «el enfoque sistémico», a la cual le dedicaremos toda una conferencia. Lo que realmente quiero enfatizar con todo esto que les he explicado es que la administración no es un proceso estático, sino un proceso altamente dinámico.

Es importante también mencionarles algunas de las personas que han contribuido al desarrollo del pensamiento gerencial. Entre ellas tenemos a: Frederick Taylor, a quien se conoce como el padre de la gerencia científica. Chester Barnard, quien se considera el padre espiritual de la escuela

la de sistema social y quien enfatizó la cooperación como elemento primordial dentro de una organización. Herber Simon, que también está asociado con el sistema social y quien visualizó la organización como un sistema de actividades interdependientes realizadas por los diferentes grupos que componen la organización. Harry Levinson publicó varios trabajos sobre sus investigaciones relacionadas con las relaciones interpersonales entre empleados de una misma organización. Elton Mayo, quien llevó a cabo los famosos estudios de la Hawthorne (Western Electric Company) y quien fundó las bases para entender el impacto que tiene el comportamiento de un grupo pequeño dentro de las organizaciones. Rensis Likert, quien desarrolló un número de teorías de relaciones de grupo, trabajó con los efectos de un estilo de supervisión centralizado en el empleado versus un estilo de supervisión centralizado en la tarea, y desarrolló el concepto de «linking pin» para explicar cómo es que los supervisores se comunican con sus empleados. Chris Argyris trabajó con el concepto de motivación dentro de las organizaciones. Robert Blake y Jane Mouton escribieron «The Managerial Grid», un libro que también se considera clásico dentro del campo de la administración, y en el cual establecieron los estilos gerenciales que se utilizan dentro de las organizaciones y que van desde el autoritario, que se centraliza en la producción, hasta el de relaciones humanas que se centraliza en los empleados. Douglas McGregor, quien desarrolló «la teoría X y la teoría Y» que más bien trata de una filosofía de la organización que tiene su fundamento en la teoría de jerarquías desarrollada por Abraham Maslow. Según McGregor, los empleados son capaces por naturaleza de ser ambiciosos, leales, creativos y enérgicos.

Mucho más recientemente comenzaron a surgir otros teoristas en la materia gerencial. Entre ellos tenemos a Peter Drucker, quien se apartó de las teorías que mencionamos anteriormente. Drucker concentró su atención en el

desarrollo de una gerencia más científica y comenzó a aplicar a la administración los principios de la ciencia, de la ingeniería y de la nueva tecnología. Estos nuevos teoristas han recibido el calificativo de «gurús» y han desarrollado una empresa multimillonaria, convirtiendo la administración en un proceso altamente sofisticado y complicado. No solamente eso, sino que han dado lugar a un continuo proceso de especialización. A esta nueva tendencia se le ha dado el nombre de «gerencia de operaciones».

La administración, tal y como se conoce hoy, es el producto de la modernidad que tuvo su auge en este siglo XX que ya está por concluir (y que para algunos filósofos ya concluyó), pero tiene sus raíces en el siglo XIX. Nos indica Carl Heyel⁵ que varios factores han actuado como fuerzas acumulativas para propiciar los cambios dentro de la administración. Esos factores son:

1. El establecimiento de la división de trabajo o la especialización
2. El desarrollo de la ética puritana o protestante del trabajo que guió a los empresarios norteamericanos y la cual está basada en los siguientes principios:
 - a. Dios compensa a los que trabajan con tesón
 - b. El sistema capitalista es favorable para el desarrollo de las potencialidades humanas
 - c. El bien social, las ganancias personales y el desarrollo empresarial están dentro de la voluntad de Dios
 - d. hay que aprender a asumir riesgos a fin de mantener el sistema económico trabajando
 - e. La prosperidad material es el resultado de las oportunidades de libertad de acción que se les ofrecen a las inversiones privadas
3. La creencia en el llamado «Darwinismo social», el cual estimula la ruda competencia entre las empre-

sas como parte del proceso de supervivencia. Tal proceso tiende a la eliminación de los más débiles. Esa competencia impulsó la necesidad de logro, la cual a su vez resultó en el desarrollo de las innovaciones y los cambios dentro de la economía.

4. Las uniones obreras vinieron como resultado del llamado «Darwinismo Social» y de la ética protestante que permitían la explotación de los más débiles por parte de los más fuertes.
5. El concepto de propiedad privada según fuera aprobada por el Papa León XIII en el año 1891, quien consideró la propiedad privada como una recompensa por la labor remunerada.
6. El impacto de la tecnología produjo cambios drásticos en las filosofías gerenciales.
7. La diversificación de productos dentro de una empresa y la descentralización de las operaciones trajo una descentralización en las funciones gerenciales.
8. El concepto de la gerencia científica que se desarrolló a principios del siglo XX fue el impulso de las mezclas de fuerzas del ambiente que dieron paso al desarrollo del movimiento gerencial. Estos pensamientos, como veremos en otras conferencias, dieron paso a muchos abusos y malas interpretaciones. No me cabe la menor duda de que con el correr del tiempo se han ido desarrollando algunas técnicas de manipulación que vestidas de un ropaje de «humanistas», han servido como instrumentos para que los ricos incrementen sus ganancias. Eso ha llevado a muchas personas, especialmente a los mismos humanistas, a considerar la administración como algo materialista y profano. Sin embargo, que existan esos excesos no le resta importancia a los procesos administrativos.

APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y TEORÍAS ADMINISTRATIVAS AL CONTEXTO ECLESIAÍSTICO

Me imagino que la pregunta que ustedes se han venido haciendo a lo largo de esta discusión es la siguiente: ¿Y qué tiene todo esto que ver con la iglesia cristiana? La respuesta es: ¡Indudablemente que muchísimo! La iglesia cristiana es una organización muy peculiar. Tiene dos naturalezas: una humana y otra divina. En su naturaleza divina, la Iglesia es invisible, indivisible y eterna. El apóstol Pablo la llama «el cuerpo de Cristo». Esa es la Iglesia a la cual Jesús prometió venir por ella y de la cual dijo que ni las puertas del infierno pueden prevalecer sobre ella (Mateo 16.18). Pero en su naturaleza humana, la Iglesia se rige por los mismos principios que gobiernan la administración secular. Pero, y como ya he dicho, en el pasado la Iglesia influyó grandemente en el desarrollo de los principios administrativos. Hoy día está resultando a la inversa. La Iglesia está siendo afectada por todas las nuevas corrientes gerenciales que están saliendo a la luz pública. No podemos cerrar nuestros ojos ante esa realidad. Algunas de esas influencias están resultando ser muy perjudiciales, llevando a algunos líderes cristianos de nuestro tiempo a convertir sus iglesias en verdaderos negocios altamente lucrativos. Sin embargo, la Iglesia del presente también se está beneficiando de la nueva tecnología y los nuevos enfoques que le facilitan a sus líderes el ejercicio de sus funciones administrativas. Las computadoras, los teléfonos celulares, el fax, los sistemas de comunicación de mensajes (beepers), el uso del internet y otros, han contribuido a acelerar la expansión del evangelio y a proveernos a los pastores y pastoras unas economías en tiempo y esfuerzo. Esto lo explicaremos a lo largo de nuestras próximas discusiones.

Finalizo diciéndoles que creo firmemente que la Iglesia de hoy debe actuar como un atalaya dentro de la sociedad donde ejerce su ministerio. No se trata de obstaculizar

cambios positivos. Por el contrario, debe estimularlos. Pero sí considero que debe levantar su voz y hacerse oír cuando alguna nueva teoría atenta contra la dignidad y la calidad de vida de un pueblo. Dios espera eso de nosotros. Pero para separar el trigo de la paja, es necesario ser un experto. ¿Acaso no es eso lo que dice la parábola de Jesús? Por esa razón es que tenemos que aprender a ser buenos administradores.

- 1 George, Claude Sincerely, *The History of Management Thought* [La historia del pensamiento administrativo], Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1968.
- 2 *Sociedades Bíblicas Unidas, versión Dios Habla Hoy*, 1994.
- 3 Moore, Ruseell F., *AMA, Management Handbook* [Manual de administración del AMA], Chapter I, pp. 10-12.
- 4 *Ibid.* pp.18-25.
- 5 Heyel, Carl, *Encyclopedia of Management* [Enciclopedia de la administración], pp. 507-508.

Capítulo 2

LA TAREA ADMINISTRATIVA DE LA PASTORAL Y LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN SUS FUNCIONES

Cuando acepté el evangelio como mi regla de fe en el año 1973, de inmediato me di cuenta que, en términos generales, la Iglesia era la institución peor administrada del mundo. Llena de arrojo, conocimientos, juventud y buenos deseos, decidí poner mi granito de arena para ayudarla a mejorar su sistema administrativo. Siento decirles que lo único que logré fueron problemas. Se me acusó de muchas cosas que ya ni recuerdo, pero obtuve mi experiencia. Años después me di cuenta que me había pasado lo mismo que al apóstol Pablo, que quiso predicar antes de tiempo y por poco pierde la vida.

Han pasado muchos años desde aquella experiencia y aún sigo pensando lo mismo. La Iglesia del Señor, en su naturaleza humana, pierde muchos recursos y muchas oportunidades porque en ocasiones no sabe cómo administrar-

los con efectividad y eficiencia. El problema fundamental reside en su siempre obstinada idea de hacer separaciones sin fundamento entre lo que es profano y lo que es sagrado. Una de esas separaciones tiene que ver con su administración. Sus líderes y miembros han interpretado que como la Iglesia no es un negocio, no se le debe dar importancia a los procesos administrativos. Esto los lleva a nombrar a personas a quienes consideran «poco espirituales» o neófitos en posiciones relacionadas con asuntos administrativos, tales como el manejo y uso de los recursos físicos y monetarios. Al desconocer la naturaleza y misión de la Iglesia, los tales tienden a ejercer una administración sin fundamento teológico y sin sentido de dirección. Algunos, inclusive, se amparan en la cita bíblica que reza que «ni las puertas del infierno podrán prevalecer contra la Iglesia» para esconder todas las cosas malas que se hacen. Otros rechazan los procesos administrativos argumentando que estos atentan contra la libertad que da el Espíritu Santo. ¡No es de extrañarnos que algunas congregaciones confronten tantos problemas! Inclusive, y aunque suene inverosímil, la realidad es que ha habido congregaciones que han tenido que cerrar sus puertas e irse a la quiebra económica por causa de una mala administración.

LOS PROBLEMAS BÁSICOS DE LA IGLESIA DEL PRESENTE

Hoy día, las denominaciones protestantes de los países primermundistas (que reciben el nombre de «históricas») están pasando por un período bien difícil dentro de lo que se ha denominado como la posmodernidad. Como veremos más adelante, esas iglesias se enfrentan al llamado posdenominacionalismo que entre otras cosas, está ocasionándoles una fuga de miembros. Las sociedades del primer mundo son individualistas y secularistas. La década del sesenta trajo unos cambios fundamentales a dichas socieda-

des, entre ellos, una gran desilusión con el status quo y el sistema burocrático. Es en medio de ese caos que ahora muchos pastores y líderes laicos, tanto dentro de los países primer mundistas como tercer mundistas, están entendiendo que necesitan prestar más atención a los procesos administrativos y a las enseñanzas bíblicas relacionadas con la mayordomía. No solamente eso, sino que el estilo de vida de la gente ha llevado a las iglesias a experimentar una crisis en cuanto a la obtención de recursos humanos voluntarios. Esto es aun más crítico dentro de las áreas urbanas. La mayoría de los miembros de esas congregaciones ubicadas en zonas densamente pobladas y complejas ya no disponen de tiempo suficiente para servir en sus iglesias como lo hacían los cristianos en épocas de menos tensión y movilidad. Como resultado de esto, los laicos han puesto un peso mayor en los pastores en lo referente a las exigencias y tareas administrativas que ellos solían hacer. Es por esa razón que la pastoral se ha hecho tan compleja en nuestros días. El pastor tiene que jugar muchos roles dentro de sus congregaciones. Eso les convierte en una especie de hombre o mujer orquesta que tiene que tocar muchos instrumentos a la vez, cuando lo ideal es que dirija la orquesta. En tiempos atrás, el pastor se dedicaba por entero al ministerio de la Palabra. Hoy, además de predicador, es maestro, consejero, relacionista público, diplomático y empresario. Sin embargo, muchos buenos cristianos insisten en decir que el pastor no es un administrador, sino un ministro.

En relación a lo que dijimos anteriormente, hay algunos escritores que hacen separación entre lo que ellos denominan la «administración de la Iglesia» y el «ministerio de la Iglesia». Lloyd Rediger dice, por ejemplo, que cuando a la gente se le habla de administración, piensan inmediatamente en métodos y en un sistema organizativo al estilo burocrático, mientras que cuando se les habla de ministerio, piensan en cuidado y flexibilidad. Él considera que

cuando la administración es el foco de la Iglesia, la misión se hace algo secundaria. ¿De qué estamos hablando?

Cuando se habla de administración, hay que pensar que ese término puede definirse desde varios ángulos. Desde una perspectiva bíblica amplia (cosa que ya les dije en mi conferencia anterior), más que un campo de saber, la administración es para mí una función que compete a todo el mundo. Pero si la vamos a definir dentro del contexto de una institución, tenemos que pensar en muchos factores interactuando entre sí, tales como: metas, objetivos, políticas, normas, reglas, reglamentos, actividades, tareas, recursos y cosas similares, cosas que estaremos analizando cuando hablemos de la función de planificar. Ninguna de esas cosas tienen un fin en sí mismas, ni aun dentro de un negocio. La administración debe tener un propósito utilitario, nunca un fin en sí misma. Lo realmente importante para una organización no son los récords que hay que mantener, ni las cartas y llamadas telefónicas que hay que responder, ni el equipo que hay que cuidar, ni el presupuesto que hay que mantener balanceado. Lo verdaderamente importante es que de todos los recursos que dispone, sean pocos o muchos, sean administrados con tal efectividad que lleven al logro de la misión de la organización con el mínimo de tiempo, esfuerzo y dinero (esto es lo que se llama eficiencia). ¡De eso es lo que tenemos que hablar! Los líderes de una organización que no entienden esto, pueden cometer uno de dos errores: pueden caer en el error de establecer un sistema que convierta la misión en su sierva; o pueden caer en el error de fomentar un *laissez-faire* en cuyo caso provocará un total desperdicio de sus recursos sin que logre jamás el cumplimiento de su misión. Hay estructuras eclesiológicas que son tan rígidas que se convierten en «vacas sagradas» que lo que hacen es obstaculizar la misión. Esos sistemas tan rígidos estimulan la fuga de miembros bien capacitados.

Estoy totalmente de acuerdo que la Iglesia no se puede

administrar como un negocio, pero sería bueno que la tratásemos como si lo fuera. No es que esté pensando en que deba tener fines de lucro, sino que estoy pensando en la rigurosidad que se debe tener para administrarla. La palabra «negocio» ha sido utilizada de forma muy peyorativa dentro del contexto eclesiológico porque se asocia con lucro personal. Sin embargo, el diccionario define este concepto «negocio» como cualquier asunto que se dirige al logro de una meta. No voy a entrar en una polémica por causa de este asunto que considero es un problema de semántica. Sencillamente quiero señalar que bajo la excusa de que la Iglesia no es un negocio, se cometen muchas faltas que aun dañan la imagen de la Iglesia. Es sabido que la falta de controles adecuados han llevado a muchos líderes a cometer horrendos abusos de poder.

Viendo la administración desde la perspectiva pastoral, puedo decirles que hay gran semejanza con la perspectiva que de la administración tiene el mundo secular. Los líderes de las iglesias le deben prestar a los principios administrativos y financieros la misma cuidadosa atención que le prestan los líderes de las demás organizaciones, con y sin fines de lucro. Si bien ni la meta de la Iglesia ni de la pastoral es la de hacer dinero, es también muy cierto que nosotros tenemos que ser responsables de administrar bien el dinero que recibimos. Al igual que sucede con el gobierno que recibe el dinero de los contribuyentes o de cualquier otra entidad benéfica, los líderes están llamados a rendir cuentas a Dios y a los miembros de las congregaciones por todos los recursos que le han puesto en sus manos para servir. Los líderes, en última instancia, tienen que rendirle cuentas al Señor de su mayordomía.

PARALELISMOS ENTRE UNA EMPRESA COMERCIAL Y UNA IGLESIA CRISTIANA

Establezcamos un paralelismo entre una empresa comer-

cial y una iglesia para ver que no es tanta la diferencia en lo que hacemos. Todo hombre y mujer de negocio sabe que para que un negocio se mantenga operando saludablemente, tiene que mantenerse dentro de la competencia. Eso requiere que mantenga un precio razonable, una buena calidad y un buen servicio a sus clientes. El negociante sabe que la obsolescencia es uno de los factores que más rápidamente lleva a una empresa a su ruina. No cabe dudas que los negocios se construyen alrededor de la producción (sean servicios o productos), el mercadeo, las investigaciones y el desarrollo, la disponibilidad de buenos recursos humanos y el manejo de las finanzas. Todas esas cosas requieren de un buen sistema de administración. Contrario a lo que algunos piensan, las empresas tienen una función social que cumplir: satisfacer una necesidad, sea cual sea. Si no la cumple, la gente pierde a la corta o a la larga su interés en ellas. Si el mercado se pierde, la empresa se muere. Por esa razón es que las empresas tienen que revitalizarse cuando llegan al punto de estancamiento, y tienen que revisar sus misiones y atemperarlas a los tiempos. Es bien importante para ellas que sus misiones estén claramente definidas. Su líderes se preocupan por establecer políticas claras y por alcanzar sus metas. Ahora veamos esas mismas cosas desde la perspectiva de la iglesia cristiana.

Las congregaciones cristianas son fundadas por personas quienes guiadas por el Espíritu Santo, deciden trabajar juntas en pro de una misión común y unas necesidades comunes. La misión más importante es la de exaltar el nombre de Dios y proclamar sus maravillas. Dado que lo que las congregaciones hacen es prestar un servicio, las relaciones humanas son vitales. Esas relaciones están fundamentadas en unas normas y unas políticas. Cuando esas normas y políticas son incumplidas por alguno de sus miembros, inmediatamente ocurre un caos. La misión, como resultado, queda interrumpida. Si como resultado de ese caos la iglesia cae en un prolongado período de apa-

tía que la lleva a perder su vitalidad, la congregación se extingue. Hasta es posible que muera porque llega el momento que sus miembros la abandonan.

Establezcamos otra comparación. Cuando las cosas comienzan a marchar mal dentro de cualquier organización, ¿a quién se culpa? A la cabeza de la misma. Por esa razón es que los altos ejecutivos de las empresas viven en tanto estrés. Ellos saben que son los primeros en desaparecer cuando las empresas que dirigen sufren pérdidas o no logran llenar las expectativas de sus juntas de directores y juntas de accionistas. Cuando las cosas comienzan a salir mal dentro de una iglesia, ¿a quién se culpa? ¡Exacto, al pastor! Eso implica que el pastor viene jugando el papel de un alto funcionario dentro de su iglesia. Así que eso nos deja ver bien claro que aunque los miembros de nuestras iglesias dicen a sus pastores que no están buscando administradores, tal decir no guarda relación con sus expectativas. En este caso, administración, como bien señala Rediger¹, se hace sinónimo de liderato. Inmediatamente que las cosas marchan mal, los miembros de las iglesias comienzan a mirar al pastor para que saque a la iglesia de esa situación. Eso implica que los pastores son responsables de la administración de la iglesia. Y cuando hablo de administración, lo hago en el total sentido de la palabra. El pastor es responsable de administrar, no solo los recursos físicos, monetarios y humanos, sino aun los dones del Espíritu Santo y la gracia de nuestro Señor Jesucristo. Si el pastor no posee las herramientas necesarias para lidiar con los problemas administrativos que le salen al paso, se puede quemar muy fácilmente, cosa que lo llevará a abandonar el pastorado.

LOS TRES NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración, en términos generales, se divide en tres niveles. Un alto nivel que tiene a su cargo el establecimiento de las políticas, la planificación estratégica y la toma de

decisiones sobre asuntos vitales. Hay un segundo nivel que tiene a su cargo la ejecución de los planes que establecen los altos ejecutivos, y que vela porque se cumplan las políticas establecidas por la alta gerencia. Un último nivel tiene a su cargo la ejecución de tareas que pueden clasificarse como clericales y que le restan mucho tiempo a los ejecutivos altos e intermedios. Esas tareas, aunque sencillas, toman mucho tiempo en realizarse. Vemos que dentro de una congregación normal, todas esas jerarquías no existen, pero el trabajo sí. Lo ideal es que esas tareas sean delegadas a un gerente de oficina que se dedique a atender tales cosas como hacer los depósitos al banco, llevar récords de diezmos y ofrendas, llevar los libros de contabilidad, pagar las cuentas de la iglesia, atender todo lo relacionado con los seguros, comprar los materiales de la iglesia, lidiar con los contratos de mantenimiento de equipo, y cosas parecidas. Esas responsabilidades no deberían recaer en el pastor, pero la realidad es otra. Muchas iglesias no pueden darse el lujo de pagar una secretaria y mucho menos pueden pagar a un oficial administrativo para que haga tales cosas. El pastor se ve usualmente obligado a actuar también de oficial administrativo y de secretario. En la mayoría de las congregaciones pequeñas, esas tareas recaen en los líderes laicos. Sucede que en ocasiones surgen muchos problemas y conflictos debido a que algunos laicos ponen más énfasis a la administración que a la misión. Es entonces cuando el pastor se ve limitado en sus funciones ministeriales. La visión pastoral puede verse nublada por la actitud asumida por un laico de defender la estructura organizacional o por mantener la infraestructura. Algunos líderes laicos no escatiman en gastar dinero para tener un templo bien hermoso, pero ponen reparos cuando se trata de invertir en proyectos comunitarios o pagarle un mejor sueldo a sus pastores.

Manfred Holck, Jr., es de los que cree que todas las congregaciones tienen gerentes y que casi sin excepción, el

administrador y jefe lo es el pastor. Por esa razón es que él nos dice que los pastores tienen que poseer un sinnúmero de destrezas administrativas.² Expandiendo su lista de destrezas, podemos decir que, en adición a la habilidad para comunicar (es maestro y predicador) y de poseer conocimientos de teología y biblia, todo pastor debe saber lo que sucede dentro de su ambiente (lo que la gente ve, oye, lee y escucha). Eso requiere de un buen programa de educación continuada. Un buen administrador es aquel que reúne las siguientes características:

1. Posee sensibilidad para con la gente y su ambiente
2. Posee salud mental y una gran habilidad para escuchar
3. Sabe hacer uso de todos sus recursos
4. Sabe dominar sus emociones
5. Sabe trabajar bajo presión
6. Sabe manejar sus frustraciones
7. No se rinde con facilidad ante los problemas, sino que mantiene la calma cuando le salen al paso los peligros o situaciones amenazantes
8. Sabe tomar decisiones bajo riesgo. Como si fuera poco, el pastor es un relacionista público y un promotor de su iglesia

Todo lo anterior bajo ninguna circunstancia implica que el pastor lo tenga que saber todo. El éxito del pastor consiste en saber canalizar bien los conocimientos de los miembros de su congregación. Pero podemos ver que la tarea pastoral no es sencilla, sino compleja. No es asunto de saber predicar o enseñar, sino de aprender a combinar todas esas cosas que hemos dicho. Esas son tareas administrativas. Combinar todos esos factores dificulta grandemente la labor pastoral porque aunque todas las tareas son importantes, el pastor tiene que aprender a hacer prioridades. El problema que ocurre en ocasiones es que lo que es

importante para un miembro de la iglesia, no necesariamente es importante para otro. Atender un asunto o a una persona implica dejar de atender otro asunto u otra persona. De manera tal que el pastor suele vivir con muchos sentimientos de culpa. Eso es típico entre los pastores. El pastor tiene entonces que utilizar sus propios criterios para determinar a qué le va a dar la prioridad en su trabajo.

Como podemos ver, el trabajo de un pastor no es fácil. Sobre sus hombros cae el mismo peso que siente un alto ejecutivo de una empresa grande. Esas tareas son las siguientes:

1. Tiene que cumplir con las mismas exigencias
2. Tiene que aplicar los mismos principios administrativos
3. Tiene que entender que siempre será el único responsable de lo que suceda dentro de su congregación
4. Tiene que mantener la unidad del cuerpo
5. Tiene que hacer fáciles las cosas complejas a fin de que los demás puedan participar del trabajo de la iglesia
6. Tiene que supervisar las labores de los demás
7. Tiene que dirigir todos los trabajos. Como líder al fin que es, el pastor manda y va. ¿Quién se atreve a decir entonces que el pastor no es un administrador?

Los seminarios e institutos bíblicos nos ofrecen a nosotros los pastores unas herramientas muy útiles para llevar a cabo nuestro trabajo. Pero no nos pueden enseñar a ser buenos administradores. Eso se aprende en el camino y el camino es árido y duro. El trabajo pastoral tiene muchas tribulaciones y la mejor recompensa es la de rendir un buen servicio para la gloria de Dios. Nuestros ejecutivos modelos no lo son un Lee Iacocca, ni un Donald Trump, ni

un Ted Turner. Nuestro modelo tiene que ser Jesucristo, el Siervo sufriente.

CASO 1

Creo que estoy perdiendo el tiempo

Preparado por: Inés J. Figueroa

El pastor Rivera metió en su maletín el plan programático que había formulado durante la noche anterior. El plan le tomó muchas horas de trabajo, pero se sentía regocijado al ver su obra final concluida. Lleno de entusiasmo, se dirigió a la reunión extraordinaria de la junta de oficiales de su iglesia la cual él mismo había convocado. Llegó con el suficiente tiempo como para preparar todas las cosas necesarias para la presentación de su plan.

Poco a poco, fueron llegando algunos de los miembros de la junta de oficiales. Una media hora después, solamente había el 40% de los miembros. Esperaron una media hora adicional, pero nadie más se presentó. Entonces Rivera, visiblemente molesto, comenzó la reunión con las siguientes palabras: «Yo cité a esta reunión con cinco días de anticipación. Las personas que no vinieron es porque entiendo no están interesadas en escuchar el plan que traigo. Por lo tanto, considero que este grupo aquí presente constituye "quórum" para mí».

Rivera presentó su plan que consistía en la creación de un proyecto comunitario para personas adictas a las drogas. Al terminar, algunos hermanos comenzaron a hacerle preguntas. Algunas las pudo contestar. Pero otras, casi todas relacionadas con asuntos presupuestarios, no las pudo contestar porque no disponía de la información necesaria para hacerlo. Cuando alguien le preguntó sobre por qué no sabía lo relacionado con el presupuesto, él respondió: «Precisamente, por esa razón fue que los cité a esta reu-

nión. Como ustedes ven, ni el tesorero ni el presidente del comité de finanzas están presentes para dar respuestas a nuestras preguntas. Son ellos, no yo, los que tienen que responder a las mismas».

De inmediato, el presidente de la junta dijo: «Pastor, usted debió hablar con ellos antes de formular su plan».

El pastor les explicó que ellos no habían estado accesibles y el proyecto tenía prisa. Además, les dijo que el dinero debía ser lo menos importante para una iglesia. Lo más importante para ellos, señaló, debía ser el cumplimiento de la misión. Inmediatamente se formó otra tremenda discusión en torno al tema de la misión y el lugar del dinero en su cumplimiento. Entonces, el presidente dijo lo siguiente: «Yo creo que debemos dejar todo esto para ser discutido en una próxima reunión. Al fin y al cabo, nosotros no tenemos el poder para tomar una decisión al respecto».

Todos estuvieron de acuerdo. Pero aunque el pastor también acató la decisión del grupo, salió muy molesto de la iglesia. Antes de llegar a su hogar, decide pasar por su casa y contarle todo lo sucedido. De la manera siguiente le expresa a usted su frustración: «Esa junta de oficiales nunca está de acuerdo con nada de lo que yo planifico. Siempre pone en dólares y centavos todo lo que le proponga hacer. Siempre pone reparos a mis ideas. Yo creo que ha perdido la visión y su sentido de misión. ¿Acaso los adictos a drogas no son parte de este mundo? El Señor nos ordena predicarle el evangelio a todo el mundo. Yo creo que estoy perdiendo mi tiempo en esa iglesia».

PREGUNTA PARA DISCUSIÓN

1. ¿Qué le diría usted a Rivera?

- 1 Rediger, Lloyd G., *Are Administrator and Ministry Compatible?* [¿Son compatibles el administrador y el ministerio?] pp. 16-21.
- 2 Holck, Jr., Manfred. *Clergy Desk Book* [Manual del clérigo], pp.11-18.

EL CONCEPTO DE SISTEMA APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Un sistema es una colección de elementos de componentes que trabajan juntos para realizar una tarea. Este concepto es bien antiguo y está basado en el principio de sinergismo o la acción concertada de varios órganos. Esa acción produce un resultado que puede ser menor o mayor que la suma de sus partes, dependiendo de cómo se dirija la misma. El concepto de sistema comenzó a utilizarse dentro del campo administrativo a raíz del desarrollo de las computadoras. Aplicada a una computadora, es un sistema que se compone de dos partes:

1. Un equipo principal que recibe el nombre en inglés de «hardware» y que está constituido por un microprocesador, unas microfichas (chips), unos circuitos aliados y unos aparatos periferales como lo son el teclado (keyboard), el ratón (mouse), un monitor y una o varias unidades para discos (disk drives). Al presente se le han ido añadiendo otras cosas, como son los denominados «modems», a fin de ampliar (y complicar) el uso que tienen las computadoras.
2. Un sistema de programas (software) que sirven

como medios operativos para manejar los archivos y otras aplicaciones.

El conjunto y la aplicación de todas estas cosas a una situación particular de trabajo es lo que también se conoce como el sistema de información gerencial (Management Information System).

La complejidad del mundo nos ha llevado a la necesidad de tener que desarrollar sofisticados y complejos sistemas de computadora a fin de procesar la información. En este tiempo hablamos de sistemas de contabilidad, sistemas de facturación, sistemas de compras, sistemas de producción, sistemas de seguridad, sistemas de procesamiento de datos, sistemas de ventas, y cosas por el estilo. No solamente las computadoras son utilizadas por las empresas con fines de lucro, sino que también son empleadas por el gobierno y las instituciones no lucrativas. Hoy día también hablamos de las denominadas generaciones de computadoras porque cada vez son más los sistemas que salen al mercado, cada uno con sus características particulares. El mercado de las computadoras es uno de los más grandes del mundo y la competencia que existe entre las empresas que se dedican a su producción y mercadeo es cada día más violenta. Lo que debemos enfatizar es que esos sistemas de computadora tienen que trabajar de forma integrada.

El concepto de sistema también se utiliza en las ciencias naturales, las ciencias físicas y la astronomía. Por ejemplo, dentro del campo de la medicina hablamos de sistema nervioso, sistema digestivo, sistema circulatorio, sistema respiratorio. Hablamos de sistemas solares, sistemas genéticos y cosas por el estilo. El concepto de sistema también se está utilizando en las ciencias sociales y muy recientemente, dentro del campo de la teología. Ezra Jones, por ejemplo, define un sistema como «un grupo independiente de personas, procesos, funciones y actividades que trabajan juntos hacia el logro de un propósito común».¹ Podemos

concluir entonces que un sistema está compuesto por lo menos de dos partes independientes, pero que tienen que trabajar en conjunto para lograr una meta deseada.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que la totalidad de la actividad humana está dividida en sistemas. No solamente esto, sino que también hablamos de microsistemas y de macrosistemas. Por ejemplo, el cuerpo humano es un macrosistema que está compuesto de varios microsistemas o subsistemas (nervioso, digestivo, etc.). La salud de nuestro cuerpo depende de que todos esos sistemas funcionen bien y como un todo. Si un órgano se daña, la salud del cuerpo se ve totalmente afectada.

USO TEOLÓGICO DEL CONCEPTO DE SISTEMA

El concepto de sistema fue utilizado por Jesucristo cuando habló de la vid y los pámpanos. Jesucristo es la vida verdadera, su Padre es el labrador y nosotros somos los pámpanos. El apóstol Pablo utilizó ese concepto de sistema para explicar su teología. Encontramos que en 1 Corintios 3.5-17, Pablo establece un sistema bien particular al indicar que él sembró, Apolo regó, pero el crecimiento lo da Dios. Es un sistema de crecimiento de la Iglesia donde unos siembran y otros riegan. Sin embargo, los que siembran y los que riegan son iguales y uno necesita del otro. Por esa razón es que nadie puede sentirse superior a otro. En 1 Corintios 12.4-30, Pablo deja claramente establecido que en la Iglesia hay diferentes dones, diferentes maneras de servir y diferentes manifestaciones de poder. De esa manera, él establece una especie de microsistemas, los cuales tienen diferentes funciones. Nos trae la imagen del cuerpo de Cristo como aquel que tiene muchos miembros. De igual forma, Pablo enumera que aún existe una extensa clasificación para los dones. Ni los dones, ni los ministerios, ni las operaciones tienen una finalidad propia. Todos ellos deben ser utilizados para servir a los fieles. Finalmen-

te, en Efesios 4.1-16 nos habla de muchos conceptos teológicos como lo son: Dios, Jesucristo, esperanza, bautismo y fe. Todas estas cosas componen un sistema de creencias. Es también un sistema nuestro concepto trinitario de la fe (Padre, Hijo y Espíritu Santo).

La aplicación del concepto de sistema lo podemos aun encontrar en el Antiguo Testamento. Cuando el pueblo de Israel se dio cuenta que el profeta Samuel se estaba poniendo viejo y de que sus hijos no eran los líderes más idóneos para proseguir con su obra, decidieron cambiar la estructura de mando, así como el estilo de gobierno que habían tenido hasta ese momento. El sistema tribal dejó de ser adecuado. Como resultado, pidieron un sistema monárquico al estilo de sus vecinos pueblos cananeos. Independientemente de los aspectos teológicos envueltos, fue esta una manera de moverse a un sistema que le brindara una oportunidad de lograr sus sueños de convertir a Israel en una gran nación. Fue David, posteriormente, quien descubrió que para lograr ese propósito, Israel tenía que contar con un macrosistema compuesto de tres subsistemas:

1. Un sistema religioso único que le sirviera de medio para unir al pueblo. El Yavismo fue bien positivo en ese aspecto. La creencia del pueblo en un solo Dios fue vital. La idea de un santuario único (el templo) y la creación del sistema sacerdotal le sirvieron de base.
2. Un sistema de defensa común garantizado mediante la creación de un ejército central. Ese ejército sirvió para desarrollar un marcado patriotismo. La unión de fuerza sirvió para derrotar a los enemigos de Israel.
3. Un sistema organizativo basado en una monarquía que garantizaba la continuidad del poder en un solo líder.

Ese macrosistema fue eficaz mientras David se mantuvo en el poder. Pero al morir David, las cosas comenzaron a deteriorarse. El reino, como consecuencia, perdió su vigor y sufrió una ruptura. Salomón, por ejemplo, deterioró el sistema religioso al permitirle a sus concubinas paganas el adorar dioses falsos dentro de Israel. Los reyes de Israel, en su mayoría, perdieron la perspectiva de la importancia de la integración sistémica. Al fallar en esa integración, trataron de solucionar sus problemas creando otros problemas aún mayores. La monarquía, tal como Samuel lo había profetizado, terminó por ser desastrosa para el pueblo. Los monarcas no supieron integrar aquel macrosistema creado por el genio de David y que consistía en tener una sola fe, un solo Dios, un solo ejército, una sola organización.

EL CONCEPTO DE SISTEMA APLICADO A LA IGLESIA

Si queremos administrar con eficacia y excelencia la Iglesia del Señor, los líderes cristianos tenemos que entender bien ese concepto de sistema. En primer lugar, tenemos que entender que la Iglesia es una sola entidad. Aquí reside la catholicidad y la universalidad de la Iglesia. Viéndola desde esa perspectiva, la Iglesia de Jesucristo es un macrosistema. Ese macrosistema está compuesto de la totalidad de los creyentes en Cristo. Sin embargo, ese macrosistema también está compuesto de muchos microsistemas; y los microsistemas, a su vez, tienen muchos subsistemas. Todos ellos tienen que funcionar de forma integrada para llevar a cabo la misión de Dios en el mundo. Esto implica que cuando nosotros le prestamos más atención a las particularidades (como lo es el denominacionalismo y las diferencias teológicas y doctrinales), la Iglesia pierde su visión y su razón de ser.

En términos de una iglesia local, podríamos decir que la iglesia está dividida en ministerios y no en comités de tra-

bajo, clasificación que tomamos del mundo de los negocios y que ya se ha vuelto obsoleta. Cada ministerio tiene que tener una razón para existir. Esa razón está superdada a la visión y la misión general que Dios le ha encomendado y que ha sido definida por sus líderes. Por tanto, los ministerios deben trabajar de forma integrada. Si se evangeliza, pero no se discipula, no se logran fieles seguidores de la obra. Si se educa y no se brinda la oportunidad de servir, no se logran cristianos comprometidos, y así sucesivamente. Cuando en las iglesias locales surgen problemas, se impone una revisión de sus sistemas básicos, especialmente los sistemas de información y de educación.

Finalmente, para que cualquier sistema sea efectivo, este debe poseer las siguientes características fundamentales:

1. Debe ser entendido por todos los integrantes de la organización
2. Debe ser un facilitador, nunca un obstaculizador, de la organización
3. Debe ser flexible
4. Debe estimular la integración (la especialización y la división de trabajo tienden a la desintegración)
5. Debe proveer para la innovación
6. Debe estimular cambios positivos
7. Debe establecer claramente las jerarquías de autoridad y los límites de poder

En definitiva, el entendimiento y la aplicación del concepto de sistema es vital para mantener la salud de la Iglesia.

1 Jones, Ezra Earl, *La Búsqueda de la Calidad Total en la Iglesia* Discipleship Resources, Nashville, TN, 1996.

Capítulo 4

INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN DE PLANIFICAR

La mentalidad cristiana está colocada dentro de dos extremos en cuanto al concepto del planeamiento. En un extremo están aquellos que creen que los líderes que dirigen las iglesias no deben planificar. Estos son los que toman literalmente ciertos versículos de la Biblia para justificar sus planteamientos. Por ejemplo, citan lo que dice Jesús en torno a las preocupaciones: «No se preocupen por el día de mañana, porque mañana habrá tiempo para preocuparse. Cada día tiene bastante con sus propios problemas» (Mateo 6.34). También citan lo que dice Santiago: «Ahora oigan esto, ustedes los que dicen: Hoy o mañana iremos a tal o cual ciudad, y allí pasaremos un año haciendo negocios y ganando dinero, ¡y ni siquiera saben lo que mañana será de su vida!» (Santiago 4.13-14a). En el otro extremo están quienes creen que el planeamiento dentro del contexto eclesiástico debe preceder a toda actividad. Por tanto, no dan margen a la espontaneidad. Un buen líder cristiano debe entender que la mucha planificación puede convertirse en una camisa de fuerza que lleva a matar la creatividad de un grupo. Pero la falta de planificación lleva a la gente a desperdiciar y aun acabar con los recursos con que cuenta la Iglesia. Lo anterior implica que tenemos que colocarnos en un punto medio.

El planeamiento puede ser definido como un proceso

mediante el cual se establecen unas metas y unos objetivos que se desean alcanzar, se identifican los recursos necesarios para alcanzarlos y finalmente se establecen las actividades necesarias para lograrlas. En forma simple, podemos decir que es una especie de mapa que nos lleva al futuro deseado. Tenemos que recordar que los recursos que cualquier organización posee, no importa lo mucho que puedan ser en un momento dado, serán siempre escasos. Por eso es necesario el establecer un plan para su mejor utilización.

BASE BÍBLICA TEOLÓGICA DEL PLANEAMIENTO

La base bíblica teológica de la administración la encontramos en varios textos bíblicos, pero he encontrado dos que para mí son claves y los cuales se encuentran en el Evangelio de Lucas. Ambos textos son complementarios. El primero habla de los que querían seguir a Jesús (Lucas 9.57-62) y el segundo habla sobre lo que cuesta seguir a Jesús (14.25-33). Lucas nos narra que la gente quería seguir a Jesús. Nosotros inferimos que la mayoría de ellos lo hacía por dos razones principales: porque lo veía hacer grandes señales y prodigios y porque le llamaba la atención las multitudes que le seguían. Pero no tenían ni la más remota idea del costo del discipulado, solo estaban interesados en los aspectos positivos del discipulado, o en el llamado «glamour». Las responsabilidades y los deberes para con el Reino de Dios lo estaban colocando en un segundo plano. Jesús entonces enseña a esas personas que decidieron seguirle sobre los costos de ese seguimiento, pero esta vez con mayor claridad. Él advierte que antes de iniciar cualquier actividad conducente al logro de una meta, sea cual sea, es necesario planificarla. Eso incluye la determinación del costo de la misma. No solamente eso, sino que nos declara otra realidad: seremos víctimas de las burlas de los

demás cuando por una causa u otra no logremos realizar nuestros sueños.

¿QUÉ ES PLANIFICAR*?

Planificar no es preocuparse por el futuro. Quien se preocupa por el futuro lo que hace es ocuparse por adelantado de algo que puede o no ocurrir en el futuro. Usualmente esa preocupación viene como resultado de la ausencia de planes alternos para hacerle frente a las emergencias que nos pueden salir al paso en nuestro caminar por la vida. Esa ausencia de planes alternos produce muchos miedos. El miedo es lo que realmente causa las preocupaciones. Las excesivas preocupaciones llevan a cualquier persona a la desesperación. Para evitar lo anterior, lo mejor que podemos hacer es planificar.

LAS VENTAJAS DEL PLANEAMIENTO

El planeamiento tiene muchas ventajas. Entre ellas, podemos enumerar las siguientes:

1. Nos permite dirigir nuestros esfuerzos y el esfuerzo de los demás hacia el logro de la misión de la Iglesia.
2. Nos ayuda a aumentar la eficiencia, ya que nos permite una mejor y mayor utilización de todos los recursos.
3. Nos ayuda a reducir las tensiones, ya que nos ofrece alternativas para la solución de problemas.
4. Nos ayuda en el proceso de evaluación de los resultados alcanzados.
5. Nos ayuda a reducir el margen de error en el proceso de tomar decisiones, minimizando de esa manera las probabilidades de fracasar.
6. Nos ayuda a erradicar el miedo a lo desconocido.

7. Nos ayuda a determinar de antemano si vale o no la pena la realización de algunas actividades.
8. Nos ayuda a establecer prioridades.
9. Nos ayuda a efectuar cambios positivos.

Recordemos, es mejor planificar de más a no planificar absolutamente nada. Aunque el planificar de más nos lleva a la pérdida de cierta cantidad de tiempo y esfuerzo, el no planificar nos puede llevar a la pérdida total de todos nuestros recursos. La probabilidad de que eso último suceda es bien alta.

LA VISIÓN COMO ANTESALA DEL PLANEAMIENTO

Se dice que toda persona que quiera llevar a cabo un proceso de planeamiento debe tener cierto grado de creatividad y poseer cierto grado de visión. La persona normal y corriente, cuando ve algo hecho, suele preguntar: «¿Por qué se hizo?». En cambio, la persona visionaria es aquella que en su mente ve algo que no está hecho y pregunta: «¿Y por qué no puede hacerse?»¹ Cuando el planeamiento se hace sin visión alguna, se convierte en una mera actividad intelectual sin ninguna trascendencia. Es la visión lo que le da razón de ser al planeamiento. Ahora bien, todo planeamiento dentro del contexto eclesial debe hacerse partiendo de una visión dada por Dios. Una visión es un anticipo del futuro deseado. Es algo que Dios espera que nosotros logremos dentro de cierto determinado período de tiempo. No son sueños alocados ni ideas, son realidades que están vedadas a los ojos de los demás y que Dios se las revela a ciertas personas para que las concreticen. Las visiones de Dios, por lo regular, son dadas a los líderes de la Iglesia, especialmente al pastor. Pero esa visión debe ser confirmada por la congregación. Es la congregación en última instancia quien trabajará como un solo cuerpo para concretizarla. Esa visión de Dios es la que lleva a definir la misión de la

Iglesia. Una visión sin misión concreta es una idea. Una misión que no esté fundamentada en una visión de Dios, es un sueño cualquiera que bien puede convertirse en una pesadilla. Las visiones de Dios tienen propósitos concretos. En Proverbios 29.18 dice: «Donde no hay visión, los pueblos perecen». La visión, por tanto, tiene que ser la antesala del planeamiento eclesiástico. Todo plan que se lleva a cabo tiene que dirigirse hacia el logro de una misión y la concretización de una visión.

La Biblia nos ofrece muchos ejemplos de personas visionarias que supieron leer la voluntad de Dios para un momento histórico determinado. Abraham tuvo la visión de una nación grande que daría testimonio en el mundo de la existencia de un solo Dios. Moisés tuvo la visión de la zarza ardiente y aceptó la misión de sacar de Egipto al pueblo de Dios. El profeta Isaías tuvo la visión del Mesías y esa visión revolucionó la teología de su tiempo y de los tiempos subsiguientes. Nehemías y Esdras tuvieron la visión de la reconstrucción de Jerusalén, por lo cual aceptaron una misión restauradora. El apóstol Pablo tuvo la visión de la evangelización de los gentiles. El aceptó la misión de evangelizar el mundo gentilicio.

ELEMENTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Una buena planificación no tiene por qué reñir con la guianza del Espíritu Santo. Aunque decimos que es Dios quien le da las visiones a los líderes, es también muy cierto que ese mismo Dios le ha dado la inteligencia y otros dones para que la concreticen. Frente a cualquier visión, los líderes tienen que hacerse las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué hay que hacer?
- ¿Con qué recursos podemos contar?
- ¿Con quién lo vamos a hacer?

- ¿Cuándo comenzaremos?
- ¿Dónde comenzaremos?
- ¿Para qué hacerlo?

Son estas las preguntas que se hicieron, de una forma u otra, todos los líderes de la Biblia cuando recibieron la misión por parte de Dios. Todas esas preguntas están dirigidas hacia el logro de algo específico. En el caso de la iglesia cristiana, ese planteamiento debe estar en armonía con su naturaleza, propósito y misión según ha sido establecida por Jesucristo.

EL ORIGEN DEL CONCEPTO «IGLESIA»

Donald G. Miller nos dice que la palabra Iglesia procede del vocablo griego *kyriakon*, el cual significa: lo que es del Señor (1 Corintios 11.20; Apocalipsis 1.10).² Sin embargo, su significado es aun más amplio y tiene su origen en otro vocablo griego denominado *ekklesia*. El Diccionario Teológico del Nuevo Testamento nos explica que en tiempos de Eurípides y Herodoto, los griegos emplearon durante el siglo V a.C. el término *ekkaleo* para denominar «una asamblea de los ciudadanos en plenitud de derechos de la *polis* (ciudad). Estas asambleas se celebraban unas treinta a cuarenta veces en el año. De vez en cuando se llevaba a cabo una *ekklesia* extraordinaria. Los propósitos de estas asambleas eran los siguientes:

1. Decidir sobre propuestas de cambios de las leyes
2. Elegir funcionarios
3. Lidar con las cuestiones importantes de la política interior y exterior (contratos, pactos, guerras, paz y finanzas); y administrar las justicias ordinarias

Esa palabra *ekklesia* fue traducida unas cien veces en la Septuaginta, en lugar de los conceptos hebreos *qahal* (con-

vocar una asamblea) y *synagoge*. En el Nuevo Testamento es Pablo quien más emplea el concepto *ekklesia*³. El apóstol Pablo no visualizó la Iglesia como un concepto en sentido dogmático, sino que la visualizó como algo que tiene su lugar, que existe y acontece de un modo que se puede determinar geográficamente. En ese sentido, las formas de vida y las formas estructurales de la Iglesia no necesitan ser uniformes, aunque siempre nos encontramos con una sola Iglesia. Donald G. Miller nos define el vocablo «iglesia» como «la comunidad de la Resurrección, la congregación de personas en que habita el Espíritu Santo, la fraternidad de los perdonados, el pueblo llamado del mundo para pertenecer a Dios, con el fin de que su vida colectiva consista en la adoración y el servicio a Dios».⁴

El propósito de la Iglesia es su razón de ser y la cual está definida al largo alcance. Esa definición es bien abarcadora. Es lo que le da su sentido de continuidad o razón de existir. Esos propósitos se resumen en varias cosas. Primero, ayudar a sus miembros a pensar de manera bíblica teológica. Eso incluye no solamente el conocimiento que necesitan para crecer y desarrollarse espiritualmente, sino también el que entiendan lo que la Biblia dice acerca del significado del concepto «Iglesia del Señor», que conozcan la tradición de su denominación, y que conozcan la historia de su congregación particular. Esos conocimientos les ayudan en la formación de un compromiso sólido con la obra. Esto es vital para minimizar la influencia de las ideas de la posmodernidad que tiende al derrumbe de todas las estructuras.

Segundo, el propósito de la Iglesia es ayudar a sus miembros a pensar en relación al mundo o ambiente donde ellos ejercen sus ministerios. Esto los hace ser sensibles a las necesidades de su ambiente a fin de que puedan desarrollar ministerios para ayudar a sus comunidades.

En tercer y último lugar, mantener los miembros de la

congregación unidos a fin de cumplir la misión que el Señor les ha encomendado.

EL CONCEPTO DE MISIÓN

No cabe dudas de que una clara definición de la misión es vital para la vida de la Iglesia. Esa misión está implícita en la verdad central según lo establece el credo de Israel.⁵ La misión general de la Iglesia hay que definirla a partir de la Gran Comisión (Mateo 28.19-20). Pero tenemos que enmarcar esa misión general dentro de las particularidades de cada congregación. Es aquí donde tenemos que hacernos las preguntas básicas que nos llevan al proceso de planificación y las cuales ya enumeramos. Sin embargo, es bueno aclarar que las misiones particulares, aunque están enmarcadas en el mismo propósito salvífico de Dios, fueron todas diferentes.

PRINCIPIOS BÁSICOS QUE ENTRAN EN EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

Todo plan, desde el más simple hasta el más complejo, debe estar regido por unos principios básicos. Esos principios los podemos enumerar de la siguiente manera:

1. Claridad. Todo plan debe ser elaborado con tal claridad que pueda ser entendido por todos aquellos que han de participar en su desarrollo.
2. Flexibilidad. Todo plan debe dar margen a alteraciones o cambios. Ningún plan debe constituirse en una camisa de fuerza. No obstante, esos cambios deben ser mínimos o de lo contrario, el plan se convierte en otro plan diferente.
3. Objetividad. Todo plan debe ser realista.
4. Creatividad. Todo plan debe dar margen al uso de la creatividad y la imaginación por parte de las

personas que lo han de implementar a fin de enriquecer los procesos.

TIPOS DE PLANES

Existen muchos tipos de planes y todos ellos tienen una razón de ser. Entre los más utilizados, podemos nombrar y definir los siguientes:⁶

1. Metas. Son el resultado final que se desea alcanzar y que, por lo regular, es de naturaleza cuantitativa.
2. Objetivos. Son los pasos intermedios que tenemos que dar para que se logren las metas establecidas. Por lo regular, son de naturaleza cualitativa.⁷
3. Políticas. Constituyen guías amplias designadas para canalizar nuestros pensamientos y limitar las acciones. Estas por lo regular deben ser formuladas por la alta jerarquía de la Iglesia, aunque también pueden ser formuladas en niveles inferiores. Las políticas le dan consistencia a la toma de decisiones, razón por lo cual deben ser siempre escritas. Existe una gran variedad de ellas.
4. Procedimientos. Es una serie de tareas que requieren un curso de acción secuencial.
5. Programas. Es una combinación de varios cursos de acción que se han de realizar dentro de un determinado período de tiempo, usualmente para lograr la solución de un problema o el logro de varios objetivos. Esos programas pueden ser complejos o simples.
6. Normas. Son comportamientos que se hacen habituales dentro de un grupo y las cuales terminan por institucionalizarse.
7. Reglas. Es la forma más simple de un plan. Usualmente se compone de una frase corta que denota qué hacer o qué no hacer, sí o no.

8. Reglamentos. Ordenan una acción o acciones específicas en torno a una situación sin tomar en cuenta la secuencia del tiempo.
9. Manual. Es un conjunto de planes que incluyen objetivos específicos, descripciones de tareas, procedimientos para realizarlas y asignación de autoridad y responsabilidad.

CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES

Los planes pueden ser clasificados en términos de la duración de su tiempo, en tres clases:

1. Planes al corto plazo: usualmente son planes para menos de un año.
2. Planes al plazo intermedio: usualmente tienen una duración de uno a tres años.
3. Planes al largo plazo: usualmente duran más de tres años y son llamados estratégicos.

Como hemos podido entender a lo largo de esta discusión, los planes no deben improvisarse ni deben elaborarse en el vacío. Mientras más personas participen en su elaboración, mayor será el compromiso de aquellos a quienes les tocará realizar su implementación. Un plan tiene valor cuando se implementa y está dirigido a producir buenos resultados. Un plan no es un antídoto contra los fracasos, pero sirve para anticiparse a ellos y reducir sus efectos nocivos porque ayuda a reducir los errores humanos. Sin embargo, nadie puede evitar que se cometan errores.

CASO

Iglesia bautista del Limón

Preparado por: Clemente Flores
Editado por: Edwin Rivera
Inés J. Figueroa

La Iglesia Bautista del Barrio Limón, ubicada en un pueblo de Puerto Rico llamado Villalba, fue fundada hace ochenta (80) años. Era una iglesia conservadora con una adoración bien tradicional y la cual tenía una membresía de 75 personas. La iglesia siempre ha estado rodeada de muchas otras iglesias, mayormente pentecostales. Cuando su anterior pastor se fue, decidieron contratar a otro que tenía un estilo carismático. Fue así que la iglesia comenzó a experimentar un crecimiento extraordinario hasta llegar a tener un total de doscientos cincuenta (250) miembros. La mayoría de esos miembros pertenecen a la clase media baja, aunque cuentan con algunos profesionales.

Debido al crecimiento experimentado y a que las facilidades físicas de su pequeño templo se hicieron inadecuadas, decidieron comprar un terreno de 1.5 cuerdas que estaba frente al mismo. En ese terreno construyeron una carpa. La iglesia continuó experimentando crecimiento, pero como la carpa se deterioró, terminaron por construir una capilla de madera en el mismo terreno. También fue necesario el contratar dos pastores asociados a tiempo parcial para ayudar al pastor en las labores de la iglesia. Mientras todas esas cosas sucedían, el pastor rector comenzó a promover la idea de construir un nuevo templo. El pastor procedió a consultar a la congregación sobre el particular. Con las ideas obtenidas en dicha encuesta, se decidió construir un templo con capacidad para 1,000 personas. La idea fue presentada y aprobada por la asamblea de la iglesia. De inmediato se procedió a la contratación de una firma de arquitectos. El nuevo templo proveía para salones de escuela bíblica, un salón de múltiples usos y un espacioso estacionamiento. El costo del proyecto se estimó en \$450,000. Dicho estimado se aprobó y de inmediato se mandó a construir una maqueta.

La congregación estaba dividida en siete células de oración que se movían en diferentes comunidades. Esas células eran dirigidas por unos líderes a los cuales el pastor

denominó con el título de «pastores de células». Esos grupos realizaban cultos evangelísticos y llevaban a cabo actividades para levantar fondos para el proyecto de construcción. El liderato de la iglesia estaba dividido en dos grandes grupos: aquellos que afirmaban la doctrina bautista conservadora y los que preferían la doctrina pentecostal. Algunos de los líderes no estaban de acuerdo con la idea de que el pastor estudiara en el seminario ya que, según ellos, los seminarios convertían a los pastores en personas poco «espirituales» y demasiado «humanistas». Algunas de las células de oración se convirtieron en foros para criticar al pastor quien era estudiante del seminario. Como resultado, el crecimiento de la obra comenzó a mermar. Eso fue el eje de una gran controversia. Ambos grupos comenzaron a responsabilizarse por esa merma.

La obra de construcción del nuevo templo comenzó en medio de esas controversias. Se decidió comenzar por la última fase del proyecto que consistió en la construcción del salón de usos múltiples. El propósito fue el de mantener motivados a los miembros de la iglesia porque la cantidad de dinero que se recolectó (\$36,000) no fue lo suficiente como para cubrir el costo de la nave del templo y los salones de clase. El tiempo estimado para completar esa fase del proyecto se calculó en tres meses. Uno de los inconvenientes que surgió fue que para construir dicho salón de usos múltiples se hacía necesario el remover la capilla de madera que se había construido en el solar. Se votó sobre el particular y se decidió por tumbar dicha capilla. Mientras se construía, la iglesia tuvo que mudarse alquilada al sótano de una iglesia pentecostal.

El proceso de construcción se complicó debido a que algunas especificaciones no estaban claras. Eso elevó el costo del mismo. La firma de arquitectos (supuestamente cristiana) también confrontó problemas debido a que uno de los socios hizo uso indebido de los fondos que la iglesia le dió para el proyecto. Esto dilató el tiempo estimado para con-

cluir el proyecto. Como si fuera poco, una persona ajena a la iglesia, carpintero de profesión, hizo un donativo para el proyecto. La gente lo acogió con mucho gozo. Sin embargo, de inmediato comenzó a decidir en asuntos del proyecto y sin pedir autorización al pastor. Eso llevó a ese hermano a comprar materiales de construcción que no se necesitaban. Abiertamente, esta persona expresó en una de las sesiones de negocio que él le tenía desconfianza al pastor en cuestiones presupuestarias.

Uno de los pastores asociados solicitó un préstamo al banco por la cantidad de \$10,000 para cubrir la diferencia del costo del proyecto. Para lograrlo, utilizó como deudor al pastor rector y a otra hermana de la congregación. Consiguió que ese préstamo fuera pagado por algunas personas de la iglesia. Pero el pastor asociado se vio muy pronto envuelto en problemas morales y la gente dejó de pagar el préstamo. El banco procedió a hacer las gestiones de cobro, incluyendo una orden de embargo a las propiedades de ambos deudores y del templo.

Finalmente, la construcción terminó y la iglesia se mudó a su nuevo lugar de adoración: un salón de usos múltiples que consistía de un techo y cuatro columnas sin paredes. Por un problema habido con la agencia gubernamental reguladora de las construcciones, no se pudo conseguir sino un permiso provisional para utilizar dichas facilidades.

La congregación decidió continuar haciendo actividades para recaudar fondos a fin de terminar con el ambicioso proyecto. La situación de tensión debido a las posturas doctrinales siguió en aumento y muchas personas comenzaron a abandonar la iglesia. Cada vez que alguien se iba, se llevaba a un grupito de personas. Luego de varios meses, el pastor rector renunció de la iglesia dejando el proyecto de construcción inconcluso.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuáles son los problemas fundamentales que se destacan en este caso?
2. ¿Cuáles fueron los elementos en el proceso de planificación que no se tomaron en cuenta?
3. ¿De qué forma la polémica entre los líderes afectó la construcción?
4. ¿Qué efecto tuvo para la iglesia la salida del pastor?
5. ¿En qué se basaron para construir un templo de 1,000 personas?

- 1 Adaptado de un dicho de G. B. Shaw que aparece en el libro escrito por Laurence J. Peter: *Las Fórmulas de Peter*.
- 2 Miller, Donald G., *Naturaleza y Misión de la Iglesia*, pp. 12-13.
- 3 Coenen, Beyreuther y Bietenhard, *Diccionario Teológico del Nuevo Testamento*, Ediciones Sígueme, Vol. II, Salamanca, España, 1980, pp. 322-333.
- 4 Miller, Donald G., *Naturaleza y Misión de la Iglesia*, p. 17.
- 5 *Ibid*, p. 14.
- 6 Parte de la información fue tomada del libro de Robert N. Grey, *Managing the Church* [El manejo de la iglesia], The Hyamker Press, Volume I, Enid, Oklahoma, Inc., 1976, pp. 73-77.
- 7 Las definiciones que se ofrecen para meta y objetivo son intercambiables. Muchas personas consideran el objetivo como el resultado final y las metas como los pasos intermedios. En todos los capítulos, mantendré consistencia en las definiciones según aquí establecidas.

Capítulo 5

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DESARROLLO DEL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En estos días todo el mundo habla de estrategias, pero son muy pocas las personas que conocen lo que es en realidad, de dónde surgió este concepto y por qué las estrategias son tan importantes. Todo vocablo y concepto humano tiene sus raíces y una razón de ser. El conocer tales cosas nos ayuda a entenderlas mejor y a utilizarlas con efectividad y eficiencia. No solamente esto, sino que nos permite poder derivar una definición funcional. Por esa razón, antes de ofrecer una definición de lo que es una estrategia, les voy a ofrecer el trasfondo histórico de este concepto.

El principio que rige el concepto de estrategia es bien antiguo y viene del contexto griego. Fue acuñado para referirse a un ejército que tiene que hacerle frente a un enemigo y, por tanto, viene obligado a prepararse adecuadamente para vencerlo. Encontramos en la historia de los grandes imperios antiguos como lo fueron Babilonia, Asiria, Siria, Egipto, Grecia y Roma un conjunto de estrategias que fueron las responsables directas de su gran poderío. Aunque el concepto de estrategia tampoco aparece en la Biblia, su aplicación es extensa. Podemos ofrecer varios ejemplos: la estrategia utilizada por Moisés para sacar a los hebreos de Egipto; las estrategias utilizadas por Josué para

tomar posesión de la tierra prometida; la estrategia de David, quien estableció las bases para la unificación del reino de Israel; la estrategia de Salomón para hacer de Israel una potencia; la estrategia de Nehemías para restaurar la ciudad de Jerusalén; la estrategia utilizada por Pablo para extender el evangelio de nuestro Señor Jesucristo por todo el imperio romano.

Algunos teóricos en materia estratégica han estudiado el comportamiento de esos grandes imperios (en sus procesos de nacimiento, desarrollo, auge, decadencia y muerte) y han concluido que la decadencia fue el resultado de una total ausencia de estrategias bien articuladas por parte de aquellos líderes que tuvieron a su cargo la continuación de una obra iniciada por otros que fueron verdaderos estrategistas. Ellis Pekar, por ejemplo, nos dice que Roma sucumbió por falta de una visión estratégica. Este autor nos enumera las causas que, según su criterio, llevaron a Roma a su desaparición: en primer lugar, la cultura y la religión de Roma fue una copia casi exacta de la griega. En segundo lugar, Roma no hizo avances científicos ni tecnológicos. En tercer lugar, no mejoró su poder y sus tácticas militares, sino que vivió de sus glorias pasadas. Este autor encontró en la historia de Roma unos períodos de oscurantismo y retroceso que desde la perspectiva de la planificación estratégica, han sido el resultado de completa falta de visión.

El concepto de estrategia tal como lo conocemos hoy día, desarrolló su estructura definida durante la Segunda Guerra Mundial. Eso ocurrió cuando los Estados Unidos y sus aliados, asediados por el avance de sus enemigos, tuvieron que planificar en muy poco tiempo la derrota de Alemania y, sobre todo, Japón. Tres alemanes que se habían refugiado en los Estados Unidos tuvieron una parte bien importante en el desarrollo de esas estrategias. Fueron ellos Albert Einstein, Mungester y Newman. Estos dos últimos fueron en sí los que contribuyeron al desarrollo de

estrategias navales por medio de la construcción de unas matrices decisionales. Sus aportaciones sirvieron para el desarrollo de un plan abarcador que incluyó la invasión de Normandía. Esta estrategia, por cierto, fue llevada a la pantalla grande bajo el título «The Longest Day», el cual se convirtió en un clásico.

Al concluir la guerra el concepto de estrategia fue acuñado por el mundo de los negocios. Su desarrollo como parte del proceso administrativo puede remontarse a mediados de los años cincuenta. Las corporaciones comenzaron a utilizar muchos de los principios estratégicos que le dieron tan buenos resultados al ejército de los Estados Unidos (para bien o para mal). Ya para la década del sesenta, un puñado de grandes corporaciones ya estaban implementando los planes estratégicos que sus expertos habían formulado. Algunos de esos modelos fueron tan gigantescos y pretenciosos que muy pronto tuvieron que ser abandonados. A partir de ese momento, la formulación de planes estratégicos se convirtió en un campo nuevo dentro de la administración. Típicamente hablando, los planes de largo alcance cubren un período de cinco o más años. Muchas empresas y gobiernos desarrollaron en sus comienzos planes hasta para quince años. No obstante, la naturaleza de un mundo tan cambiante desalentó que se planificara por tanto tiempo.

Es interesante mencionar que aun la industria de juguetes acuñó la idea del empleo de estrategias. Hoy día tenemos juegos de mesa como el muy conocido Monopolio y los juegos electrónicos que emplean los principios de planificación estratégica. También los expertos comenzaron a diseñar programas de computadora para uso de las universidades a fin de adiestrar a los estudiantes de administración en el difícil arte de tomar decisiones complejas y de adelantarse a los cambios del futuro.

A partir de la década de los setenta, los expertos en formulaciones estratégicas comenzaron a desarrollar teorías y

diversos modelos estratégicos, en ocasiones contradictorias, muchos de los cuales todavía existen. Para el año 1970 el 85% de las corporaciones que entraban dentro de la categoría conocida como «Fortune 500» estaban empleando este tipo de planificación de largo alcance. Sin embargo, las corporaciones más pequeñas siguieron utilizando sus sistemas administrativos más personificados y menos complejos. No es sino hasta aproximadamente al principio de la década de los ochenta que el concepto de estrategia viene a popularizarse dentro de las empresas bien pequeñas y aun a ser empleadas por organizaciones sin fines de lucro, como lo es la Iglesia.

La planificación estratégica surge porque las organizaciones se dan cuenta que el ambiente se puede convertir en una gran amenaza para ellas. La complejidad del mundo, la expansión de los medios de comunicación, la explosión poblacional, la aceleración de los cambios tecnológicos, el aumento en la competencia, el problema ecológico y la contracción de los recursos naturales, entre otros, hacen necesario que las organizaciones tomen en serio la planificación estratégica.

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO «ESTRATEGIA»

Realmente, los teóricos modernos no han llegado a una clara definición de lo que es un plan estratégico. Se dice que una estrategia es un plan de largo alcance que tiene en foco la integración de otra serie de planes. Este tipo de plan usualmente está dirigido a un período de tiempo bastante largo. Es decir, cubre más de un año y está enfocado en dirigir los recursos y las energías de los miembros de una organización hacia el logro de una misión o unas metas específicas. Partiendo de esos atributos, me atrevo a elaborar una definición funcional.

Como dijimos al principio, la estrategia es un plan y, por tanto, tiene todas las características de un plan. Pero

más que nada, la estrategia es un patrón de conducta a través del tiempo, es una descripción de una posición que queremos alcanzar en algún momento dado y una perspectiva de lo que esperamos que sea el futuro. Concretamente, una estrategia es un conjunto de planes (políticas, estatutos, ordenanzas, reglamentos, procedimientos, metas, objetivos, normas, reglas y presupuestos) que están debidamente integrados entre sí y cuya integración constituye en una guía comprensiva, exhaustiva para el largo plazo. Ese plan es conveniente para quienes toman decisiones dentro de cualquier tipo de organización, sea grande o pequeña, con o sin fines de lucro. El propósito es el de poder dirigir todos los recursos con que cuenta una organización hacia la concretización de una visión y el cumplimiento de una o varias misiones. Lo importante es entender que una estrategia presupone una «guerra» siendo el «enemigo» el obstáculo o los obstáculos que hay que salvar a fin de cumplir la misión o misiones. Ese plan, dado que es de largo alcance, debe ser flexible a fin de permitirle a los tomadores de decisiones atemperarlos a los cambios que van ocurriendo en el ambiente durante el proceso de su implementación.

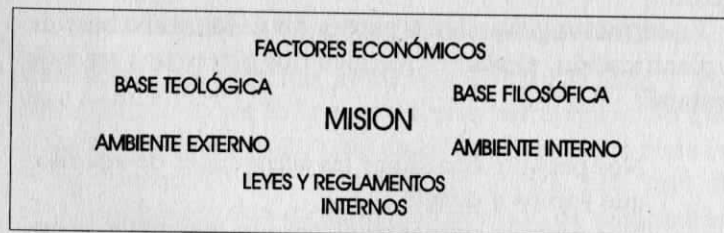
En términos generales, y partiendo de la misma base de la planificación, el plan estratégico nos ofrece una serie de ventajas:

1. Nos permite coordinar las actividades de aquellos que vamos a dirigir.
2. Nos permite prepararnos para lo inevitable, aceptar y trabajar con lo indeseable y controlar lo controlable. Esto es, mantener cierto control del ambiente que nos rodea.
3. Nos ayuda a reducir la irracionalidad en la toma de decisiones.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DEL CONTEXTO ECLESIAÍSTICO

En una formulación estratégica entran en juego varios factores importantes como lo son: los factores económicos, la base filosófica, la base teológica, el ambiente (externo e interno), y las leyes y reglamentos que rigen la organización. Pero más importante aún es la clara definición de la misión que deseamos alcanzar. Toda organización, incluyendo la Iglesia, debe poseer una base filosófica que le ofrezca un sentido de dirección. ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué lograrlo? Partiendo de las respuestas a esas preguntas es que se formula la misión. De igual manera, se impone que la Iglesia esté bien clara en cuanto a sus formulaciones teológicas. Tal cosa ayuda a obtener el sentido de unidad. Es bien importante también que los líderes conozcan el ambiente donde han de ejercer su ministerio, así como el perfil de sus congregaciones. En el Exhibito #1 se ofrece un esquema que nos ayuda a ver todos estos elementos en función de la misión.

CUADRO #1 - FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



BASE TEOLÓGICA DEL CONCEPTO DE MISIÓN

Dios ha estado llevando a cabo su plan salvífico a la humanidad desde que el ser humano cayó de la gracia divina a partir de su acto de desobediencia. Es decir, el trabajo salvífico de Dios precede tanto a la Iglesia como a la misión

de la Iglesia. Sin embargo, la Iglesia ha recibido la santa encomienda de Dios de continuar con la realización del plan de redención a la humanidad. Por tanto, existe una relación directa entre la Iglesia y su misión. La misión de Dios (*Missio Dei*) es la misión de la Iglesia. *La iglesia es el misterio de la presencia de Dios en el mundo*. Esa presencia se manifiesta a través de las ordenanzas (Bautismo y Santa Cena), las señales (milagros, sanidad divina, expulsión de demonios, etc.) y el testimonio de la comunidad de fe que vive en *koinonía* (exhibiendo un estilo de vida que es cónsono con el evangelio). El propósito universal de la iglesia cristiana es proclamar el siguiente mensaje al mundo: Dios (Padre) envió a su unigénito Hijo (Jesucristo) al mundo para redimirlo de su pecado; y Padre e Hijo enviaron al Espíritu Santo para convencer al mundo de pecado, de justicia y de juicio. Con esta aseveración, tenemos entonces que entender que la *MISSIO DEI* es la salvación de la humanidad. Es desde este punto de vista que se puede decir que la Iglesia es una institución esencialmente misionera. Pero la actividad misionera no es el trabajo de la Iglesia, sino la Iglesia trabajando para lograr la *MISSIO DEI*. Una Iglesia que trabaja sin ese sentido de misión universal, es una seudoestructura. La Iglesia se visualiza a sí misma como «gente de Dios» y como «un pueblo peregrino que tiene su mirada en la eternidad». Si así lo entendemos, podemos concluir que la Iglesia necesita solamente de dos cosas: el sostén para el camino y un destino al final del camino. Todos los creyentes en Cristo somos misioneros en el correcto sentido de la palabra. Cada iglesia local tiene que ser entendida como estando en un estado continuo de misión.

Ahora bien, ¿cómo traducimos esa *MISSIO DEI* (que es la misión universal de la Iglesia) en la misión concreta para la iglesia local? Ese concepto de misión particular ha tenido y seguirá teniendo muchos significados diferentes para cada creyente y para cada congregación particular. Lo im-

portante es que nuestro significado guarde, en primer lugar, una relación directa con el plan de salvación de Dios. No podemos divorciar esa misión de la persona de Jesucristo, el centro de esa salvación. Tenemos que partir de una buena base teológica (la preexistencia de Cristo, su nacimiento virginal, su vida ejemplar, sus enseñanzas, su muerte vicaria, su resurrección y su segunda venida). Obviar alguno de esos elementos es destruir la esencia misma del cristianismo. En segundo lugar, nuestra misión particular debe ser entendida y aceptada por los integrantes de la iglesia local. Hay muchas misiones, pero solamente hay una para cada congregación local. En términos generales, esa misión puede ser resumida en tres: alcanzar con el mensaje de salvación a aquellas personas que nunca han oído hablar de Jesucristo; alcanzar con el mensaje de salvación a aquellos que una vez fueron cristianos y que se alejaron por diversas razones; y alcanzar con el mensaje de salvación a aquellos que han oído hablar de Jesucristo, pero que no han sido aún impactados por su mensaje. La Iglesia puede que convenza a la gente, pero solamente es el Espíritu Santo quien convierte a la gente.

A la luz de lo que hemos dicho, tenemos que tener claro lo que significa la salvación para nosotros los cristianos, entendiendo que hay muchos sistemas salvíficos en el mundo. Esa salvación tenemos que verla desde tres perspectivas: la salvación indicativa (para nosotros, la realidad de nuestra salvación se resume en una persona: CRISTO); la salvación subjuntiva (la salvación que ha de venir o la salvación oculta en el más allá); y la salvación imperativa (todos estamos envueltos en la *MISSIO DEI* porque no hay lugar para el individualismo dentro del cristianismo). Esta última manera de visualizar la salvación tiene pertinencia para nuestro estilo de vida y nuestro testimonio, así como con nuestro involucramiento para ayudar a resolver los problemas del mundo. Todos los cristianos estamos llamados a predicar la verdad, a obrar en justicia, a proclamar la li-

bertad, a practicar el amor y a reconocer la igualdad entre los seres humanos. Los cristianos tenemos una responsabilidad social que cumplir. Nuestra religión tiene que aprender a balancear lo espiritual con lo social.

Veamos ahora en el siguiente exhibito los elementos que nos ayudarán a formular nuestra misión y, por ende, nuestro plan estratégico.

Es necesario que todas las personas que de alguna manera van a participar en el desarrollo de una estrategia, también participen en la formulación de la misma. Mientras más personas participen en ese proceso, mayor será su comprensión y compromiso. El siguiente ejercicio les ayudará en ese proceso.

CUADRO #2 - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA IGLESIA

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
EXPECTATIVAS COMUNIDAD INTERNA	EXPECTATIVAS COMUNIDAD EXTERNA	BASE DE INFORMACIÓN	EVALUACIÓN	RECURSOS
Pastor	Sociedad en general	Historia del desarrollo de la iglesia local	Del ambiente externo (los riesgos y oportunidades)	Estructura a. Física b. Organizacional
Líderes laicos	Comunidad vecina	Situación actual de la iglesia local	Del ambiente interno (las fortalezas y debilidades)	Recursos humanos
Otros miembros	Denominación	Trayectoria futura		Equipos y muebles
Funcionarios y empleados	Otras congregaciones	Cuerpo de doctrinas		Sistema de información

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO				
				Presupuesto disponible

METAS MISIONALES

OBJETIVOS MISIONALES

ACTIVIDADES QUE HAN DE REALIZARSE

Resulta conveniente para toda persona que va a formular un plan estratégico que dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Para qué Dios creó nuestra iglesia local?
2. ¿Para qué llevamos a cabo los servicios cúltricos, la Escuela Bíblica Dominical, los estudios bíblicos, las sociedades, los diversos ministerios?
3. ¿Cómo debe ser nuestra iglesia a fin de formar parte del cuerpo de Cristo?
4. Sobre las expectativas de la comunidad interna,
 - a. ¿qué ustedes piensan el pastor espera de esta congregación?
 - b. ¿qué esperan ustedes como líderes de esta iglesia?
 - c. ¿qué creen ustedes que esperan los miembros de esta iglesia?
 - d. ¿qué creen ustedes que esperan los funcionarios de esta iglesia?
5. Sobre las expectativas de la comunidad externa,
 - a. ¿qué espera la sociedad de la iglesia cristiana?
 - b. ¿qué espera nuestra comunidad vecina de nuestra iglesia?
 - c. ¿qué espera de nosotros la denominación?
 - d. ¿qué esperan otras congregaciones de nosotros?

6. Sobre nuestra base de información,
 - a. escribir un breve resumen de la historia de nuestra congregación
 - b. definir la situación actual de nuestra congregación (en términos de nuestro involucramiento con el programa de la iglesia)
 - c. ¿cuál es nuestra trayectoria futura?
 - d. ¿entienden todos los miembros de nuestra congregación nuestro estilo de gobierno, nuestro cuerpo de doctrinas y nuestra teología?
7. Evaluación de nuestro ambiente
 - a. Externo: Definir nuestros riesgos y oportunidades
 - b. Interno: Definir nuestras fortalezas y debilidades
8. Identificación de nuestros recursos actuales
 - a. Estructura física
 - b. Recursos humanos
 - c. Equipos y muebles
 - d. Sistema de información
 - e. Presupuesto

Una vez respondidas todas las preguntas anteriores, se puede proceder a formular la misión de la congregación en alrededor de dos o tres oraciones.

Entendida la misión que Dios le ha dado a la congregación, se impone que los líderes de cada ministerio establezcan las metas y objetivos que desean alcanzar dentro de un tiempo determinado, así como las actividades que realizarán con esa finalidad estas metas y esos objetivos deben ser cónsonos con la misión establecida. Esas metas deben ser claras. Ejemplos:

1. Crecimiento espiritual y emocional

2. Crecimiento numérico (se debe establecer el número)
3. Crecimiento en el conocimiento de la palabra de Dios
4. Crear un sentido de compromiso total con el Reino de Dios
5. Exhortar a un estilo de vida según las enseñanzas de nuestro Señor Jesucristo
6. Desarrollar un espíritu altruista y de servicio

Las anteriores constituyen las metas generales que desean alcanzar. Pero cada ministerio será responsable de desarrollar sus propios objetivos particulares (constituyen los estados intermedios).

EJEMPLO BÍBLICO DE ESTRATEGIA

Ahora que hemos explicado el concepto de estrategia, examinemos algunas de las estrategias interesantes que aparecen en la Biblia. Esas estrategias fueron las utilizadas por Josué en las denominadas «guerras de conquista». Tomemos como ejemplo el caso de la toma de Jericó (Josué 1.10—6.1 y subsiguientes).

Josué fue uno de los espías que Moisés envió para reconocer el territorio que tenían de frente. El propósito primario de aquella misión fue de comprobar si realmente aquel territorio correspondía a la tierra prometida. Lo que aquellos espías vieron los dividieron en dos grupos: los que vieron los gigantes y los que vieron una tierra llena de posibilidades. Josué de esa manera se apropió de la visión de Moisés y entendió a cabalidad la misión: entrar en la tierra. Todos sabemos que Moisés no pudo entrar. Pero cuando Josué asumió el poder ya no tenía duda respecto a ello. Aunque un poco asustado por la misión que debía emprender, la visión de Dios le dio sentido de dirección.

Veamos la estrategia que empleó Josué para entrar en la tierra prometida.

En primer lugar, antes de iniciar la marcha hacia la tierra prometida, lo cual implicaba una acción bélica, Josué le ofreció un buen adiestramiento a su ejército. Como parte de ese adiestramiento, no solamente explicó la misión (1.13), sino que los motivó a comprometerse con la misma (1.16). Josué sabía que esa sería la única manera de que su ejército trabajara con sentido de dirección.

En segundo lugar, hizo un análisis de su ambiente. Tenía ya claro de quiénes iban a ser sus vecinos y cuáles eran sus puntos fuertes y débiles. Recordemos que Josué fue uno de los espías que Moisés envió para reconocer el territorio. Aquellos gigantes que encontraron fueron los filisteos, quienes tenían control sobre el mar y poseían unas armas de guerra mucho más avanzadas que las de los israelitas. Josué también descubrió que los cananeos no estaban bien organizados.

En tercer lugar, Josué envió dos espías a Jericó. Podemos inferir que la decisión estuvo basada en varios criterios importantes como, por ejemplo, que mientras más grande fuera el grupo de espías, la diversidad de opiniones sería mayor (eso le pasó a Moisés cuando envió un espía por cada tribu). Además, dos personas podrían infiltrarse más fácilmente entre el pueblo. Estos espías no fueron a reconocer el territorio, sino a descubrir la mejor manera de atacar al enemigo.

En cuarto lugar, los espías emplearon una táctica que les dio gran resultado. Ellos se valieron de una mujer llamada Rahab, quien entendió que Dios estaba a favor de ellos porque los habitantes de Jericó se habían llenado de miedo al saber que los israelitas estaban muy cerca de ellos. Además, tanto esa mujer como el resto de los habitantes de Jericó estaban enterados de las cosas grandes que Dios había hecho a su favor. Esto provocó que la mujer se prestara

a ayudarlos, no solamente por miedo, sino también por la promesa de protección que los espías le hicieron.

En quinto lugar, antes de cruzar el Jordán, Josué con toda su gente acamparon durante tres días a la orilla del río Jordán. Ese tiempo lo utilizó Josué para infundirle aliento y para fortalecer su ejército. Los sacerdotes y levitas jugaron un papel muy importante en esa gran preparación. Los sacerdotes y levitas celebraron la Pascua y circuncidaron a los hombres en señal del pacto. Todo el mundo necesita fortalecer su fe al momento de tomar una gran decisión cuyas consecuencias son irreversibles. Consideramos la fe como una ley espiritual que no puede ser explicada racionalmente, pero funciona. El punto más fuerte que tenían los israelitas frente a sus enemigos era precisamente su fe en Yavé, el Dios de los Ejércitos.

En sexto lugar, Josué diseñó las tácticas militares para atacar la ciudad de Jericó. Lo interesante es que no emplearon la fuerza. Josué entendió muy bien que ellos no podrían vencer a sus enemigos porque estos estaban protegidos por una gran muralla. Aquí entró en función la voluntad absoluta de Dios, aunque bien absurda y ridícula. ¡Imagínense un pueblo dando vueltas alrededor de una ciudad amurallada! Lo que sucede es que en cuestiones de fe, lo absurdo nuestro es lo cuerdo de Dios, y viceversa.

En séptimo y último lugar, aquella victoria sobre Jericó le infundió al pueblo una gran confianza en Dios y en su líder Josué y los animó a conseguir su lugar en la tierra prometida.

- 1 Pekar, Ellis. *The Rise and Fall of the Great Powers*.
- 2 «Fortune» es una prestigiosa revista que se publica en los Estados Unidos. Ella mantiene una lista de las 500 corporaciones más grandes del mundo.
- 3 AMA Management Handbook [Manual de administración AMA], (1)48-(1)59.

Capítulo 6

EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES

En las conferencias anteriores explicamos el proceso de planeamiento y presentamos el esquema que puede ser utilizado como guía para la formulación de un plan estratégico. Explicamos también que un plan que no se lleva a la acción carece de valor alguno porque se queda en el plano de ejercicio intelectual. Ese acto de llevar un plan a la acción requiere lo que se denomina como el proceso de tomar decisiones. Tal proceso puede ser complejo, difícil y riesgoso. Es complejo porque requiere de la integración de muchos factores como lo son nuestros valores, actitudes, fe, creencias, inteligencia, recursos materiales y en el caso de la Iglesia, los dones del Espíritu Santo. Es difícil porque en el proceso entran en juego lo racional y lo irracional. Existe siempre la tendencia de confundir nuestras emociones y sentimientos con lo que es la realidad y la verdad. Esto se torna aun más difícil para los cristianos ya que la voluntad de Dios y nuestras voluntades muchas veces se contradicen. Por último, es riesgoso porque toda decisión conlleva unos resultados inmediatos y posteriores que muchas veces son impredecibles. Todos sabemos que una mala decisión puede acarrear muchas malas consecuencias y algunas de ellas llegan a causar unos estragos que son irreversibles, razón por la cual tenemos que prestarle mucha atención al proceso de tomar decisiones.

Cuando el proceso de decisión comenzó a ser estudiado, los teóricos pensaron que se trataba de algo puramente racional. Así fue que establecieron un procedimiento lógico. Pensaron que era posible seguir una metodología científica en el proceso de tomar decisiones. Esa metodología sigue el siguiente orden:¹

1. Identifique el problema o la situación que se desea resolver o la meta que se desea alcanzar. Si se trata de un problema, hay que separar las causas de los efectos. Los efectos son los resultados inmediatos al problema. Las causas por lo regular están ocultas y se necesita hacer un diagnóstico para determinarlas.
2. Defina los objetivos que se desean alcanzar y que muchas veces se ven obstaculizados por el problema que hemos definido.
3. Busque las alternativas para solucionar el problema o los problemas que enfrenta.
4. Analice y evalúe todas las alternativas anteriores y mida los posibles resultados, así como los costos reales y nominales de cada una de ellas.
5. Seleccione la mejor alternativa.
6. Busque planes de acción alternos para remediar resultados impredecibles.
7. Tome la decisión final sin titubeos.

Todo lo anterior suena muy lógico. Sin embargo, los estudiosos en conducta humana muy pronto se dieron cuenta que el proceso de decisión no es tan racional como parece, sino que existe un componente irracional que puede entorpecer el proceso. Por ejemplo, los científicos se dieron cuenta que los valores, las creencias, las actitudes y la cultura pueden jugar un papel importantísimo en ese proceso de tomar decisiones. Ellos también vieron que hay dos maneras de enfrentar la solución de cualquier proble-

ma y ambas maneras se entremezclan. Los humanos utilizamos el proceso racional que describimos anteriormente cuando se trata de solucionar problemas técnicos en los cuales no están envueltos tales cosas como nuestro sentido de pertenencia, valores e intereses personales, sentido de continuidad y la aceptación del grupo. En esos casos se puede emplear el método analítico (científico). Nos referimos a tales cosas como comprar un equipo determinado o elegir entre comprarlo o alquilarlo. Las decisiones están basadas en asuntos cuantificables. Pero hay otros momentos en que la lógica pierde su lógica (por así decirlo). Una transferencia pastoral o un cambio de trabajo, por ejemplo, conllevan factores que pueden ser trascendentes y acarrear consecuencias que son irreversibles. En estos casos, los sentimientos y la intuición son los que tienden a dictar el rumbo de la toma de decisiones. Al momento de tomar ciertas decisiones donde el factor humano está presente, todas las personas suelen experimentar una serie de emociones, siendo algunas de ellas contradictorias a la razón. Frente a un problema uno puede experimentar compasión e ira simultáneamente y no saber que decisión tomar en un momento dado. También uno puede sentir euforia, y a la vez sentir sudores fríos que es reflejo de un intenso miedo a la aventura que estamos por iniciar. En ocasiones, aun sabiendo lo que nuestro análisis nos dice que es lo mejor, podemos sentir una gran perplejidad. En el caso de los cristianos, hay una pregunta que aflora de inmediato: ¿Será o no la voluntad de Dios?

Descubrir la voluntad de Dios nunca ha sido algo tan sencillo como algunos creyentes opinan. ¿Quién podrá descifrar los pensamientos de Dios? El salmista lo entendió cuando exclamó que los pensamientos del Señor son bien profundos (Salmos 92.5). Lo mismo le ocurrió a Samuel cuando salió en busca de la persona que habría de sustituir al rey Saúl. Samuel llevaba en su pensamiento un perfil de la personalidad de un rey. Cuando Samuel vio a Eliab, pen-

só que ese era el candidato. Pero el Señor le dijo: «No te fíes en su apariencia ni en su elevada estatura, pues yo le he rechazado. No se trata de lo que el hombre ve; pues el hombre se fija en las apariencias, pero yo me fijo en el corazón» (Samuel 16.7). Esto también está afirmado en otros libros de la Biblia. El Señor dice que sus ideas no son como las nuestras y que nuestra manera de actuar no es como la suya (Isaías 55.8). Todo esto nos lleva a pensar que, como bien indican los teoristas, nosotros los humanos raras veces podemos tomar decisiones bajo condiciones de total certidumbre. La carta de Santiago bien nos advierte que nosotros no podemos decir que mañana haremos esto o aquello, sino que tenemos que decir ¡si el Señor quiere! (Santiago 4.13-14). Toda decisión, por tanto, se toma bajo una de dos posibles circunstancias: total incertidumbre o bajo condiciones de riesgo. Nos encontramos bajo circunstancias de total incertidumbre cuando desconocemos los posibles resultados de una decisión que vamos a tomar o cuando desconocemos las probabilidades de ocurrencia de los posibles resultados. Decimos que estamos bajo condiciones de riesgo cuando la decisión que vamos a tomar puede producir dos o más resultados opuestos, pero nosotros le podemos asignar una probabilidad de ocurrencia a cada resultado antes de tomar la decisión. Esto se debe a que tenemos de antemano unos estudios realizados o unas experiencias que nos indican el patrón de comportamiento de tales decisiones.

TOMANDO DECISIONES BAJO CONDICIONES DE RIESGO

Sea como sea, todo riesgo es medido en términos de dos probabilidades: la probabilidad objetiva y la probabilidad subjetiva. La probabilidad objetiva en el proceso de tomar decisiones se mide siempre en términos de dos posibles resultados: éxito o fracaso. Cualquier decisión que tomemos

puede resultar ser efectiva o inefectiva. En términos puramente matemáticos, esa probabilidad arroja siempre un 50% de éxito y 50% de fracaso. Pero el otro tipo de probabilidad, que es la subjetiva, nos arroja algo diferente. Esa es la que nosotros asignamos basándonos en las experiencias anteriores o en estudios realizados. Para entender mejor lo anterior, utilicemos el siguiente ejemplo bíblico:

El libro de Daniel nos narra que en una ocasión el rey Nabucodonosor firmó un decreto obligando a todos los súbditos de su reino a adorar una estatua de oro. El que se opusiera a hacerlo sería arrojado al horno de fuego. Hubo tres jóvenes que de inmediato se opusieron a hacer tal cosa. Sadrac, Mesac y Abed-nego fueron llevados ante el rey para ser persuadidos a adorar la estatua. Ellos se encontraron frente a un terrible problema decisonal. Tenían que escoger entre dos alternativas: adorar la estatua o no adorar la estatua. Ambas alternativas eran incompatibles. Es entendible que ellos tuvieron de inmediato que hacer su análisis mental. Escoger la decisión de adorar la estatua significaba para ellos una total traición a Dios y a su fe. Pero escoger la de no adorar la estatua era enfrentar la muerte. La probabilidad objetiva de escoger la alternativa «sí, adoraremos la estatua» y después contar con el favor de Dios y el respeto de su pueblo era de 50% de éxito y 50% de fracaso. La probabilidad objetiva de responder con un «no adoraremos la estatua» y salir con vida era también de 50%-50%. Recordemos que Daniel y sus amigos eran muy estimados por el rey. Era posible un indulto a última hora. Esos jóvenes pesaron las consecuencias de cada alternativa e inmediatamente respondieron con las siguientes palabras: «No tenemos por qué discutir este asunto». Así fue que se movieron a la probabilidad subjetiva y tomaron la decisión de no adorar la estatua. Ellos mismos declararon las probabilidades subjetivas: «Dios, a quien adoramos, puede librarnos de las llamas del horno de fuego y de todo mal que Su Majestad quiere hacernos, y nos

librará» (99% de probabilidad de ocurrencia). El cálculo de su probabilidad subjetiva estaba basado en su fe. Ellos vieron anteriormente a Dios obrar en cosas que parecían imposibles de ocurrir. Pero también ellos entendieron que Dios quizás no querría hacerlo, en cuyo caso ellos perderían la vida (1% de probabilidad). Eso suele sonar descabellado, pero aquellos tres jóvenes tomaron la decisión correcta por lo cual salieron con vida milagrosamente (Daniel 3). Tenemos que entender entonces que los milagros de Dios rompen con todos los patrones lógicos del proceso de tomar decisiones. Tales milagros obran por la fe, pero es necesario el aclarar que los mismos están sujetos a las visiones de Dios, no a nuestros caprichos humanos.

EL LUGAR DE LA CREATIVIDAD EN EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES

Existe otro elemento importante que es vital en el proceso de tomar decisiones. Ese elemento lo es la creatividad. La creatividad es definida por el diccionario Webster como la habilidad de producir algo o traer algo a la existencia, sea ese algo tangible o intangible. Es también el acto de producir una obra (como las de arte) o inventar alguna cosa. El Dr. E. Paul Terrance va un poco más lejos al decir que la creatividad es el proceso de hacerse sensitivo a los problemas, deficiencias, brechas del conocimiento, elementos ausentes, desarmonías y otras cosas por el estilo; es el proceso de identificar una dificultad; de buscar soluciones, hacer predicciones o formular hipótesis y posibilidades y comunicar esos resultados. También se nos dice que la creatividad es la conceptualización de una idea nueva o de alguna cosa que no existió anteriormente. Solamente Dios tiene poder para crear de la nada.²

Los científicos han realizado varias investigaciones en torno a la creatividad. Una de ellas ha arrojado que existe una relación directa entre la creatividad y la longevidad.

Los científicos han demostrado que las personas bien creativas tienden a vivir más años y se enferman menos que los que son menos creativos. Estudiaron la vida de Pablo Calsals y encontraron que tan pronto él tomaba el violoncelo en sus manos y se ponía a tocar, tanto su artritis como su enfisema desaparecían. Igualmente estudiaron la vida del doctor Schweitzer quien vivió hasta la edad de 95 años. También se han realizado experimentos con personas ancianas y las muestras tomadas han demostrado que sus enfermedades y sentido de soledad han desaparecido al momento que comienzan a utilizar su creatividad.³

El secreto de la creatividad consiste en deshacerse del miedo a las críticas externas e internas que nos paralizan. Es el dejarse mover por la intuición o por la fe que nos empuja a hacer algo aunque parezca descabellado. Muchas personas, incluyendo pastores, viven una vida de total aburrimiento porque no han aprendido a hacer uso de su creatividad. Son las que se dejan arrastrar por la constante rutina y no se atreven a hacer lo que sueñan por miedo al fracaso. Tal actitud los lleva a enfermarse y a privarse y privar a otros de sus talentos. Ese es precisamente el reproche que se le hace al mayordomo que escondió el único talento que le dio su amo. Tuvo miedo y eso lo llevó a esconder su talento.

La empresa Applied Creativity, Inc.⁴, ha desarrollado una serie de talleres para ayudar a los altos ejecutivos a aumentar su creatividad. Ellos afirman que la creatividad puede ayudarnos a superar muchas cosas. Si adaptamos algunas de sus ideas al plano eclesiástico, podemos decir que la creatividad nos ayuda a:

1. Identificar y entender los problemas y las oportunidades que nos salen al paso en el ministerio. Aún podremos descubrir que muchos de esos problemas pueden muy bien convertirse en tremendos medios de cambio. Aquí adaptamos lo que dice el

apóstol Pablo: «Sabemos que Dios dispone todas las cosas para el bien de quienes le aman» (Romanos 8.28a).

2. Inventar nuevas ideas y desarrollar nuevas teologías. No se trata de inventar nuevas doctrinas. Hablamos de atemperar la teología a la realidad del ambiente.
3. Desarrollar e implementar soluciones a los problemas. Solucionar problemas requiere de mucha imaginación y astucia.
4. Descubrir cosas nuevas. Esto incluye el tener nuevas visiones o redefinir las visiones viejas.

La creatividad debe ser visualizada como un trabajo científico al igual que un trabajo artístico. La creatividad es vital para el ejercicio del ministerio pastoral. Esa creatividad nos ayuda a propiciar cambios dentro de nuestras congregaciones. Según el Forest Service, una empresa que ha estudiado el fenómeno de la creatividad, el convertirnos en personas creativas es lo que más nos puede ayudar en el proceso de acelerar los conocimientos y acelerar los cambios. En un estudio que se realizó se encontró que de veinticinco corporaciones grandes que existían en los Estados Unidos para el año 1900, solamente dos de ellas han sobrevivido. El problema que llevó a esas empresas a la quiebra fue que sus líderes no supieron innovar ni adelantarse a los cambios de su ambiente.⁵ Tales empresas no tuvieron en cuenta a la gente y su ambiente. Se quedaron viviendo de sus glorias pasadas. Yo entiendo que hasta cierto sentido eso le está pasando a la iglesia cristiana de la actualidad. Preocupada por defender la sana doctrina y sus tradiciones (cosas que estamos de acuerdo que no deben descuidarse), han pasado por alto los cambios que están ocurriendo a su alrededor. El que se tome en cuenta el ambiente no significa bajo ninguna circunstancia que tengamos que ceder ante la presión que ejercen los movimientos religiosos he-

réticos. El pastor tiene que ser sensible a los cambios que están tomando lugar y buscar nuevas formas de impartir el mensaje, así como crear programas que respondan a las necesidades de la gente que está expuesta a nuevos patrones culturales.

Un problema fundamental en muchos pastores es que tienden a encerrarse en sí mismos y no buscan ayuda en su proceso de tomar decisiones. El ministerio pastoral es altamente drenante y puede llevar rápidamente a cualquier persona a la quemazón. Por esa razón se recomienda que, además de sus oraciones y meditaciones diarias, ellos pongan en práctica los siguientes principios básicos de la creatividad:

1. Buscar ayuda cuando se enfrente a un problema dificultoso. La prepotencia no tiene lugar en el ministerio pastoral.
2. Descubrir lo que otros han hecho cuando se han enfrentado a circunstancias parecidas. El drama de la vida humana es el mismo. Lo que cambian son los escenarios.
3. Alejarse un poco de tiempo y en lugar apartado a fin de poner sus ideas en perspectiva. La gente dreña mucho. Jesús experimentó ese drenaje y por esa razón solía apartarse regularmente de las multitudes a fin de orar, meditar y descansar.
4. Hablar con otras personas sobre sus ideas y pensamientos. No tenemos razón para sentir miedo. Las ideas que les han parecido extremadamente ridículas a otras personas son las que han resultado ser las más provechosas. Que cosa más ridícula que lo que hizo Noé de construir una barca en un desierto.
5. Tomarse unas cortas vacaciones cuando se sienta

agotado y falto de ideas. Se ha probado que rinde más beneficio el tomar vacaciones cortas periódicamente que el tomarse unas vacaciones largas una vez al año.

6. Escribir todas las ideas que le vienen a la mente aunque parezcan descabelladas. Siempre existirá un tiempo oportuno para desarrollarlas.
7. Darse tiempo para soñar y utilizar su imaginación. No existe cosa que estimule más la imaginación que sentarse a contemplar la naturaleza.
8. Practicar el arte de reírse aún en medio del infortunio. La risa sana y bien canalizada tiene un enorme poder terapéutico.
9. Rechazar los comentarios negativos que otras personas le puedan dar sobre sus ideas. Las personas que suelen darnos caricias negativas son aquellas que no se les ocurre nada y se sienten amenazadas por las ideas de los demás.

Se cuenta que Salvador Dali solía encontrar sus ideas para la pintura de una manera bien extraña. Con una cuchara balanceándose en su mano, él cerraba sus ojos y se ponía a pensar en una obra que quería realizar. Cuando se quedaba dormido y la cuchara se le caía de las manos, inmediatamente Dali escribía sus pensamientos.⁶ Muchas de las buenas ideas ocurren después de uno haber dormido una corta siesta o después de haber descansado toda la noche. Finalmente, no trate de producir cuando su mente está cansada o agobiada por algún problema que no puede ser resuelto en el tiempo que usted se ha fijado. En esos casos, lo que llegamos a producir muchas veces, en vez de mejorar la situación, lo que hace es empeorarla.

CASO

La Iglesia Metodista de Ciales

Preparado por: Jaime Camareno Calderón

Jorge Texidor Quiles

Editado por: Inés J. Figueroa

La iglesia metodista de Ciales, ubicada en un barrio de un pueblo en las montañas de Puerto Rico, fue fundada hace alrededor de 55 años. En el año 1983, la asistencia promedio a los cultos de esa iglesia era de 16 personas. La Conferencia Metodista decidió asignarle dicha obra a Julio Oquendo. A pesar de que esa era la primera experiencia pastoral para Oquendo, fue nombrado como ministro ordenado. Desde su mismo comienzo, Oquendo exhibió un estilo pastoral enérgico, carismático, autoritario y muy arraigado de la denominación. A pesar de tener algunos feligreses bien capacitados para ayudarlo en la obra, el pastor Oquendo prefería trabajar de forma individualista. No consultaba con su asamblea ningún asunto y solamente él nombraba a las personas a los diferentes cargos dentro de su iglesia. Nunca se preocupó por adiestrar a sus líderes. Todos ellos respondían a la agenda establecida por el pastor.

Catorce (14) años después que comenzó a pastorear la iglesia en Ciales, esta llegó a tener una feligresía de aproximadamente doscientas (200) personas y estaba desarrollando cuatro (4) misiones en otros barrios del mismo pueblo de Ciales. Además, tenía una misión en la República Dominicana. Esa última era desconocida por la Conferencia Metodista. La feligresía de la iglesia de Ciales estaba compuesta por personas de la clase pobre y de baja escolaridad. Todas esas obras fueron abiertas por la iniciativa de Oquendo, quien nunca buscó la aprobación de la iglesia local.

Ante la situación prevaleciente, la Conferencia Metodista decidió enviarle una notificación al Rev. Oquendo indicándole, entre otras cosas, que estaba siendo considerado para ser trasladado a otra iglesia. Al recibo de dicha comunicación, Oquendo decidió abrir una nueva cuenta de banco. Eso fue del total desconocimiento de la Conferencia. Un año después de recibir la carta del obispo, el pastor se llevó a toda la congregación y levantó una obra nueva utilizando los fondos que había acumulado. Durante ese último año, la iglesia de Oquendo no registró ingreso alguno a la denominación.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuál fue el problema fundamental? ¿Cuáles fueron sus causas?
2. ¿Dónde realmente comenzó el problema?
3. ¿En qué falló la Conferencia Metodista?
4. ¿Qué debió haber hecho la denominación?
5. ¿Qué se puede hacer para evitar estos casos?

- 1 Adaptado del libro de Edward Sanford y Harvey Adelman, *Management Decisions* [Decisiones administrativas], Winthrop Publishers, Inc., Cambridge, Massachusetts, 1977.
- 2 Cuando se trata del poder creativo de Dios se utiliza el vocablo hebreo *bará* que quiere decir «crear de la nada». Los seres humanos no tienen ese don. Lo que los humanos hacemos es recrear lo creado. El escritor del libro de Eclesiastés entendió muy bien lo anterior. Por eso dice: «Nada habrá que antes no haya habido; nada se hará que antes no se haya hecho. ¡Nada hay nuevo en este mundo!» (Eclesiastés 1.9).
- 3 Padus, Emrika, «Creativity», *Your Emotions & Your Health*, Part XIII, Chapter 66, pp. 629-635.
- 4 Applied Creativity Workshops, Applied Creativity Home Page, 20 de Septiembre, 1997.
- 5 Forest Service Eastern Region, Creativity Fringes, Internet, Abril 1997.
- 6 *Ibid*, Julio, 1997.

Capítulo 7

LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES

Todas las organizaciones nacen, se desarrollan y mueren dentro de una sociedad y dentro de un contexto cultural determinado. De igual manera, todos los seres humanos nacemos, nos desarrollamos y morimos dentro de una sociedad y una cultura determinada. Si alguien se interesa por entender a cabalidad quién es una persona, grupo, organización o nación, tiene que comenzar por entender su trasfondo social y cultural.

Recordarán que en el primer capítulo les hablé sobre el desarrollo histórico del pensamiento gerencial y les expliqué que el estudio de los procesos administrativos sufrió un cambio cuando los teoristas se dieron cuenta que la administración tenía tanto de arte como de ciencia. Esos estudiosos también descubrieron dos cosas importantes. Primero, que la conducta humana individual afecta y es afectada por las organizaciones. Segundo, que las organizaciones una vez creadas adquieren su propia personalidad, la cual se hace independiente de la personalidad de quien la creó. Cada organización funciona como un micro-sistema dentro de un macrosistema. Muchas de esas organizaciones o grupos pueden llegar a crear una personalidad tan influyente que terminan por afectar, sea de forma positiva o adversa, las sociedades y sus culturas.

En la ciudad de México se llevó a cabo una reunión

cumbre sobre el tema «Los retos de la globalización económica», un tema de gran relevancia mundial. Específicamente, el tema giró en torno a la globalización de la economía en América Latina y el Tratado de Libre Comercio (TLC). América Latina tiene que entender esos cambios que están ocurriendo a fin de adaptarse a las exigencias de un nuevo siglo. Lo que me llamó la atención en cuanto a este ciclo de conferencias fueron los tópicos que se discutieron. Sin lugar a dudas, la globalización de la economía ofrece unos retos y unas oportunidades a nivel mundial. La pregunta crucial de la reunión fue la siguiente: ¿Cómo puede Latinoamérica aprovechar los efectos de la globalización? Se habló de las megatendencias económicas para el próximo milenio y se explicó que la economía global está teniendo un impacto creciente en individuos, organizaciones y naciones alrededor del mundo. En ese nuevo modelo económico se le está brindando importancia a las microempresas, ya que ellas contribuyen a la estabilidad social. Se habló de la responsabilidad social de la empresa dentro de una economía que fuerza las empresas y a los gobiernos a reducir sus recursos para mantenerse competitivos, por lo cual tienen que dismantelar la cadena de seguridad social y perturbar la seguridad comunitaria. Se discutieron los modelos económicos de crecimiento que mejor pueden ayudar al desarrollo social y económico de América Latina. En la reunión se tocaron otros temas relacionados con la crisis del espíritu, la ética del gobierno, el reto del ambiente, los nuevos modelos de liderazgo y la educación. Muchos de esos temas no se tocaban jamás dentro de los programas de administración empresarial. Ahora el mundo secular ha reconocido la importancia de los valores y la ética. Las organizaciones hasta ahora se han dejado agitar por las fuerzas del consumismo, de la competencia desleal y desenfrenada y la urbanización sin planificación. En su desmedido deseo de incrementar su poderío económico, han creado un gran abismo entre ricos y pobres que

ha afectado negativamente y de forma alarmante a la familia, las organizaciones y a las naciones. Esto es, las organizaciones con fines de lucro han creado una especie de subcultura o nueva cultura que es nociva a la humanidad. Se impone, por tanto, una revaluación de los valores espirituales y una búsqueda de alternativas para mitigar el daño causado.¹

EL PROBLEMA DE LA CULTURA

Cuando se habla de «cultura» la mayoría de las personas piensa en una persona que es poseedora de muchos conocimientos, muy refinada y sofisticada. Pero «cultura» es un concepto que todavía no ha sido plenamente definido por los sociólogos y antropólogos sociales. De hecho, se han dado muchas definiciones, algunas de ellas bien confusas. Pero todas esas definiciones tienen unos elementos en común. La cultura es una característica de la sociedad y no de un individuo aislado. La cultura es algo que una persona aprende a lo largo de su vida y la cual se transmite de generación en generación. Según Goodman y Marx, la «cultura» es la herencia de artefactos, valores, conocimientos, creencias y expectativas normativas que se aprenden y se transmiten socialmente y que constituyen cosas importantes para que las personas puedan hacerle frente a los problemas concurrentes dentro de su ambiente. Realmente, cultura es algo más aún porque incluye la manera cómo vivimos, cómo dormimos, cómo nos vestimos, el lenguaje que utilizamos, cómo y qué cosas comemos y cosas por el estilo. Los sociólogos han dividido la cultura en dos componentes importantes. Ellos hablan de una cultura material que incluye todas las cosas tangibles y que constituyen las creaciones concretas de la sociedad. Pero también distinguen los componentes intangibles como los son el conocimiento y las creencias, los valores, las normas (que in-

cluyen los folkways, mores y las leyes), los signos y los símbolos (entre ellos el lenguaje).²

Uno de los antropólogos más destacados de nuestra presente generación es Clifford Geertz, quien ha estudiado intensamente el fenómeno cultural. Nos dice Geertz que el análisis de la cultura no constituye una ciencia experimental en búsqueda de unas leyes, sino en un análisis interpretativo en búsqueda de significado.³ Él propone la realización de una «etnografía» en el proceso de estudiar una cultura. Consiste lo anterior en determinar no solamente lo que la gente hace dentro de cierto marco cultural, sino también el determinar el significado de lo que hace.⁴ Como bien él dice, si nos quedamos solamente en la descripción de lo que la gente hace, podemos cometer muchos errores de apreciación. Tal cosa, a su vez, no puede llevar a emitir juicios a *priori*. La interpretación de cualquier cultura es algo extremadamente dificultoso. Geertz visualiza al ser humano como un animal incompleto y sin terminar que tiene que completarse y terminarse a través de la cultura, pero más específicamente a través de sus formas más elevadas.⁵ Lo importante de la teoría de Geertz para nosotros los cristianos es que él visualiza la religión no como una mera metafísica o un conjunto de elementos éticos, sino como un conjunto de símbolos sagrados que adquieren significados dentro de una cultura. Según Geertz, la fuerza de la religión para mantener los valores sociales descansa en la habilidad de sus símbolos para formular un mundo en el cual esos valores, al igual que las fuerzas que se oponen a su realización, se convierten en unos ingredientes fundamentales.⁶

Es importante destacar el hecho de que en el pasado existió la tendencia de visualizar la relación entre los procesos sociológicos y las culturas. El estructuralismo iniciado por Talcott Parsons visualizó la sociedad como un sistema que constituye un conjunto de partes estructurales interrelacionadas e interdependientes, las cuales funcio-

nan armoniosamente a fin de mantener una estabilidad social. Desde ese punto de vista, Parsons entendió que todas las sociedades confrontaban los mismos problemas.⁷ Esta idea está totalmente fuera de la realidad. Cada cultura tiene sus propios problemas. La segunda manera de visualizar esa relación fue la de considerar las formas organizacionales como una encarnación de los patrones culturales.⁸ Se ha descubierto que las organizaciones desarrollan sus propios patrones culturales y algunos de ellos, en ocasiones, están opuestos a los patrones de la cultura externa.

EL PROBLEMA DE LOS VALORES

El estudio de los valores es un tema que cae dentro del marco filosófico. Su estudio formal, que recibe el nombre de «axiología», comenzó en la segunda mitad del siglo XIX. Sin embargo, los valores fueron estudiados por los filósofos griegos. Platón, por ejemplo, estudió la belleza, la justicia, el bien y la santidad. En un principio, el estudio de valores estaba dirigido mayormente al bien y al mal. Posteriormente, otros elementos fueron incorporados en su estudio. Los valores no existen por sí mismos en este mundo. Ellos tienen depositarios como lo son: la belleza, la elegancia, la utilidad (que son cualidades valorativas); la extensión, impenetrabilidad y el peso (que constituyen cualidades esenciales para la existencia misma); unas cualidades «sui generis»; el color, el sabor y el olor (que son cualidades secundarias, pero que forman parte del «ser» de un objeto).⁹ Los valores no son objetos ideales. Nosotros captamos la belleza por vía emocional, mientras que la idea de la belleza se aprende por la vía intelectual.¹⁰ Nuestros valores están ordenados jerárquicamente. Por eso se habla de valores inferiores y superiores. El sentido creador y ascendente de la vida, nos dice Frondizi, se basa fundamentalmente en la afirmación del valor positivo frente al negativo, y del valor superior frente al valor inferior. Ese problema del valor

se da en todas las esferas de la vida diaria y se debate en todos los lugares. Ellos tienen que ver con tales cosas como la conducta humana, la libertad y la dignidad. Se habla de valores en el hogar, el gobierno, en los negocios, en la Iglesia, en la calle, etc. Tales valores pueden ser objetivos (el valor que tiene una cosa independientemente de un sujeto o de una conciencia valorativa) o pueden ser subjetivos (el valor depende de las reacciones fisiológicas y/o psicológicas o del sujeto que las valora).¹¹ La pregunta fundamental que tenemos que hacernos los humanos es la siguiente: ¿Tienen valor las cosas porque las deseamos o las deseamos porque tienen valor?¹² Para que tengan una idea clara de lo que quiero decir, piensen en la siguiente pregunta: ¿qué valor tendría una obra de arte en un desierto para una persona que está muriendo de sed? ¿no cambiaría dicha persona esa obra de arte por un vaso de agua? Este dilema lo vemos claramente en la narración bíblica donde Esaú le vende su primogenitura a Jacob (Génesis 25.27-34). Esaú dice: «He aquí yo me voy a morir; ¿para qué, pues, me servirá la primogenitura?» (v. 32). Esaú se confrontó a un dilema de valores. La valorización que hizo Esaú contrasta con la valorización que tuvo Jesús en el pasaje de las tentaciones. Satanás ofreció comida, poder y logros a Jesús (cosas que son de gran necesidad para el ser humano) a cambio de que lo adorara (Mateo 4.1-11). Jesús prefirió sufrir sus necesidades antes que traicionar sus valores trascendentales.

Los economistas, comenzando con Adam Smith, fueron los primeros en interesarse en el estudio formal de los valores. Sin embargo, ellos limitaron sus estudios al campo de la economía política. Alexius Meinong fue el primer teorista en anunciar en forma sistemática la interpretación subjetivista de los valores. Posteriormente, un alemán llamado H. Lotze complicó aun más estos estudios incorporando el concepto de «realidad». Fue Nietzsche quien finalmente convirtió el tema de los valores en uno vivo y apasionante dentro de su época. Este filósofo existencialis-

ta habló de la «transmutación de los valores» como algo que permitiría el surgimiento de una nueva cultura humana que vendría a sustituir la civilización cristiana.¹³

A través de todas las épocas, los valores religiosos, en especial los valores cristianos, han estado en un continuo proceso de análisis, tanto por parte de aquellos que los defienden como por aquellos que quieren destruirlos. Brian Morris, un estructuralista, dice que el ser humano es un animal simbólico y que toda la cultura no es otra cosa sino un «universo simbólico». El distinguió entre un «signo» (que es lo visible) y un «símbolo» (que es el significado del signo). Desde su punto de vista, el «símbolo» es algo artificial.¹⁴ Mary Douglas se movió de las ideas estructuralistas y dijo que la vida social es variable por lo cual no pueden haber patrones universales de símbolos. Es decir, no se pueden establecer patrones universales para descifrar los símbolos porque existen muchas ideas cosmológicas. Douglas partió de la idea de que en todas las culturas el deseo de logro es consonante en todos los niveles de la experiencia. Ella encontró que existe una cierta relación entre un sistema simbólico y una estructura de poder. Sus ideas la llevaron a concluir que existen dos formas de religión: una de control y otra de éxtasis. Según Douglas, la primera forma religiosa lleva al establecimiento de una estructura que tiene todo un sistema de controles, mientras que la segunda forma religiosa carece de estructura y lleva a la total anomía.¹⁵ Lo que tenemos que entender es que para los cristianos, los símbolos tienen un hondo significado teológico. Esos símbolos encierran toda la teología de la redención. La cruz, por ejemplo, tiene un valor excelso para todo buen cristiano. Sin embargo, la cultura secular convirtió la cruz en una prenda de joyería que solo le sirve de adorno.

Nos dice Werkmeister que nosotros vivimos en una época de desorden plagada de ansiedades, inseguridades, apatía, irracionalidad y falta de valores.¹⁶ La fe en Dios y

en el orden divino ha sido subestimada por la humanidad. El ser humano vive dentro de una cultura creada por los seres humanos.¹⁷ Esas culturas son reflejo de su poder creativo. Sin embargo, vivimos muchas veces en conflicto dentro de esas culturas creadas. John Galbraith, el laureado economista, escribió dos libros en los cuales critica de forma aguda la cultura americana. En uno de sus libros, Galbraith indica que el ser humano no ha aprendido de la historia y que sigue cometiendo los mismos errores que cometió en el pasado. Dice, además, que la sociedad americana contemporánea exhibe unas características altamente peligrosas como lo son: (1) que se cree merecedora de todo; (2) el tiempo que cuenta es «ahora»; (3) el gobierno es una carga para ellos; (4) la gente no da importancia a la disparidad en los ingresos. Aceptan la explotación de los poderosos como si tal cosa no afecta sus propios ingresos lo cual, apuntala Galbraith, resulta en una injusta distribución de las ganancias.¹⁸

No cabe duda que el pertenecer a una comunidad o a cualquier tipo de organización nos impone ciertos requisitos y cierta disciplina y modos de comportamiento que son propios del grupo que pertenece a esa comunidad. Eso implica que hay que prestarle atención a las culturas y a los valores que la sustentan al momento de nosotros realizar un ministerio dentro de cualquier ambiente. Eso nos lleva a la pregunta: ¿Cuál es el ambiente que permea el cristianismo al comienzo del siglo XXI?

EL CRISTIANISMO Y LA POSMODERNIDAD

Muchos de nosotros hemos escuchado decir que vivimos en un mundo poscristiano. La idea surge de lo que los filósofos han denominado como la «posmodernidad». Pero la posmodernidad no se puede entender sin que primeramente entendamos lo que es la modernidad, y la modernidad no se puede entender sin entender primero lo que es el

iluminismo. Voy a tratar de resumir los elementos más importantes que se desprenden de estos enfoques filosóficos.

El iluminismo, según los eruditos, comenzó luego de concluida la llamada «Guerra de los Treinta Años». Eso ocurrió en el año 1642, fecha en que Galileo fue sentenciado por la Iglesia Católica Romana a vivir bajo arresto domiciliario y bajo total silencio debido a sus importantes descubrimientos matemáticos y científicos. Durante esa época, la Iglesia tenía el poder para decirle a la gente qué debía o no pensar. Ese mismo año fue que nació el filósofo llamado Descartes quien retornó a la idea de Agustín de Hipona de «cogito ergo sum» (pienso, luego existo). De esa manera fue que se estableció el espíritu del iluminismo. Desde ese momento, Descartes comenzó a buscar la verdad desde diferentes fundamentos. Entendía que los humanos podían llegar a la verdad por medio de su razón y no por cualquier otra autoridad como lo era la Iglesia. A partir de ese momento fue que la iglesia cristiana comenzó a perder su hegemonía dentro del mundo. El iluminismo puso un excesivo énfasis en la razón y colocó al ser humano como centro del universo. Fue un entendimiento reduccionista de la realidad. Así fue que se llegó a rechazar la superstición, la intolerancia y toda clase de autoridad institucional. Este movimiento fue llamado la «Era de la Razón». Las ideas del iluminismo prevalecieron con gran fuerza en el mundo Occidental, pero poco a poco fueron desprestigiándose hasta aproximadamente el año 1781 cuando apareció en escena otro filósofo llamado Emmanuel Kant. Kant publicó un libro llamado «Crítica a la Razón Pura» donde postuló su idea de la razón práctica y se convenció de que ciertos principios racionales controlan todos los juicios morales válidos. La meta de la dimensión moral de la vida humana fue vista como el camino para convertirse en la persona más racional posible. Esa idea de Kant constituyó el punto de partida de la modernidad. El mundo Occidental estableció, exaltó y universalizó al ser

en el orden divino ha sido subestimada por la humanidad. El ser humano vive dentro de una cultura creada por los seres humanos.¹⁷ Esas culturas son reflejo de su poder creativo. Sin embargo, vivimos muchas veces en conflicto dentro de esas culturas creadas. John Galbraith, el laureado economista, escribió dos libros en los cuales critica de forma aguda la cultura americana. En uno de sus libros, Galbraith indica que el ser humano no ha aprendido de la historia y que sigue cometiendo los mismos errores que cometió en el pasado. Dice, además, que la sociedad americana contemporánea exhibe unas características altamente peligrosas como lo son: (1) que se cree merecedora de todo; (2) el tiempo que cuenta es «ahora»; (3) el gobierno es una carga para ellos; (4) la gente no da importancia a la disparidad en los ingresos. Aceptan la explotación de los poderosos como si tal cosa no afecta sus propios ingresos lo cual, apuntala Galbraith, resulta en una injusta distribución de las ganancias.¹⁸

No cabe duda que el pertenecer a una comunidad o a cualquier tipo de organización nos impone ciertos requisitos y cierta disciplina y modos de comportamiento que son propios del grupo que pertenece a esa comunidad. Eso implica que hay que prestarle atención a las culturas y a los valores que la sustentan al momento de nosotros realizar un ministerio dentro de cualquier ambiente. Eso nos lleva a la pregunta: ¿Cuál es el ambiente que permea el cristianismo al comienzo del siglo XXI?

EL CRISTIANISMO Y LA POSMODERNIDAD

Muchos de nosotros hemos escuchado decir que vivimos en un mundo poscristiano. La idea surge de lo que los filósofos han denominado como la «posmodernidad». Pero la posmodernidad no se puede entender sin que primeramente entendamos lo que es la modernidad, y la modernidad no se puede entender sin entender primero lo que es el

iluminismo. Voy a tratar de resumir los elementos más importantes que se desprenden de estos enfoques filosóficos.

El iluminismo, según los eruditos, comenzó luego de concluida la llamada «Guerra de los Treinta Años». Eso ocurrió en el año 1642, fecha en que Galileo fue sentenciado por la Iglesia Católica Romana a vivir bajo arresto domiciliario y bajo total silencio debido a sus importantes descubrimientos matemáticos y científicos. Durante esa época, la Iglesia tenía el poder para decirle a la gente qué debía o no pensar. Ese mismo año fue que nació el filósofo llamado Descartes quien retornó a la idea de Agustín de Hipona de «cogito ergo sum» (pienso, luego existo). De esa manera fue que se estableció el espíritu del iluminismo. Desde ese momento, Descartes comenzó a buscar la verdad desde diferentes fundamentos. Entendía que los humanos podían llegar a la verdad por medio de su razón y no por cualquier otra autoridad como lo era la Iglesia. A partir de ese momento fue que la iglesia cristiana comenzó a perder su hegemonía dentro del mundo. El iluminismo puso un excesivo énfasis en la razón y colocó al ser humano como centro del universo. Fue un entendimiento reduccionista de la realidad. Así fue que se llegó a rechazar la superstición, la intolerancia y toda clase de autoridad institucional. Este movimiento fue llamado la «Era de la Razón». Las ideas del iluminismo prevalecieron con gran fuerza en el mundo Occidental, pero poco a poco fueron desprestigiándose hasta aproximadamente el año 1781 cuando apareció en escena otro filósofo llamado Emmanuel Kant. Kant publicó un libro llamado «Crítica a la Razón Pura» donde postuló su idea de la razón práctica y se convenció de que ciertos principios racionales controlan todos los juicios morales válidos. La meta de la dimensión moral de la vida humana fue vista como el camino para convertirse en la persona más racional posible. Esa idea de Kant constituyó el punto de partida de la modernidad. El mundo Occidental estableció, exaltó y universalizó al ser

pensante. El modernismo asume que todo el conocimiento es seguro, objetivo y bueno y que ese conocimiento es lo que lleva al progreso. La modernidad pensó que la ciencia y la educación liberrarían al ser humano de la vulnerabilidad de la naturaleza y de todas las males sociales. Pensó también que los humanos podrían descubrir los secretos del universo a fin de crear un mundo mejor. Se popularizó la creencia de que la ciencia y la tecnología le proveerían al mundo el medio para mejorar la calidad de la vida.

Lo triste del caso es que el cristianismo fue altamente influenciado por todos los pensamientos filosóficos anteriormente mencionados. Muchos cristianos comenzaron a rechazar la autoridad de la Iglesia, la doctrina del pecado original (porque vieron al ser humano como esencialmente bueno), la revelación (porque instituyeron la llamada «religión natural» basada en una moralidad o como un asunto de uno portarse bien y ser una persona socialmente adaptada) y la divina providencia (rechazaron la idea de que Dios interviene en la historia de la humanidad y que puede intervenir aún de forma supranatural). En cierta medida, la iglesia cristiana perdió su capacidad para adorar. Fue una época de altos ideales humanistas. Pero muy pronto el mundo se vio envuelto en serios problemas económicos, políticos y sociales. La racionalidad humana parecía haber enloquecido. Así aparecieron los filósofos existencialistas, de los cuales algunos de ellos sintieron desprecio hacia la vida. Ese movimiento constituye para algunos como la antesala de la posmodernidad. Se ha señalado el año 1970 como la fecha de nacimiento de la posmodernidad. No existe un consenso en cuanto al significado de este movimiento o forma de pensamiento. Uno de sus exponentes lo fue Foucault, un francés quien murió de SIDA hace algunos años atrás. Este filósofo desarrolló unas ideas que retaron la mentalidad de la modernidad. Realmente, la posmodernidad no es un rechazo a la modernidad, sino que es un híbrido que, según mi aprecia-

ción, tiende a llevar al mundo al nihilismo. Es el producto de personas que desencantadas con el mundo, están en busca de nuevas formas de visualizar la vida, el universo y la cultura. Para los pensadores posmodernistas, no existen las verdades universales ni absolutas. Ellos rechazan la forma tradicional de la metafísica y sienten un gran aprecio por lo irracional. En otras palabras, ellos rechazan todo intento de entender la realidad desde la perspectiva de un centro. Según ellos, la realidad hay que buscarla en el mundo, no en Dios o cualquier otro centro. Además, ellos creen que hay diferentes maneras de entender la realidad. Ellos se mueven de lo individual a lo colectivo, y de lo particular a la totalidad. Sienten un gran aprecio por la ironía y sospechan de todas las instituciones y las llamadas «metanarrativas». Ellos creen que ninguna metanarrativa puede utilizarse para explicar la realidad. Aunque aprecian la imaginación y la creatividad, son incrédulos. Ellos se movieron fuera del positivismo científico. Reconocen que ni la tecnología ni la ciencia pueden salvar al mundo.

En términos del cristianismo, la posmodernidad reta nuestra manera de leer, interpretar y enseñar las Sagradas Escrituras. Nos hace entender que el método histórico-crítico de interpretación bíblica no es tan eficaz como se pensó. Además, nos confronta a la manera de pensar en torno a la relación entre el poder y el conocimiento. Algo bien importante es que nos reta a pensar en las metanarrativas que han sido desarrolladas en los países industrializados, llamados primermundistas, y que muchas veces son altamente discriminatorias. Para la modernidad, el conocimiento es lo que da el poder. En cambio, para la posmodernidad, el poder es lo que da el conocimiento. Sin embargo, tenemos que buscar nuevas avenidas para responderle a la posmodernidad que no sean las de destruir nuestras doctrinas y la de llevar al cristianismo a un total reduccionismo (tendencia que noto en muchos teólogos actuales). Lo que tenemos que entender en toda esta discu-

sión es que el evangelio no puede ser definido en términos de una cultura particular, como tampoco puede ser utilizado como un medio para establecer una cultura específica. Eso fue lo que se hizo en el pasado y lo que ha llevado al cristianismo a perder su influencia en el mundo.

James Bell escribió un artículo donde indica que el mundo está sufriendo una gran metamorfosis debido a la llegada de la posmodernidad. Según el autor, la Iglesia tiene que prepararse de una manera diferente a fin de llegar a la mentalidad de la generación conocida como los «baby Boomers».¹⁹ Según este autor, las iglesias cristianas en los países altamente desarrollados tienen que moverse a otro tipo de estructuración y desarrollar otros tipos de programación si no quieren desaparecer. También él dice que ahora es el tiempo para movilizarse, ya que muchos de esos «baby boomers» se están moviendo del racionalismo extremo a la búsqueda de valores trascendentales.²⁰

LA CULTURA DE LA IGLESIA CRISTIANA

Desde sus inicios, la iglesia cristiana fue afectada y afectó su ambiente exterior. La Iglesia nació dentro de un reducido perímetro en Jerusalén y en un relativo corto tiempo salió de aquel lugar y se propagó por todo el mundo en aquel entonces conocido. Su crecimiento no se debió a estrategias humanas, sino a la intervención del Espíritu Santo quien la llenó de poder. Sin embargo, cuando el cristianismo vino en contacto con el mundo gentil, comenzaron a surgir los problemas propiciados por los choques culturales. Tenemos un ejemplo en Pablo, que se dio cuenta que el evangelio era algo más trascendental que unos meros elementos culturales. Sus cartas están saturadas de controversias donde se demuestra claramente que aunque él era judío, estuvo abierto a ideas, modalidades y normas que no eran compatibles con el judaísmo. Un ejemplo de ello lo fue el asunto de la circuncisión y el de la manera como la

gente compraba y usaba la carne. Pablo tuvo que lidiar con muchas controversias dentro de su ambiente y tuvo en ocasiones que proteger la continuidad y el sentido de dirección de la Iglesia. En otras ocasiones, vemos a un Pablo defendiendo arduamente las doctrinas básicas del cristianismo y las cuales constituyen la columna vertebral de nuestra fe. Pablo supo distinguir entre lo esencial y lo superfluo de la fe. Jamás coqueteó con otras religiones a fin de agradar a sus oyentes. La iglesia cristiana tiene que entender los fenómenos culturales y más que nada, tiene que reforzar su programa educativo de manera tal que la gente pueda «separar el trigo de la paja». Aquí se impone que determinemos cuál es la postura que debe asumir la Iglesia frente a la cultura donde lleva a cabo su ministerio. Tomando las ideas presentadas por Richard Niebuhr,²¹ quien estableció las cinco maneras como la Iglesia puede relacionarse con la cultura secular, podemos decir que la Iglesia no puede ponerse en contra de ninguna cultura secular, ni tampoco considerarse que está por encima de ella, mucho menos hacerse una aliada de una cultura secular determinada. La Iglesia tiene que convertirse en crítica constante de su cultura. Eso no la lleva a vivir en una paradoja, sino que el examen crítico de las culturas que la rodean, basado en sus doctrinas fundamentales, la debe llevar a la transformación de aquellos valores de la cultura que atentan contra el respeto, la justicia, la igualdad y la dignidad humana. Tal transformación no debe tener un fin proselitista, sino ser la manifestación divina de un Dios que busca la salvación de la humanidad.

La Iglesia de cara al siglo XXI enfrenta un gran reto. Hasta cierto punto, la cultura posmodernista prevaleciente se ha hecho antagónica al cristianismo y muchos de los movimientos que reclaman ser cristianos han desarrollado doctrinas que atentan contra la esencia misma del cristianismo. Una de esas corrientes es la denominada «Nueva Era», la cual ha propiciado el sincretismo religioso que re-

sulta ser altamente peligroso porque promueve un estilo de vida que no es cónsono con el evangelio. Las ideas de la Nueva Era se han introducido de forma sutil dentro de nuestras iglesias. Otra corriente es la denominada «Teología de la Prosperidad», la cual enfatiza el consumerismo y la super fe como señales de bendición. Otra vez, como en el pasado, la Iglesia está coqueteando con el mundo secular. De una manera u otra, muchos líderes cristianos han utilizado un sinnúmero de enseñanzas bíblicas sacadas fuera de contexto para darle validez a sus ideas consumeristas e imperialistas.

Rodney Clapp escribió un excelente artículo sobre el desmedido consumismo en la sociedad americana. Este autor dice que su preocupación con la acaudalada sociedad occidental no estriba en consumir para vivir, sino en vivir para consumir. Nos dice Clapp que el rotativo «New York Times» estima que un americano promedio está expuesto a 3,500 anuncios por día. La televisión por cable ha producido el mismo efecto en el mundo. Esos anuncios lo incitan al consumo desmedido. Por consiguiente, también lo llevan a gastar más de lo que ganan. El artículo es excelente para entender el desarrollo del capitalismo moderno, precisamente de lo que hemos estado hablando con relación a cómo la Iglesia puede influenciar la cultura. Clapp señala a los líderes carismáticos del siglo XIX como los responsables de haber santificado el consumerismo capitalista. No estoy completamente de acuerdo con todas sus ideas, pero entiendo que es muy cierto que algunos de los más destacados industriales estadounidenses del siglo XIX fueron también destacados líderes cristianos quienes supieron visualizar unas técnicas de mercadeo en aquellas campañas como las que llevaban a cabo evangelistas como Charles Finney. Clapp menciona al magnate de la Coca-Cola, Asa G. Candler, un fiel metodista y hermano de un obispo de esa denominación, quien compró la fórmula de la Coca-Cola cuando a penas se conocía y la convirtió en un

producto de fama mundial utilizando la estrategia de la promoción masiva. Fue la Coca-Cola uno de los primeros productos del mundo en promocionarse masivamente. Candler utilizó parte de su dinero, así como sus ideas de la mercadotecnia, en el desarrollo de misiones cristianas. El estableció, entre otras cosas, la escuela de teología Candler en la ciudad de Atlanta del estado de Georgia. Otro magnate comercial americano quien contribuyó al desarrollo de las misiones cristianas lo fue John Wanamaker. Wanamaker ayudó en gran manera a Dwight Moody en el desarrollo de su ministerio. A él se le atribuye la comercialización de las fiestas de Navidad y de Pascua (Easter).²²

No cabe dudas que la publicidad tiene un gran poder sobre las masas y ha sido la responsable directa del consumismo en los países desarrollados del mundo. Pero eso ha dado lugar también al desarrollo de una brutal competencia y a que las empresas tengan constantemente que innovar para satisfacer el gusto de los exigentes consumidores que nunca se sacian de ver y tener algo nuevo. Todo eso ha llevado a muchas empresas a la destrucción de su entorno físico y a un excesivo aumento en los costos de producción, mercadeo y administración. Para proteger sus ganancias han tenido que moverse a producir en países subdesarrollados donde la mano de obra es bien barata. Aquí se ve claramente el desbalance en la distribución del capital que tanto fue criticado por Karl Marx. Tenemos ahora un contraste bien marcado en cuanto a los mercados y las economías mundiales. Mientras que en los países del primer mundo la gente trabaja para consumir, la gente del tercer mundo trabaja para sobrevivir. ¿Quiénes son los miembros de las iglesias cristianas? Las mismas personas que componen las culturas de los países desarrollados y subdesarrollados. Así que la iglesia cristiana no solamente tiene que sobrevivir dentro de una determinada cultura, sino que también ellas crean una cultura que es cónsona con su entorno social y económico. La pregunta válida es la siguiente:

te: ¿Son esas culturas compatibles con las enseñanzas del evangelio de Jesucristo? Esto implica que la Iglesia tiene que dedicarse a realizar estudios con el único propósito de conocer mejor su ambiente y analizar sus culturas lo más objetivamente posible.

LA IGLESIA CRISTIANA DEL FUTURO

Ya algunos teóricos se han dado a la tarea de hacer predicciones en cuanto a lo que será la iglesia cristiana del futuro. Pero esos estudios se han realizado dentro de las sociedades complejas del primer mundo que aglutinan iglesias grandes que tienen un enfoque totalmente corporativo. Se ha hecho muy poca investigación dentro de países poco desarrollados e iglesias pequeñas. Es dentro de esos países subdesarrollados donde el cristianismo está avanzando a pasos agigantados. Sin embargo, las iglesias exhiben características bien diferentes. Otros teóricos se han dedicado a elaborar estrategias para el crecimiento de las iglesias. Uno de esos teóricos lo es William Easum, quien escribió un libro sobre cómo atraer a las iglesias cristianas los denominados «baby boomers». Easum ilustra en su libro los cambios que tienen que realizar las congregaciones de cara al siglo XXI. Él indica que de todos los cambios que afectan el ministerio de las llamadas iglesias históricas ninguno es tan importante como la relación que existe entre la Iglesia y la cultura. Indica, además, que el matrimonio que existía entre la Iglesia y la cultura americana está llegando a su fin. Es más, añade Easum, la cultura americana se ha vuelto hostil al cristianismo.²³

Yo discrepo grandemente de algunas teorías en torno al crecimiento de las iglesias. Por ejemplo, muchos teóricos opinan que las iglesias cristianas que prevalecerán en el futuro serán las grandes. Si estamos hablando de las iglesias que mantienen una mentalidad corporativa cuyos ejecutivos ostentan valores similares a los que tienen los altos eje-

cutivos de las corporaciones con fines de lucro, eso puede ser cierto. Pero creo que las congregaciones cristianas que quieran mantenerse con vida tendrán que predicar un evangelio con verdadero poder transformador. Esas congregaciones serán aquellas que en medio de los tiempos mantengan una cultura que exalte los valores trascendentes, como lo son: el amor, la justicia, la búsqueda de la verdadera paz y la igualdad. Esas congregaciones, además, tienen que exhibir una ética que enfatice, como bien dice Lloyd Rediger, que la única realidad tangible en nuestro mundo consciente está constituida por las consecuencias de nuestro comportamiento y las consecuencias de nuestras relaciones con nuestro ambiente ecológico. Al fin y al cabo, toda conducta humana tiene consecuencias buenas o malas.²⁴ Si bien es muy cierto que el denominacionalismo está sufriendo un duro golpe dentro de las culturas contemporáneas de corte posmodernistas, también es muy cierto que las denominaciones aún pueden hacer algo para salvarse a sí mismas. Sin embargo, tienen que hacer un frente unido a fin de trabajar hacia un mundo mejor. Hay que bajar las banderas denominacionales y buscar la unidad dentro de la diversidad. Tenemos que entender que, al fin y al cabo, la Iglesia es definida en el Nuevo Testamento como «el cuerpo de Cristo». La unicidad de la iglesia es vital para que ella pueda mantener su relevancia dentro de un mundo secularista y hostil al evangelio de Jesucristo. Esa debe ser la definición y la función del ecumenismo.

¿Qué cosas se pueden hacer para que las congregaciones cristianas mantengan su vitalidad y crecimiento en el próximo milenio? Los teóricos tienen consenso en cuanto a lo siguiente:

- Tienen que volver a la predicación que enfatice el pecado y sus consecuencias individuales y colectivas. Pecado es vivir separado de la gracia de Dios y saber hacer lo bueno y no hacerlo, pero en estos

tiempos es también pecado el virar la cara a las injusticias que se cometen en el mundo.

- Tienen que entender el ambiente en que vive y desarrollar estrategias que sean compatibles con sus valores y creencias básicas del cristianismo.
- Tienen que desarrollar líderes que tengan no solamente una mentalidad abierta a los cambios, sino que puedan anticiparse a los cambios del ambiente. Esos líderes deben adquirir destrezas y conocimientos múltiples, no solamente de teología, sino técnicas y administrativas.
- Tienen que organizarse con efectividad. Los sistemas burocráticos que enfatizan la centralización del poder no serán efectivos para el próximo milenio. Ese constituye el mayor obstáculo que tienen las denominaciones con sistemas de gobiernos centralizados.
- Tienen que desarrollar programas educativos para los laicos. El laicado volverá a jugar un papel de suma importancia en la vida de la Iglesia, tal como lo jugó en el Nuevo Testamento.
- Sus pastores tienen que delegar en sus laicos la labor del ministerio y poner su mayor énfasis en la predicción de un mensaje que sea relevante y que llegue a la verdadera necesidad de la gente y no en lo que la gente quiere oír o ellos tienen interés de hablar. Esa comunicación del evangelio tiene que hacerse de forma agresiva, pero no manipulativa. Para lograr lo anterior, los pastores tienen que mantenerse estudiando y leyendo continuamente.
- Tienen que cambiar la estrategia del programa de evangelismo dentro de las sociedades complejas. El trabajo de persona a persona funciona con mayor efectividad que el evangelismo de masa dentro de tales contextos sociales. Las metodologías y técnicas utilizadas dentro de un contexto, por lo regular re-

sultan inapropiadas dentro de otro contexto. Cada iglesia debe desarrollar las suyas propias.

- Tienen que enfatizar el programa educativo. Dicho programa tiene que ser: (a) Cristocéntrico; (b) enfocado hacia la familia; (c) dirigido a grupos pequeños a fin de llegar a la necesidad de la gente; (d) enfocado hacia un estilo de vida que sea cónsono con el evangelio, específicamente relacionado con los valores y la ética auténticamente cristiana; (e) tiene que enfatizar el arte de dar y la práctica de los principios de la mayordomía cristiana.
- Tienen que abandonar la megalomanía. La meta final de las congregaciones no debe ser el crecimiento desmedido. La megalomanía es algo que aun las grandes corporaciones han abandonado porque se han dado cuenta que el gigantismo rinde más problemas que beneficios.

- 1 Cuando el mundo secular habla de valores espirituales no necesariamente está hablando de valores intrínsecamente religiosos. Más bien se refiere a los valores que resaltan el bien social, la calidad de la vida y el lugar de la familia en las sociedades. Sin embargo, tales cosas van a tono con los valores religiosos, especialmente del cristianismo.
- 2 Goodman, Norman, *Introduction to Sociology* [Introducción a la sociología], Chapter 3, pp. 29-36.
- 3 Geertz, Clifford. *The Interpretation of Culture* [La interpretación de la cultura], p. 5.
- 4 Geertz llama «thin description» a la descripción de lo que la gente hace y «thick description» a la descripción del significado de lo que la gente hace, pp. 5-13.
- 5 *Ibid*, p. 49.
- 6 *Ibid*, p. 131.
- 7 Goodman, Norman, pp. 52-53.
- 8 Tal fue la idea de Malinowski y muchos otros antropólogos americanos. Geertz, pp. 143-144.

- 9 Frondizi, Risieri, *¿Qué Son Los Valores?*, pp. 16-17.
- 10 *Ibid*, p.18.
- 11 *Ibid*, p. 24.
- 12 *Ibid*, pp. 20-24.
- 13 *Ibid*, p. 55.
- 14 Morris, Brian. *Anthropological Studies of Religions: An Introductory Text* [Estudios antropológicos de las religiones: Un texto introductorio], p. 219.
- 15 *Ibid*, pp. 227-229.
- 16 Creo que es un error decir que el mundo no tiene valores. Siempre han existido y existirán los valores (como se desprende de nuestra discusión). Ahora bien, el mundo está en un proceso de transformación de sus valores tradicionales.
- 17 Morris, p. 33.
- 18 Galbraith, John Kenneth, *The Culture of Contentment* [La cultura del contento], Houghton Mifflin Company, New York, NY, 1992.
- 19 Es el nombre que los sociólogos y antropólogos han acuñado para referirse a la generación de las personas nacidas en los países industrializados, especialmente en los Estados Unidos, entre los años 1961 al 1981, aproximadamente.
- 20 Bell, James, «*Bay Baby Boomers and Religious Consumerism*». *Clergy Journal*, pp. 23-26.
- 21 Niebuhr, Richard, *Christ and Culture* [Cristo y la cultura], Harper & Row, New York, NY, 1951.
- 22 Clapp, Rodney, «*Why the Devil takes Visa*» [Por qué el diablo acepta Visa]. *Christianity Today*, pp. 218-33.
- 23 Easum, William, *How to Reach Baby Boomers* [Cómo alcanzar a los hijos de la Posguerra] Abingdon Press, Nashville, TN, 1992.
- 24 Rediger, Lloyd, «*The World According to EthCon*» [El mundo según EthCon], *Clergy Journal*, pp. 18-21.

Capítulo 8

EL RETO DEL LIDERAZGO PASTORAL

Cuando una persona joven se gradúa por primera vez de la universidad, tiene la tendencia de pensar que puede cambiar el mundo. Yo no fui una excepción a esa regla. Al poco tiempo de graduarme de la universidad, y mucho antes de ser pastora, pude internalizar que una cosa era conocer la teoría administrativa y otra cosa era el ponerla en práctica. Mis experiencias administrativas dentro del mundo secular las adquirí al precio de lágrimas. Poco tiempo después, mi esposo y yo, pensando que era mejor tener nuestro negocio propio, nos embarcamos en esa tarea. Aquel «sueño americano» se convirtió en una especie de pesadilla para nosotros. El trabajo parecía no tener fin. El negocio dormía con nosotros. Fueron mis experiencias, más que mis conocimientos, los que me capacitaron para posteriormente enseñar esta materia en el salón de clase. Pensé que ya había pasado por todas las experiencias necesarias para convertirme en una experta en asuntos administrativos. Sin embargo, cuando acepté el reto que impone el liderazgo pastoral descubrí lo falso de mi aseveración. Me percaté entonces que son cosas muy diferentes el ser una ejecutiva en una empresa con fines de lucro, ser dueña de negocio, ser una profesora de administración y ser una administradora de una iglesia.

Una teoría es una síntesis comprensiva de los conoci-

mientos de una ciencia en un determinado punto. También puede definirse como un conjunto de razonamientos ideados para explicar provisionalmente un determinado orden de fenómenos. Es por esa razón que aunque una teoría puede lucir muy bien, no siempre se puede aplicar en todos los contextos. La efectividad de una teoría depende de muchos factores. Precisamente, en el capítulo anterior les expliqué cómo las organizaciones afectan y son afectadas por las culturas, razón por la cual un ejecutivo tiene que aprender a adaptar las teorías a la realidad de su entorno.

La pastoral es un verdadero reto cuyas compensaciones materiales nunca van a la par con las responsabilidades y el trabajo que se requiere realizar. Las compensaciones, como ya hemos explicado, son el deber cumplido. Pero ser líder dentro de una congregación tiene unas compensaciones que no hay oro en el mundo que pueda comprarlas.

¿Por qué resulta tan retante el liderazgo pastoral? Podríamos hacer una disertación sobre el particular, pero se me antoja decir que lo anterior se debe a que el reto mayor estriba en que nosotros los pastores trabajamos con gente y para la gente. Todo lo que hacemos es para beneficio de los demás. Nosotros dirigimos los logros tangibles hacia la gente. SERVIR es nuestra finalidad. Nuestro modelo de liderazgo lo es Jesucristo: el Siervo Sufriente. La labor más importante de un líder cristiano es la de poder producir en sus seguidores un espíritu de servicio. Eso me lleva a concluir que toda persona que es verdaderamente llamada por Dios para ser líder dentro del contexto eclesiástico es porque tiene pasión por servir a sus semejantes. Eso hace la diferencia entre muchos líderes en el mundo y los que son llamados por Dios para ser líderes dentro de su pueblo.

DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Se define el liderazgo como un proceso mediante el cual

una persona tiene la capacidad para influenciar a otra o varias otras personas hacia el logro de una o varias metas. Como bien indican algunos teóricos, dentro de cualquier organización suelen existir dos tipos de líderes: los líderes formales y los líderes informales. Los líderes formales son aquellos que son nombrados por decreto de una ley o reglamento, por votación, o por un cuerpo ejecutivo superior. De ellos decimos que son líderes oficiales. Los líderes informales, por el contrario, son aquellas personas que aunque no son comisionadas como tales, poseen el poder para influenciar a los demás y llevarlos hacia las metas que ellos se establecen y que no necesariamente tienen que estar acordes con las metas de la organización. Dicho líder informal ejerce su poder en virtud de su personalidad. Esto es lo que hace más complejo este fenómeno. En la Biblia encontramos ejemplos de lo anterior. Un caso lo fue el de Coré, un levita quien en un momento dado retó la autoridad formal de Moisés para dirigir al pueblo e incitó a un grupo de sus seguidores a seguirle a él (Números 16). Coré interrogó a Moisés con las siguientes palabras:

¡Basta ya de privilegios! Todo el pueblo ha sido consagrado por Dios, y el Señor está con todos nosotros. ¿Por qué se levantan ustedes como autoridad suprema sobre el pueblo de Dios? (v. 3b)

El caso más ilustrativo, no obstante, lo constituye el propio Jesucristo. Encontramos en el evangelio que en una ocasión Jesús es interrogado por los jefes de los sacerdotes, los maestros de la ley y los ancianos quienes le preguntaron:

¿Con qué autoridad haces esto? ¿Quién te dio la autoridad para hacerlo?

Jesús no se puso a discutir con ellos, sino que sencillamente les respondió:

Yo también les voy a hacer una pregunta: ¿Quién envió a Juan a bautizar, Dios o los hombres? Contéstenme, y yo les diré con qué autoridad hago esto.

Aquellos líderes no pudieron decir nada más porque sabían que Juan tampoco era un líder oficial entre ellos, pero tenía el favor del pueblo quien lo seguía. Entonces Jesús tampoco le respondió la pregunta (Marcos 11.33). Esto ilustra un asunto muy importante. Existe una gran diferencia entre la autoridad y el poder, y entre el deber y la responsabilidad.¹

RELACIÓN ENTRE EL PODER Y LA AUTORIDAD

Siempre he creído que el poder es la habilidad que posee una persona para influenciar, mientras que la autoridad es un derecho concedido. La fuente de la autoridad descansa, como dijimos anteriormente, en una ley, reglamento o cosas similares. Pero existen varias fuentes de poder, a saber: (1) el poder absoluto de Dios que ningún ser humano puede retar; (2) el poder legítimo que otorga una organización a un puesto específico; (3) el poder que brinda el conocimiento; (4) el poder que ejerce el dinero; (5) el poder de las masas; (6) el poder de los medios de información como la prensa; (7) el poder que se obtiene mediante el miedo, la coerción, la fuerza física y la manipulación; (8) el poder de la fama. El poder legítimo que otorga una organización puede ser retado por una autoridad informal. Ese es el caso de los golpes de estados o las causas de las guerras civiles. El poder que otorga una organización a un puesto específico reside en la organización misma y no en la persona que ocupa el cargo. Una vez que la persona es removida de su cargo, el poder se revierte a la estructura organizacional.

Tomemos el caso de un pastor. La fuente de su poder reside en el llamado de Dios, pero su poder dentro de una congregación reside en el cuerpo que lo designó. Una vez él abandona una congregación en particular, el poder pastoral se revierte a la iglesia. El poder del conocimiento reside en la persona. El poder del dinero se ejerce mientras se tiene el dinero. Los demás poderes descansan en la gente que sigue a los líderes. Esto implica que es la gente quien en última instancia les otorga o niega el poder a los líderes. Sin embargo, podemos decir que en términos generales, el poder no se delega, mientras que la autoridad sí. Aun en el caso del poder institucional, si la persona no tiene un liderato sólido, sus funciones se verán grandemente obstaculizadas por aquellos que ejercen un liderato informal dentro de la institución.

Se han realizado muchos estudios sobre el uso y abuso del poder y se ha probado que resulta ser un gran atractivo el poseer poder sobre los demás seres humanos. Algunas feministas, como lo es Nancy Hartsock,² han encontrado que el poder es un asunto relacional. No se ejerce poder fuera de una comunidad. Ella cita a Blau quien define el poder como la probabilidad de que un actor pueda llevar a cabo su propio deseo a pesar de las resistencias que pueda encontrar a su paso, o puede modificar la conducta de otra persona de forma continuada sin que la suya sea modificada. También se dice que el poder es la habilidad para adquirir recompensas y aplicar castigos. Esta autora hace unas críticas a las teorías de poder que predominan en los países desarrollados. Para Harstcock, en la relación sexual es el hombre quien ejerce el poder sobre la mujer. A decir verdad, las investigaciones realizadas han demostrado que las violaciones sexuales son un asunto de ejercicio de poder.

El poder corrompe y destruye a todo aquel que lo ejerce egoístamente y sin tomar en cuenta los principios éticos. En la Biblia encontramos a muchos líderes que abusaron

de su poder y que sufrieron serias consecuencias como resultado de sus acciones. Un caso típico de abuso de poder lo cometió el rey David contra Urías el heteo (2 Samuel 11). Urías estaba indefenso frente al poder que tenía David. Como resultado de esa acción, David sufrió serias consecuencias. Una de ellas fue ver a su propio hijo Absalón conspirar contra él. La razón de esa conspiración lo fue la designación de Salomón como el sucesor al trono. Por derecho institucional de la monarquía, le correspondía a Absalón tal designación. Pero David seleccionó a Salomón porque estaba bajo la influencia de Betsabé, la causa de su pecado. El deuteronomista declaró que Salomón había sido escogido por Dios y yo no pongo eso en duda. Pero fue escogido, según interpreto, no porque Dios consintiera de tal abuso de poder, sino porque Absalón no tenía muy buenas intenciones para con el pueblo, además de no poseer las cualidades necesarias para lograr unificar el reino de Israel. Sin embargo, tenemos que fijarnos que inmediatamente después de la muerte de Salomón el reino de Israel se dividió. Quedaba en la mente de la gente aquel abuso cometido por David. Aquí cabe mencionar el refrán popular que dice: «Dios perdona, pero la gente no». Los ejemplos de abusos de poder en el Antiguo testamento son incontables. En el Nuevo Testamento también tenemos ejemplos como el caso de Saulo de Tarso quien consintió en la muerte de Esteban.

Todo pastor tiene que reconocer lo peligroso que resulta el ejercicio del poder que Dios le ha otorgado para dirigir a una congregación. Bajo ninguna circunstancia debe ejercer dicho poder con descuido. Jamás debe manipular a la gente para conseguir sus fines personales. Yo tengo un refrán muy personal que dice de la siguiente manera: *todo aquel que manipula, termina siendo manipulado, y quien se deja manipular, termina siendo desprestigiado*. Son muchos los casos de pastores que han sucumbido al abuso del poder. También se han dado casos de abusos de poder por

parte de mujeres pastoras, pero no son tantos como en el caso de los hombres.³

RELACIÓN ENTRE EL PODER Y LA RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de un líder jamás se delega. Un líder puede delegar tareas específicas para lo cual tiene que delegar igual cantidad de autoridad a fin de exigirle el cumplimiento de las mismas. Pero el líder máximo será siempre el único responsable del buen o mal funcionamiento de una organización. Concluyo diciendo que el poder y la responsabilidad son indelegables, mientras que la autoridad y la delegación de tareas van a la par. El líder máximo de una organización mantiene el poder de vetar su delegación y de reclamar nuevamente su autoridad. La persona a quien se le delega una tarea es responsable de la misma hasta el límite de su autoridad.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

Existe una gran variedad de teorías sobre el liderazgo. Algunas de ellas tienen más adeptos que otras. Veamos algunas de ellas.

La teoría genética. Es la teoría que considera que los rasgos de liderato que ostenta una persona los recibió por herencia. Es decir, la genética juega el papel más importante en esta teoría que afirma que los líderes nacen, no se hacen. Algunas organizaciones, especialmente los gobiernos, tienen la tendencia de seleccionar a las personas a puestos de liderato porque sus padres u otros antepasados fueron líderes destacados. Sin embargo, al momento de esas personas ejercitarse dentro de sus funciones de liderato han probado ser unos mediocres. La monarquía se basa en ese principio genético. Los monarcas siguen una línea de sucesión. Pero la historia demuestra cuan falsa es esa teoría. Tomemos el caso de la monarquía de la actual monarquía inglesa la cual está pasando por un momento crítico ya que

los sucesores al trono no poseen la rigidez de la reina actual.

En algunos casos, las personas son escogidas como líderes porque poseen alguno que otro rasgo físico que los pone como aptos para ocupar una posición de liderato ante los ojos de las demás personas. Ese fue el caso de Saúl quien fue elegido por Samuel por lo grande de su estatura y su aparente masculinidad.⁴ Saúl resultó ser un mediocre al momento de enfrentarse a la toma de decisiones. Dos veces cometi6 Samuel el mismo error de tratar de escoger al rey de Israel basado en la apariencia física del candidato. Me parecen extraordinarias las palabras que Samuel recibe de parte de Dios cuando intentó ungir como rey a Eliab porque tenía un físico apropiado:

No te fijas en su apariencia ni en su elevada estatura, pues yo le he rechazado. No se trata de lo que el hombre ve; pues el hombre se fija en las apariencias, pero yo me fijo en el corazón (1Samuel 16.7).

La teoría de los rasgos. Esta teoría que también es genética fue seriamente investigada durante la Segunda Guerra Mundial y sigue siendo muy popular hoy día. Algunos teóricos han estudiado la vida y el trabajo de los grandes líderes que han pasado por la historia con el propósito de descubrir aquellos rasgos que le han llevado a convertirse en líderes destacados. Sin embargo, los rasgos que se han enumerado como pertenecientes a las personas poseedoras de liderato no siempre están presentes en todos los líderes. Por ejemplo, se creía que los líderes eran personas extrovertidas. Sin embargo, Napoleón Bonaparte era un hombre extremadamente tímido, pero logró levantar un imperio. Como podemos ver por medio de este ejemplo, hay mucha evidencia contradictoria que echa por tierra esta teoría. Adler investigó este asunto y descubrió que para ser un líder exitoso se necesitan otros factores aparte

de los mencionados por la teoría de los rasgos. Descubrió, además, que esos rasgos están presentes en muchas otras personas que no son líderes.⁵

El enfoque conductista. Esta teoría se basa en la búsqueda de los estilos de liderato que mejor se adapten al grupo que se va a dirigir. El estilo dependerá de la orientación del líder. Si está orientado a la tarea o si está orientado al grupo que dirige. Esta teoría fue elaborada por Robert Blake y Jane Mouton la cual titularon con el nombre de «*Managerial Grip*».⁶ La debilidad que yo le veo a esa teoría es que tiende a ubicar a un líder dentro de una especie de camisa de fuerza. Para esta teoría, el liderato efectivo es aquel que toma más en cuenta a la gente que al trabajo que se ha de realizar. Pero en la práctica el líder no siempre puede funcionar de esa manera. Tomemos el caso de Jesús como líder. En una ocasión los discípulos estaban murmurando a Jesús porque este estaba hablando cosas muy difíciles de aceptar, razón por la cual la gente no le seguía. Jesús se dio cuenta y les preguntó si sus palabras también les ofendían a ellos. Ellos respondieron que solamente en él encontraban palabras de vida eterna (Juan 6.60-69). Esto parece contradecir lo que dije anteriormente referente a la labor pastoral cuando dije que el llamado era para trabajar con gente y para la gente. No existe tal contradicción. Lo que aquí explico es que «trabajar con gente y para la gente» no necesariamente implica el complacer a la gente como si se tratara de un concurso de simpatías. La verdad, la justicia, el honor y la ética están por encima de los caprichos y las agendas escondidas de las personas.

La teoría del gran hombre o de la gran mujer. Esta teoría concentra su atención en aquellos líderes que han marcado un cambio significativo en la historia de la humanidad. Los seguidores de esta teoría son de la opinión que los grandes eventos históricos han sido el resultado del liderato ejercido por hombres y mujeres que tenían unos rasgos especiales y que supieron utilizarlos en un momento espe-

cial dado. No puedo negar que hay cierta verdad en esto. Ahora bien, los rasgos no son uniformes. Eso lo discutimos en la teoría de los rasgos. Si tomamos algunos ejemplos bíblicos, descubriremos lo anterior. Dios, por ejemplo, llamó a Moisés para realizar una hazaña en un momento determinado de la historia y él la realizó: logró sacar al pueblo hebreo de Egipto. Sin embargo, Moisés tenía dificultades para hablar (algunos opinan que era tartamudo). Esto echa por tierra la teoría de que el líder tiene que poseer habilidad para la comunicación verbal. También Dios escogió a mujeres como a Débora y a Ester en un momento determinado de la historia. Eran mujeres que tenían unas características muy dispares. Pero jugaron papeles bien importantes en la historia del pueblo de Israel.

La teoría del liderato carismático. Los seguidores les asignan a sus líderes una serie de atributos extraordinarios cuando observan ciertos comportamientos. Este tipo de liderato se ve con frecuencia dentro del contexto eclesiástico y puede convertirse en algo extremadamente peligroso si el líder llega un momento a considerarse una especie de mesías. Tales fueron los casos de Jim Jones y David Koresh. Se dice que los líderes carismáticos exhiben las siguientes características:

- Poseen una visión que los mueve a actuar de forma enérgica.
- Poseen habilidad para comunicar esa visión con gran efectividad.
- Demuestran consistencia en lo que hacen.
- Conocen sus propias habilidades, destrezas y fuerzas y capitalizan de ellas.

La teoría situacional. Esa teoría se basa en que el líder depende de la situación específica que se desarrolle en un momento dado. Lo anterior implica que una persona puede ser líder solamente bajo ciertas circunstancias especia-

les. Bajo otras circunstancias, esa misma persona es un mero seguidor. Esta teoría predominó en los años 50 en los Estados Unidos. Uno de sus seguidores lo fue Fiedler quien creó lo que denominó como un modelo de contingencia se relaciona con la efectividad de un líder para relacionarse con las particularidades de su grupo. Este es un enfoque que está dirigido más hacia la solución de conflictos.

La teoría atributiva. Esta teoría es más reciente y se basa en la creencia de que el liderato no es otra cosa que unos atributos que la gente le asigna a una persona específica. Esto, según mi juicio, hace que el concepto de liderato sea algo relativo.

La teoría interaccionista. Esta teoría propone que tanto las características de una persona como la situación en que se encuentre un grupo en un momento dado contribuyen en la determinación de quién será el líder. Desde esta perspectiva, el líder nace y se hace. La situación es la que determina el líder que se necesita.

En fin, hay muchas teorías, pero nadie puede aún explicar con una sola de ellas lo que lleva a una persona a convertirse en un líder efectivo. Personalmente creo que el verdadero líder es quien hace al grupo, y no a la inversa. Aunque en nuestros días se habla de la «fabricación de líderes», tenemos que preguntarnos, ¿y qué líderes salen de esa fábrica? El verdadero líder lo encontramos en la persona de Jesús quien exhibió la espectacular cualidad del llamado «hombre grande», la humildad. Jesús les dio cátedra de liderato a los líderes de su época. Poniendo a un niño en el centro, dijo: «De los tales es el Reino de los cielos». ¿A qué se refirió? A que los niños reconocen su total dependencia de sus padres o tutores. El verdadero líder tiene que entender que la sabiduría para dirigir a un grupo tiene que venir de Dios y no de su propia astucia. Por esa razón fue que Salomón pidió sabiduría y no otra cosa.

LOS ESTILOS DE LIDERATO

De igual manera que existen muchas teorías sobre el liderato, también han sido desarrolladas algunas teorías en cuanto a los estilos que exhiben los líderes en el ejercicio de sus funciones. Esos estilos pueden resumirse en los siguientes:

- **El estilo democrático.** El líder actúa de forma democrática, buscando siempre lo que la mayoría opina sobre una decisión a tomarse. La votación, abierta o cerrada, es lo que impera. Es decir, las alternativas decisionales son planteadas por el líder, pero son tomadas por el grupo.
- **El estilo participativo.** El líder comunica al grupo las alternativas y busca la opinión del grupo en cuanto a las mismas, pero retiene el derecho de tomar la decisión según su mejor criterio.
- **El estilo «laissez-faire» o permisivo.** Este no es en sí un estilo de liderato, sino ausencia de liderato. El líder se abstiene de buscar alternativas y es el grupo que las busca y decide lo que hay que hacer.
- **El estilo autocrático.** El líder busca las alternativas y toma la mejor decisión sin consultar al grupo.

Aunque hay personas que tienden a utilizar un estilo de liderato más frecuentemente que otros, puede decirse que los líderes tienen por lo regular que utilizar todos los estilos en el ejercicio de sus funciones. Por eso se dice que no existe ningún estilo mejor o peor que otro. Sin embargo, podríamos establecer una que otra norma en cuanto a sus usos. Por ejemplo:

- Cuando una decisión afecta al grupo y la misma no afecta el fundamento ni las políticas establecidas por la organización, se debe seleccionar el estilo democrático. Las personas suelen aceptar las decisiones

sin mucho conflicto cuando ellas participan en el proceso decisional.

- Cuando el líder no está seguro en cuanto a las alternativas y la decisión que hay que tomar en un momento dado, es conveniente un estilo permisivo, pero deberá actuar de moderador y evitar que la reunión se le vaya de las manos. El uso de la técnica conocida como «brain-storming»⁷ es muy efectivo para estos casos.
- Cuando una decisión no afecta en lo absoluto a un grupo o podría afectar lo fundamental o las políticas de una organización por lo cual existe la posibilidad de conflictos dentro de un grupo, el estilo que resulta ser más conveniente es el autocrático.

El estilo participativo se utiliza mucho dentro de los sistemas burocráticos donde las decisiones vienen desde arriba y están basadas en leyes y reglamentos establecidos.

EL LIDERATO DENTRO DEL CONTEXTO ECLESIAÍSTICO

Todas las teorías y los estilos de liderato que hemos explicado hasta el presente cobran un sentido diferente cuando hablamos del liderazgo dentro del contexto eclesiástico. El fenómeno del liderato se hace más complejo dentro de la iglesia ya que sus miembros hacen trabajos voluntarios. Al no percibir un salario, piensan que el pastor no tiene el derecho de exigirles responsabilidades. Sin embargo, la voluntariedad del trabajo de la Iglesia reside en el derecho que tiene una persona en aceptar o rechazar un cargo dentro de su iglesia. Una vez la persona acepta un cargo, sea cual sea, ella se hace responsable de las tareas que le han asignado. La responsabilidad es inherente a esa tarea. Aunque si bien es cierto que el pastor siempre será el responsable de lo que sucede dentro de una congregación, el

trabajo de la Iglesia es responsabilidad de todos los cristianos. El seguimiento de Cristo requiere tomar conciencia de que hemos sido llamados para servir y no para ser servidos. Es por esa razón que una de las tareas principales de un pastor debe ser la de capacitar liderato responsable y confiable. Los pastores no pueden hacer la labor del Reino sin la ayuda de sus ovejas.

ENFOQUES DE LIDERATO PASTORAL

Dentro de la pastoral nos encontramos con diversos enfoques de liderato. Los seminarios de hoy suelen enseñarle a sus discípulos que así como las organizaciones tienen sus propias culturas y sus propios perfiles, lo mismo sucede con los pastores. No podemos negar que la personalidad afecta la manera que nosotros interaccionamos dentro de un grupo. Nuestras personalidades afectan nuestros enfoques de liderato. Es por esa razón que se ha determinado que los pastores pueden tener las siguientes orientaciones en cuanto a su liderato se refiere:

La pastoral empresarial. Los pastores son personas visionarias quienes poseen un alto grado de creatividad por lo cual tienden a orientarse más hacia las tareas y los logros que hacia la gente. No hablo de que no amen a la gente, sino que son personas altamente emprendedoras y la rutina les causa aburrimiento. El aburrimiento y no el excesivo trabajo es lo que tiende a provocarles una quemazón. Este enfoque lo tienen los pastores que saben aceptar riesgos calculados y que no les importa mucho lo que la gente piense de ellos. Son aquellos que se atreven a realizar cosas nuevas e iniciar obras que otras personas bajo las mismas circunstancias no se atreverían a hacer. Este tipo de pastoral es altamente efectivo para el desarrollo de nuevas obras o cuando la iglesia tiene posibilidades de crecimiento, pero resulta inefectivo dentro de una congregación conservadora.

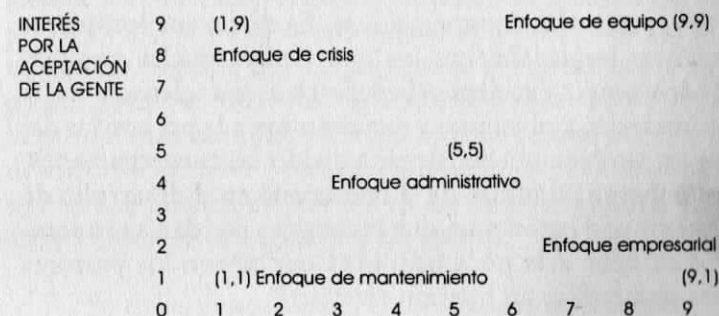
La pastoral de mantenimiento. Se refiere a los pastores que más que líderes, son gerentes o administradores de sus iglesias. Son personas que se sienten muy bien dentro de un ambiente estable. No gustan mucho de los cambios y les importa bastante la aceptación de la gente que dirigen. Estos pastores pueden permanecer por años dentro de una iglesia, independientemente de si la misma crece o no. Son muy convenientes dentro de las iglesias bien conservadoras.

La pastoral de crisis. Se refiere a los pastores que son poseedores de un espíritu diplomático por lo cual pueden funcionar muy bien dentro de un ambiente de conflicto o tensión. Debido a su personalidad, ellos pueden traer a las partes a una reconciliación aunque el conflicto no quede del todo resuelto.

Como dijimos cuando hablamos de los estilos de liderato, debemos decir lo mismo cuando se habla de enfoques pastorales. El pastor tiene que aprender a aplicar todos esos enfoques. No hay uno mejor que otro y los tres se complementan.

Tomando como base lo que los teóricos norteamericanos han denominado con el nombre de «Managerial Grip»,⁸ podemos reflejar mediante la siguiente gráfica los diversos enfoques pastorales:

Enfoque de equipo



INTERÉS POR LAS METAS ESTABLECIDAS

Como podemos visualizar, mientras más una persona siente pasión por la aceptación de la gente que dirige, más se mueve en dirección vertical. Mientras más siente interés por las metas establecidas, más se mueve hacia la dirección horizontal. Casi nunca se dan los extremos.

Para poder determinar cuál es la tendencia que se dirige a cada persona, es menester aplicar una serie de instrumentos de medición que escapan a los propósitos de esta sección.

EL LIDERATO PASTORAL EN EL SIGLO XXI

En nuestro capítulo anterior dijimos que una de las características fundamentales de la Iglesia que quiera sobrevivir a los cambios que están tomando lugar en el mundo será aquella que tenga un liderato fuerte, específicamente del laicado. Los líderes, sean hombres o mujeres y cristianos o no, deben ser adiestrados para lidiar con el fenómeno de conflicto y cambio. John Maxwell indica que el desarrollar líderes es algo frustrante porque no todo el mundo tiene interés en ser adiestrado. No solamente eso, sino que las organizaciones tienden a perder sus líderes bien capacitados. Invertir en la gente, nos dice Maxwell, es como invertir en acciones. Los mejores líderes pueden ayudar mucho, pero pueden ocasionar grandes pérdidas y herir mucho a los pastores y las congregaciones. Es decir, que los líderes efectivos (especialmente los que tienen mucha carisma) pueden rendir excelentes beneficios a una iglesia, pero si sus intereses, ambiciones y metas no van a la par con las del pastor, también pueden llegar a dividir las congregaciones. Sin embargo, el futuro de la Iglesia está en el desarrollo de líderes y una razón para que las iglesias pierdan sus miembros se debe a la poca habilidad que tienen los pastores para desarrollar un liderato efectivo.⁹

Cuando se trata de levantar una congregación, ya sea

porque se trate de una nueva o porque hay que restaurarla, el conseguir líderes bien capacitados es bien difícil. Es aquí donde más necesita el pastor de la habilidad para desarrollarlos. He tenido experiencias gratificantes, pero también frustrantes y amenazantes con esta función de capacitar líderes dentro de congregaciones nuevas. En primer lugar, no todo el mundo posee la madurez mental como para ser un buen líder, aunque a simple vista uno le vea potencial para serlo. En segundo lugar, hay personas que quieren aprovecharse del trabajo de los demás y vienen a esas nuevas congregaciones donde ya el pastor ha realizado la parte más difícil en el proceso de levantar una iglesia, con la intención (a veces consciente y otras veces inconsciente) de adueñarse de las mismas. Esto suele ocurrir cuando esas personas tienen un excesivo deseo de poder y reconocimiento. El pastor, así como los demás miembros de la iglesia, tienen que agudizar mucho el don de discernimiento para no caer en las trampas que estas personas les tienden.

Fred Smith nos dice que hay que distinguir entre un buen ejecutor (una persona que realiza una tarea o un arte con gran eficiencia) y un buen dirigente. Ciertamente, una persona que resulta ser un buen artista, o un buen deportista, o un buen maestro, no necesariamente implica que puede ser un buen líder. Con frecuencia cometemos ese error dentro de las iglesias. Observamos a un hermano que resulta ser un buen cristiano en todo el sentido de la palabra y a la primera oportunidad lo ponemos a dirigir un ministerio. Resulta que tal persona es excelente como seguidor, pero no tiene las capacidades básicas como para llegar a ser un buen líder. Es por eso que resulta necesario descubrir los líderes potenciales. Smith nos enumera unos signos que pueden ayudarnos en ese descubrimiento.¹⁰ Se deben observar los siguientes elementos:

- Su experiencia pasada en posiciones de liderato.

- Su capacidad visionaria. Cuando se le habla del futuro, ¿qué preguntas formula?
- Posee un espíritu constructivo de descontento. Siempre está buscando nuevas oportunidades y no se siente atraído por el status quo.
- Sabe desarrollar ideas prácticas.
- Está dispuesto a aceptar responsabilidades.
- Siente urgencia en terminar lo que comienza.
- Posee tenacidad, acepta críticas y no se da por vencido con facilidad. Está dispuesto a pagar el precio. Sabe que las ideas hay que compartirlas cuando se está preparado para llevarlas a cabo.
- Siente respeto hacia sus pares. La gente no le sigue porque es agradable, sino porque lo respetan y confían en él.
- Su familia siente respeto por él.
- A la gente le gusta oírle hablar.

El pastor tiene el deber de examinarse a sí mismo antes de comenzar un proceso de desarrollo de líderes. Hay algunos que se sienten amenazados por ellos. Como resultado, una vez comienzan a ver que sus líderes empiezan a recibir lisonjas, se sienten mal. Como resultado de esto, le ponen un freno al crecimiento de sus líderes y hasta terminan por sacarlos del redil. Recordemos el caso del rey Saúl quien se sintió amenazado por David cuando la gente comenzó a alabarlo. Saúl sintió una envidia tan grande por David y un temor tan grande de ser rechazado por su gente que terminó con un deseo muy grande de matar a David. Sus sentimientos enfermizos lo llevaron a perder el trono. Como bien dice el libro de Job, el temor que tenía le sobrevino (3.25). Lo que no entienden es que el líder máximo crece y se destaca cuando se rodea de líderes eficientes. Los pastores son semejantes a los directores de orquestas. Aunque un director de orquesta puede que sepa tocar uno que

otro instrumento musical, no los sabe tocar todos. Además, su función no está en tocar ningún instrumento, sino en dirigir a sus músicos para que toquen armoniosa y rítmicamente exactamente la partitura musical que se les ha entregado.

Los líderes del siglo XXI se enfrentan a un gran reto. La alta tecnología, los cambios repentinos que a diario surgen en las sociedades, la explosión del conocimiento, la globalización de la economía, la revolución de los medios de comunicación, las crisis sociales y económicas, las enfermedades modernas y la actitud de la gente dentro de un mundo post-cristiano, hacen necesario que el liderato pastoral tenga que adquirir una mente firme y fuerte¹¹ y tiene que ser empático, poseer madurez emocional y espiritual, ser un conocedor de la palabra y de la teología, tiene que sentir pasión por servir a la gente. Su moral tiene que ser intachable (es lo único que le devolverá la confianza de la gente), sus motivaciones tienen que ser intrínseca (no puede amar la fama, el poder y el dinero) y tiene que ser esforzado. Un vistazo al libro de Daniel nos deja ver con claridad las cualidades que necesita poseer un líder en tiempos de crisis. Esas características son las siguientes:

- **Fidelidad.** Tiene que serle fiel a Dios y a la gente. El mundo está rodeado de oportunidades y los pastores no están exentos de ser tentados a cambiar su vocación por otras tareas más lucrativas y de mayores reconocimientos.
- **Adaptabilidad.** Vivimos en un mundo que está en continuo estado de cambio. El pastor tiene que poseer sabiduría para saber qué cosas cambiar y qué cosas no cambiar.
- **Determinación.** El pastor no debe actuar por impulsos emocionales. Tiene que ser asertivo al hablar. El mundo necesita de líderes que sepan tomar buenas decisiones sin titubeos.

- **Dominio propio.** Una de las cualidades importantes para un líder que tiene que ejercer sus funciones dentro de un mundo sumido en una honda crisis es que tiene que aprender a lidiar con los conflictos. No puede perder la paciencia ni la compostura frente a los mismos.
- **Humildad.** El mundo está cansado de líderes que no reconocen que no saben nada y que su poder no es absoluto. El líder cristiano tiene que entender que su poder emana de Dios.

CASO

La iglesia evangélica del sector universitario

Preparado por: Carmen Celcilia Adames

Luz Eneida Rodríguez

Editado por: Inés J. Figueroa

Este es el caso de una iglesia protestante histórica que está ubicada en un sector del área metropolitana de San Juan, Puerto Rico. Fue fundada hace más de noventa (90) años. Luego de unos años después de su fundación, llegó a convertirse en una iglesia sumamente próspera que servía a ese sector universitario de San Juan, pero también a muchos otros sectores del área metropolitana que le quedaban muy cerca. El total de miembros de la iglesia llegó a más de 800 miembros. Sus cultos, aunque bien conservadores, gozaban de gran viveza. La mayoría de los miembros de la iglesia residían en el sector universitario y eran personas profesionales pertenecientes a la clase media. En el sector donde está ubicada la iglesia hay otra iglesia evangélica y una iglesia católica, ambas igualmente grandes. Años atrás existían otras iglesias evangélicas, pero sus líderes decidieron mudarse a otros lugares que fueran más accesibles a su feligresía ya que con el correr del tiempo, la ciudad de San

Juan comenzó a expandirse y las personas comenzaron a vender sus propiedades a fin de ubicarse en otras áreas residenciales. Esas propiedades fueron compradas por comerciantes, por lo que actualmente la iglesia está ubicada en el mismo centro del comercio del sector universitario.

En la actualidad, el sector donde está ubicada la iglesia está plagado de grandes problemas sociales. La mayoría de los residentes de las inmediaciones del templo pertenecen a familias de escasos recursos económicos que llevan mucho tiempo viviendo en ese lugar. Muy cerca de la iglesia hay un barrio que es habitado por indocumentados dominicanos. Las zonas residenciales fueron convertidas en casas de huéspedes para estudiantes universitarios. Hay otra parte del sector que se ha convertido en un gran centro universitario para prestación de servicios profesionales. El centro comercial y las oficinas profesionales funcionan hasta las 6:00 p.m. Como consecuencia del cambio en el perfil residencial, después de las seis de la tarde, los domingos y días feriados el sector queda prácticamente desierto. Solo se ven en las calles los deambulantes y otros desamparados de la sociedad. El sector no cuenta con un buen sistema de transportación y la inseguridad y la criminalidad que impera en la sociedad metropolitana impiden que muchas personas quieran asistir a la iglesia.

Todo lo anterior ha ocasionado una merma cuantiosa en la feligresía. De más de 800 miembros que la iglesia tenía, ahora se reúnen unas 400 personas. Se llevó a cabo un estudio para explicar lo que había pasado con los miembros que ya no asistían a la iglesia. Se encontró lo siguiente: que la mayoría se está congregando en otras iglesias ubicadas cerca de sus hogares; otro grupo se ha mudado a los Estados Unidos; algunos han muerto y otros ya están muy viejos y no pueden asistir a la iglesia.

La mayoría de los actuales miembros de la iglesia son personas mayores de 60 años, profesionales y pertenecientes a la clase media alta. Casi todos están retirados y están

cerrados a la inclusión de otros grupos sociales. La gran mayoría de ellos son miembros fundadores y/o hijos de miembros fundadores de la iglesia. Existe una minoría de miembros que proceden de los barrios pobres del sector que generalmente se reúnen en capillas que han sido construidas para ellos y que están distantes del templo. Actualmente hay tres de esas capillas las cuales funcionan con sus propios programas. Una de ellas está ubicada en un residencial público.

El programa de la iglesia del sector universitario y la asistencia a los cultos es la siguiente:

CULTO	DÍA Y HORA	ASISTENCIA
Escuela bíblica y adoración	domingo a.m.	250-275
Estudio bíblico	domingo p.m.	50-60
Servicio de oración	miércoles a.m.	20-25
Grupos familiares	viernes p.m.	50-60

Cada mes se reúnen un total de 60 a 65 personas pertenecientes a la tercera edad para celebrar servicios evangélicos en algunos sectores de la comunidad.

El pastor actual de la iglesia, Rev. Ortiz, es una persona de edad madura muy bien preparada y un excelente predicador que lleva alrededor de 22 años pastoreando esa iglesia. Participa activamente en actividades de la comunidad y hace muy buenas aportaciones a la misma. Es procedente de una iglesia pequeña y vino a sustituir el anterior pastor que estuvo en la congregación por espacio de 35 años. Después de su jubilación, ese pastor se quedó como miembro de su iglesia hasta su muerte. Su influencia aún perdura en la congregación. El pastor Ortiz ha tratado infructuosamente de involucrar a la feligresía de la iglesia en el trabajo comunitario. Todos sus planes han fracasado. En ocasio-

nes, Ortiz ha comenzado servicios y ha tratado de brindar otras ayudas, pero muy pronto se ha visto en la necesidad de abandonar la tarea por falta de compromiso de los miembros o porque muchos miembros no están abiertos a recibir a los nuevos miembros en su seno aunque no lo manifiestan públicamente.

Toda la situación prevaleciente, llevó al liderato de la iglesia (pastor y laicos) a realizar este estudio con el fin de buscar alternativas viables para resolver los problemas que confronta la iglesia y asegurar su futuro.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuáles son los problemas que se desprenden de esta situación? ¿Cuáles son sus causas y consecuencias?
2. ¿Qué alternativas considera que son viables para resolver los problemas?
3. ¿Cuáles serían a tu juicio las mejores decisiones?

- 1 Montana, Patrick y Charnov, Bruce, *Management* [La administración], pp. 216-221.
- 2 Hartsock, C.M. Nancy, *Money, Sex and Power* [Dinero, sexo y poder], Northeastern University Press, Boston, MA, 1983.
- 3 Las estadísticas demuestran que los hombres suelen cometer más abusos de poder que las mujeres. Por ejemplo, son mayores los casos de maltratos de mujeres que de hombres.
- 4 Digo «aparente» porque para mí la masculinidad es un conjunto de atributos en el hombre que están muy lejos de estar basadas en la apariencia física o en su heterosexualidad.
- 5 Neuville, Chris, *Are Managers Leaders?* [¿Son los administradores líderes?]. En este ensayo Neuville cita el trabajo de Adler y Rodman titulado *Understanding Human Communication* [Entendamos la comunicación humana], Holt Rinehart & Wiston, Fort Worth, TX, 1991, p. 2267.
- 6 No encontré en español un título apropiado para este concepto. «Grip» significa agarrar, apretar, empuñar y cosas semejantes.

- 7 Es la técnica mediante la cual todas las personas que componen un grupo tienen la oportunidad de generar alternativas decisionales luego de lo cual también participan en el análisis de las mismas hasta llegar a la alternativa más viable.
- 8 Puede ser traducido como asimiento administrativo.
- 9 Maxwell, John, «The Potential Around You» [El potencial a su alrededor], *Leadership*. Fall 1996, pp. 22-29.
- 10 Smith, Fred. «Spotting a New Leader» [Cómo descubrir a un nuevo líder]. *Leadership*. Fall 1996, pp.31-34.
- 11 Hay una frase en inglés que resume esas cualidades, pero para la cual no hay equivalente en el idioma español. Me refiero a la frase «tough-minded person».

Capítulo 9

LAS TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Mi primer trabajo formal, luego de graduarme de la universidad, fue una verdadera tortura. No solamente quedaba muy lejos de mi hogar, sino que las condiciones físicas del lugar eran deplorables. Trabajaba como contadora para una fábrica de procesamiento de cuero de vaca (el material se utilizaba para hacer zapatos, carteras, correas y otros accesorios). Entraba a las 7:00 a.m. a trabajar luego de haber invertido aproximadamente una hora de viaje en transporte público. Las oficinas estaban destartaladas, no tenían aire acondicionado y el terrible olor a cuero sancocado desde bien temprano en la mañana me producía náuseas. Para colmo de males, el lugar estaba infectado de mosquitos (y yo siempre he sido alérgica a sus picaduras). Pero yo tenía necesidad económica y bajo ninguna circunstancia me podía dar el lujo de quedarme sin trabajo. Allí duré hasta que se me ofreció una plaza como contadora y la cual acepté sin miramientos.

Aunque comencé con el mismo sueldo, las condiciones de trabajo y los beneficios marginales eran muy superiores a los anteriores. Sin embargo, muy pronto comencé a aburrirme en gran manera. Mi primer jefe era una persona bien mayor (por lo menos, así lo veía yo cuando tenía 21 años de edad). El choque generacional fue enorme y me sentía acorralada por él. Debo mencionar que para aquel

tiempo la discriminación contra la mujer era rampante. Al año de estar trabajando en aquella división, me dieron un ascenso y me transfirieron a otra unidad. Esta vez el jefe era más condescendiente conmigo, pero había un problema: esa persona estaba por jubilarse y había adoptado la filosofía que asumen algunos empleados disgustados. Esa filosofía se resume en lo siguiente: «Pasitos cortos, vista larga y cheque a fin de mes». ¿Qué significa esa frase? Sencillo: la persona trabaja lo menos posibles, se hace de la vista larga ante los problemas que le salen al paso y su única motivación para trabajar es su salario. Aquel ejecutivo se disgustaba conmigo en gran manera porque yo producía mucho y él tenía entonces que trabajar más allá de sus intenciones. Debido a que ya me había casado y me encontraba embarazada, no pude salir de aquel lugar. Pero tan pronto salí de mi embarazo, me busqué trabajo. No me importó dejar los beneficios marginales que me ofrecía mi empleador anterior. Mi nuevo trabajo fue retador. Tenía cierto poder decisional y, contrario al jefe anterior, mis jefes estaban muy contentos con el trabajo que rendía. Sin embargo, muy pronto me comencé a dar cuenta que estaba siendo explotada. Yo rendía el doble del trabajo, pero recibía comparativamente la mitad del salario que recibía un empleado varón dentro de la misma categoría. Luego de hacer números, mi esposo y yo decidimos que lo mejor para todos era que yo dejara mi empleo y me quedara en el hogar atendiendo la familia. Un buen tiempo después fue que decidí continuar estudios posgraduados en el área de administración y conducta humana. Cuando me gradué, acepté el reto de enseñar esa materia en la universidad. Estando enseñando fue que también me percaté que algunos de mis estudiantes más brillantes eran pésimos estudiantes en términos de sus ejecutorias académicas. Tenían todas las herramientas para obtener calificaciones excelentes, pero no estaban motivados a estudiar. Fue cuando internalicé que la motivación es como un dínamo que nos

mueve a actuar aun en medio de las circunstancias más adversas, siendo las más perdurables aquellas que vienen desde adentro. Lo mismo internalizamos mi esposo y yo como empresarios. Dentro de nuestra empresa tenemos personas que trabajan mejor que otras aunque tienen las mismas calificaciones y los mismos beneficios. Hay quienes trabajan solamente por el dinero y no derivan satisfacción alguna de sus trabajos. La situación se tornó un poco más compleja cuando entré en el pastorado. Entendí que una cosa es estimular a la gente dentro de un trabajo secular (los empleados por lo menos se motivan por el salario y los beneficios que su trabajo les ofrece) y otra cosa es mover a la gente a realizar el trabajo voluntario dentro de la iglesia. Tal actitud es crítica en la actualidad debido a la mentalidad posmodernista que tiende a medirlo todo en términos cuantitativos. Mover a la gente a trabajar en forma voluntaria fue el reto más grande que tuve al iniciar mi pastoral. Estaba comenzando una obra nueva y la congregación era extremadamente pequeña (comenzó con cinco miembros). La gente que llegaba a la iglesia lo hacía por muchísimas razones, todas ellas diferentes. Descubrir aquellas motivaciones y canalizarlas de forma positiva fue una verdadera odisea. El conocimiento adquirido y mis experiencias pasadas me ayudaron en gran manera en ese proceso. Por eso yo no comencé a pastorear con el ánimo de cambiar la conducta de la gente, sino con el ánimo de dejarme utilizar como instrumento del Espíritu Santo para influenciar a la gente a buscar ese cambio.

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Comencemos por lo básico, esto es, definiendo el concepto «motivación». *La motivación es simplemente una fuerza que mueve a cualquier persona o grupo a actuar hacia una dirección que lo lleva a la realización de alguna cosa. Mi-*

chael Maccoby¹ dice que la motivación se puede describir como un ímpetu que hace a la gente actuar con energía y propósito. Afirma una vez más lo que ya todos los teoristas en materia de conducta humana han descubierto: es más fácil cambiar la tecnología y los roles organizacionales que cambiar la conducta de una persona.

TEORÍAS MOTIVACIONALES

Existen muchas teorías para explicar como es y por qué es que tal fuerza toma lugar. Todas ellas tienen algo de cierto y de bueno, pero también serias limitaciones y lagunas. Vamos a discutir algunas de ellas con el único objetivo de tratar de entender este fenómeno de conducta.

En el libro escrito por Alasdair Clayre se presentan algunas de las teorías que han sido desarrolladas en torno al trabajo, el tiempo de ocio y la felicidad. Este autor nos dice que en los últimos doscientos años el significado de lo que es trabajo ha cobrado un gran significado. Este tema ha sido y debe seguir siendo de interés central para cada vida humana. Fue realmente a principios del siglo XX que el tema del trabajo y el tiempo de ocio comenzó a tener interés entre los filósofos. Por ejemplo, Rousseau vio al humano como un ser insaciable que una vez que satisface sus necesidades básicas, se mueve a buscar las cosas de lujo. Realmente, dice este filósofo, toda persona desea alcanzar el mundo a costa de otra persona. En su obra «El contrato social», Rousseau habla sobre las condiciones sociales que le permiten al ser humano asociarse con otros individuos sin que eso resulte en un menoscabo de su libertad. En su obra «El discurso de la desigualdad», este filósofo declara que el trabajo no tiene poder de redención. El hombre primitivo trabajaba solamente para vivir, por lo cual trabajaba lo menos posible. Declara también que esas personas que nosotros denominamos como «salvajes» se sentirían sacu-

didos por la manera como el hombre moderno trabaja. En «Emile», Rousseau tomó otra posición al declarar que el trabajo es un deber humano dentro de su sociedad. Para este filósofo, el humano ha sido fragmentado por el trabajo mecanicista.² Schiller pensó que la especialización en el trabajo lo que ha hecho es destruir la humanidad. Vio la utilidad como el gran ídolo de todas las edades. La gente, según Schiller, arrodilla sus talentos a la utilidad. El vio a los griegos como personas que pensaban de forma integral. Debido a la especialización, el ser humano es incompleto y piensa de forma mecanicista. Algo similar dijo Alvin Toffler en su libro «The Future Shock». Por esa razón es que Schiller no pudo ver el trabajo como algo placentero. Mira la pérdida de la libertad humana como resultado de la pérdida de su armonía. Schiller, por tanto, visualizó la necesidad de recrear la totalidad individual como algo necesario para transformar la sociedad y el estado. El humano se hizo para el juego, parece decir este filósofo, y hasta que no logre su integración total, no podrá visualizar el trabajo como un juego.³ Las preguntas importantes que emanan de esos planteamientos son las siguientes: ¿Puede el trabajo verse como un juego? ¿Puede el trabajo convertirse en disfrute? Fichte propuso al principio del siglo XX que toda persona debía realizar el trabajo que mejor se ajustara a sus talentos. Luego, Fouriers argumentó que el trabajo y el juego no tenían por qué dividirse. Karl Marx criticó fuertemente las ideas de Fouriers las cuales catalogó de utópicas. Todo trabajo, argumentó Marx, deja de ser un juego dentro de las sociedades divididas en clases y saturadas de intereses económicos por parte de los burgueses que explotan al proletariado. Hegel trató el tema del trabajo de una manera diferente. Para este filósofo, el trabajo no es un instinto, sino una racionalidad que confronta a cada individuo como algo general. El ser humano busca herramientas de trabajo que lo ayuden a convertirse en un ser más competitivo. Mientras más diestro sea con sus herra-

mientas de trabajo, más competitivo se vuelve. Esta es la crítica que Hegel le hace a la sociedad industrial.⁴

Más recientemente, se han venido desarrollando una serie de teorías en torno a la razón por la cual la gente trabaja. Veamos algunas de ellas.

En el año 1940, Abraham Maslow desarrollo una teoría que llamó «jerarquía de necesidades». Utilizando un triángulo equilátero, indicó que las motivaciones de las personas van desde la satisfacción de sus necesidades fisiológicas hasta la autorrealización. En la siguiente Figura 9.1 les presento un esquema de su teoría. De acuerdo con Maslow, las necesidades primarias de todo ser humano son fisiológicas (hambre, sed, sexo, etc.). La segunda necesidad es la de seguridad (esto no solamente incluye la preservación de la vida, sino también la de sus pertenencias). La tercera necesidad es la de pertenencia y se refiere a que toda persona necesita sentirse que forma parte de un grupo. La cuarta necesidad es la de autoestima y se relaciona con uno sentirse que vale ante los ojos de las demás personas. Esta necesidad está relacionada con tales cosas como el status social y el reconocimiento. Finalmente, la quinta necesidad es la autorrealización la cual constituye la aspiración máxima de todo ser humano. Esa motivación es más profunda y trascendente que la obtención de cosas materiales. Según algunos siquiátras, el amor «ágape» constituye la máxima aspiración de todo ser humano. Entre esos siquiátras se encuentra Victor Frankl quien escribió el libro titulado *In Search of Man's meaning* [La búsqueda del significado de la vida], el cual basó en sus hallazgos cuando estuvo prisionero en un campo de concentración nazi.



Figura 9.1 - Jerarquía de necesidades de Maslow

Alderfer desarrolló una teoría de motivación que se llama, por sus siglas en inglés, ERG. Él dice que las necesidades en el trabajo son las de tener un trabajo que nos permita existir, relacionarnos con los compañeros y crecer dentro de la organización.

Herzberg desarrolló la teoría llamada «Dos Factores» en la cual establece que dentro del ambiente de trabajo los empleados pueden sentirse satisfechos o insatisfechos, pero que uno no es lo opuesto a lo otro. Esta teoría la presentamos en la Figura 9.2. Él llamó «motivadores» a los elementos que aumentan la satisfacción en el trabajo y nombró «factores de higiene» a los elementos que reducen la insatisfacción en el trabajo. Según Herzberg, los trabajos deben estar diseñados para incorporar los factores motivacionales en los empleados. Son esos factores los que hacen

posible que la gente trabaje complacida y con gran efectividad.

FACTORES QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN MOTIVADORES (Son factores intrínsecos)	FACTORES QUE REDUCEN LA INSATISFACCIÓN FACTORES DE HIGIENE (Son factores extrínsecos)
Logro	Paga y otros beneficios marginales
Oportunidad de progreso	Relaciones Interpersonales
Desarrollo personal	Localización de la empresa
El trabajo en sí	Ambiente de trabajo
	Seguridad de empleo

Figura 9.2 Teoría de motivación «Dos Factores» de Herzberg

McClelland desarrolló la teoría de las necesidades adquiridas. Él nos dice que todos los seres humanos tienen tres necesidades básicas dentro de sus ambientes de trabajo: la necesidad de logro, de poder y de afiliación. En cuanto a la necesidad de poder, esta se divide en el poder personal y el poder institucional. Según McClelland, la gente que exhibe un alto grado de las necesidades de poder y logro, como grupo, tienden a ser más efectivas y eficientes en sus trabajos que aquellas que no las poseen. Por otro lado, él encontró que la excesiva necesidad de afiliación interfiere con la objetividad del tomador de decisiones.

La teoría sobre las expectativas desarrollada por Vroom establece la relación entre tres cosas: lo que una persona fuertemente desea lograr, lo que esa persona piensa que puede lograr y lo que realmente llega a lograr. Esa teoría asume lo siguiente:

- que el comportamiento humano está determinado por una combinación de fuerzas dentro de cada individuo y de su ambiente.

- que la persona puede tomar decisiones sobre su propio comportamiento dentro de una organización.
- que diferentes personas tienen diferentes necesidades, deseos e intereses.
- que las personas toman sus decisiones entre planes alternos de comportamientos basadas en sus percepciones sobre lo que ellas estiman lograrán con un determinado comportamiento.

Adams desarrolló la teoría de igualdad en la cual establece que una persona percibe el trato que se le da en relación al trato que se le da a otro empleado bajo las mismas condiciones. Es decir, la proporción de los resultados logrados (salario, promisiones, beneficios marginales) tiene que guardar relación con lo que se da (esfuerzo, experiencias, tiempo, etc.). Una persona puede sentir que su salario es muy alto para el trabajo que realiza, o por el contrario, puede sentir que el salario que recibe es poco para lo mucho que hace. Si la desigualdad existe, la persona tenderá a reducir su productividad, o pedirá un aumento de sueldo, y cosas similares.

Skinner desarrolló lo que se ha llamado la «teoría del refuerzo». Él quiso demostrar que las recompensas y el castigo sirven para cambiar el comportamiento de la gente. Skinner habló de los refuerzos positivos como aquellos que proveen unas consecuencias deseables, y de los refuerzos negativos como aquellos que tienen unas consecuencias negativas. El castigo, según Skinner, debilita la conducta y no provee consecuencias deseables.

Todas esas teorías que hemos discutido han sido fuertemente criticadas por los humanistas quienes piensan que han sido desarrolladas con el único propósito en mente de manipular a los obreros y demás empleados de las empresas con fines de lucro para que trabajen con más fuerza y eficiencia. De esa manera, las empresas logran aumentar sus ganancias. La realidad es que en los países desarrolla-

dos, muchas de esas técnicas se han utilizado con esos propósitos. El cierre de tantas fábricas y la reducción del tamaño de otras fábricas, así como la movilización de empresas manufactureras hacia lugares donde se pagan salarios inferiores a los que se pagan en los países primermundistas han dejado claramente demostrado que la gran mayoría de las organizaciones con fines de lucro están más interesadas en obtener la maximización de sus ganancias que en el bienestar de sus empleados. De igual manera se ha roto el mito presentado por el sistema comunista de que las personas logran la felicidad cuando tienen todas sus necesidades físicas cubiertas. La autorealización nunca se puede dar en el plano materialista porque cuando una persona alcanza una meta, inmediatamente tiende a moverse a otra de mayor reto. Es por esa razón que el sistema comunista es inoperante en su forma pura. Países como China han tenido que moverse a la utilización de los dos sistemas económicos: el socialismo y el capitalismo (ambos modificados).

Vance Packard⁵ escribió hace unos años atrás que la motivación más grande que tiene el ser humano de la modernidad es la búsqueda del status social. Sus símbolos de status lo son: los diplomas (los profesionales han creado una élite); la apariencia física y el entorno familiar (la familia acomodada busca desmedidamente demostrar lo anterior y utiliza sus casas para ello, convirtiéndolas en reflejo de la posición social); el prestigio (como lo es el pertenecer a un club determinado); el lugar que ocupa dentro de una organización (el subir la escalera gerencial es un símbolo de prestigio); las compras (donde se compra es símbolo de status); el estilo de vida (la manera como se comportan dentro de la sociedad en términos de lo que come, lo que bebe, etc.); el denominado «sex appeal»; los amigos que tiene; los viajes que realiza y dónde se hospeda; la iglesia a la cual pertenece. Para lograr todas esas cosas, la humanidad ha tenido que pagar un precio tan alto que ha llevado a la sociedad a experimentar una gran crisis.

Emrika Padus⁶ indica que la gente que tiene un estilo de conducta antisocial o algún vicio que resulta perjudicial a su salud tiene que internalizar lo que ellos quieren hacer y entender el por qué es beneficioso modificar sus conductas. Es decir, que la motivación tiene que ser intrínseca y no extrínseca. La inercia no puede ser rota a menos que la persona se sienta motivada a romperla. Nadie cambia permanentemente la conducta de otra persona por medios estrictamente humanos.

Las preguntas que ahora nos tenemos que hacer son las siguientes: ¿Qué lugar tienen todas esas teorías dentro del ambiente eclesiástico? ¿Están afectados los pastores, así como los líderes laicos de las congregaciones por esos factores?

LAS MOTIVACIONES DENTRO DEL CONTEXTO DE LA IGLESIA

Sobre el tema de las motivaciones entre los pastores no se ha escrito mucho. Se han hecho estudios sobre las expectativas de los miembros de las iglesias en cuanto a la pastoral y las expectativas de los pastores en cuanto a su trabajo. Por ejemplo, David Grezt nos presenta el testimonio de un pastor que sufrió una quemazón (burn-out). Nos dice este artículo que en el Nuevo Testamento, los pastores eran enviados a la prisión por predicar el evangelio, pero en este tiempo, los pastores son enviados a la silla de un terapeuta. Esto se debe a que los pastores trabajan excesivamente, están mal pagados y tienen que hacerle frente a un sinnúmero de expectativas irreales de parte de los miembros de sus congregaciones.⁷ Entiendo que por esa razón es que tantas personas terminan por abandonar el pastorado y tantos otros anhelan retirarse antes de tiempo. En relación a esto último, Sara Klos⁸ escribió un artículo donde establece los ocho mitos que llevan a un pastor a desear retirarse. Esos mitos son los siguientes:

1. Tendrán tiempo para hacer lo que siempre han querido hacer (escribir, leer, viajar, etc.).
2. Tendrán tiempo para organizar sus vidas personales porque no tendrán que estar atendiendo las exigencias ni las emergencias de sus ovejas.
3. No tendrán que enfrentarse a las críticas destructivas dentro de sus congregaciones y que muchas veces tanto dolor les causan.
4. Solamente actuarán de voluntarios en aquellas tareas de las que deriven satisfacción personal.
5. Podrán ignorar las invitaciones que les causen tensiones (stress).
6. No necesitarán de tanto dinero como cuando estaban empleados.
7. No tendrán que recordar con tristeza aquellos a quienes sirvieron con agrado y que abandonaron sus congregaciones por razones muy válidas.
8. Tendrán muchas oportunidades para decir que ahora están mucho más ocupados y comprometidos que cuando pastoreaban y de esa manera eludir compromisos.

La realidad es, como bien indica esta autora, que tales cosas son meros mitos y un retiro temprano produce más daño que bien. Los expertos dicen que no es aconsejable un retiro cuando la persona tiene aún mucho que dar. Usualmente esa persona termina con más cargas y responsabilidades que las que tenía anteriormente y con muchos menos beneficios que antes. Pero no cabe dudas que el trabajo pastoral es bien drenante y solamente se puede realizar con la gracia y el poder de Dios.

Desde la perspectiva bíblica, siempre he pensado que lo que se denomina como «gozo» no es otra cosa que la motivación intrínseca que el Espíritu de Dios pone en los creyentes. Es el gozo lo que lleva a la gente a asistir a la iglesia

y a sus actividades cúllicas, regulares y especiales. Encontramos esa realidad dentro del marco bíblico. El gozo estaba presente en todas las celebraciones religiosas del Antiguo Testamento (Deuteronomio 16.1-17). Cuando las tropas del ejército israelita tenían una gran victoria, la gente salía a las calles llenas de gozo y eso las motivaba a seguir trabajando y luchando en pro de la nación (1 Samuel 18.6). Ese gozo era también fuente de inspiración para los salmistas. El autor del Salmo 16 dice: «*Siempre tengo presente al Señor; con él a mi derecha, nada me hará caer. Por eso, dentro de mí, mi corazón está lleno de alegría*» (vv. 8-9). Encontramos expresiones similares en otros salmos. El Nuevo Testamento narra como los creyentes proclamaban el evangelio con gran alegría. Es decir, se sentían motivados a proclamar el mensaje de las buenas nuevas. El apóstol Pablo clasificó la alegría (gozo) como uno de los frutos del Espíritu Santo. Es lo que motiva a los creyentes a descubrir la voluntad de Dios y a ponerla por obra sin importar el precio que hay que pagar por ello. Por esa razón Jesús narró la parábola del tesoro escondido. La salvación es motivo de gran alegría porque se posee un tesoro que es incorruptible. Fue ese gozo lo que le permitió a Pablo y a Silas el orar y cantar aunque estaban presos en una inhóspita cárcel luego de haber sido azotados (Hechos 16.25). Ese «gozo» o alegría no es producto de ningún factor externo, sino que se desarrolla internamente por el poder del Espíritu Santo. Tal motivación, estoy convencida, es lo que siempre ha llevado a los cristianos a lograr sus más altos anhelos: su autorealización. Para nosotros los cristianos, la autorealización no puede lograrse fuera del Señor.

Los grandes avivamientos acaecidos en la historia de la iglesia, desde los tiempos bíblicos hasta el presente, han sido resultado de una manifestación poderosa del Espíritu Santo. Tal manifestación no ha venido por manipulación humana, sino por una intervención especial del Señor en la historia. Las señales siempre han sido las mismas:

- Los creyentes sienten un verdadero deseo de escudriñar las Sagradas Escrituras.
- Los creyentes sienten un vivo deseo por congregarse con una actitud de expectación.
- Los creyentes sienten una urgencia por trabajar en la iglesia. Su compromiso se hace visible.
- Los creyentes sienten un deseo ardiente de dar testimonio de la obra del Señor en sus vidas.

Podemos concluir diciendo que los efectos de esos avivamientos siempre se traducen en obras.

Hoy día, algunos líderes se valen de las técnicas basadas en teorías motivacionales para estimular a la gente a trabajar dentro de las iglesias. Algunos utilizan la teoría del refuerzo presentada por Skinner y predicán constantemente mensajes basados en castigos y recompensas (más castigos que recompensas). De igual manera, algunos llegan a la manipulación para llenar sus templos y movilizar a la gente a trabajar y a dar. El problema fundamental es que tales motivaciones tienden a desaparecer tan pronto la gente se cansa de ver y oír lo mismo. Uno de los teóricos que ha sido muy acusado por utilizar los métodos de mercadeo dentro de las iglesias es George Berna. Él sirve de consultor para llevar a cabo investigaciones encaminadas a que las iglesias aumenten la cantidad de miembros que poseen. Berna ha escrito algunos libros sobre los resultados de sus investigaciones dentro del contexto eclesiástico. Hay algo de verdad en lo que dice en torno a los pastores. Algunos están confundidos en cuanto a sus visiones. Las preguntas que con más frecuencia hacen los pastores tienen que ver con el concepto de visión. ¿Vienen esas visiones realmente de parte de Dios o son producto de sus motivaciones personales? Finaliza diciendo que no existe nada malo en emplear las técnicas de mercadeo para fines de crecimiento de las iglesias. Menciona entre los métodos de mercadeo el

uso de programas radiales o televisados, la publicación de boletines, el envío de correspondencia, las llamadas telefónicas, etc.⁹ En cuanto al uso de las técnicas de mercadeo, yo objeto los fines y no los medios. El fin último de una congregación no puede ser el proselitismo. Pero la realidad es que muchos buenos líderes laicos de nuestras congregaciones no lo entienden así. Esto es más notable en los líderes que tienen un inmenso deseo de poder y reconocimiento.

Se realizó una investigación sobre las diversas metodologías empleadas para atraer nuevos miembros a las iglesias. La muestra utilizada arrojó que la comunicación telefónica fue considerada menos efectiva en el 52% de los casos debido a que la gente las consideró como un tipo de evangelismo «frío» y manipulador. Según William Ramsden¹⁰, las iglesias pequeñas están más cerca de la realidad del futuro que las denominadas «megaiglesias». Las iglesias grandes tienen que competir más que las pequeñas para buscar y retener a sus miembros. Sus programas tienen que apelar a las masas. Las iglesias pequeñas, en cambio, pueden crear verdaderas comunidades de fe. La gente que acude a ellas está en busca de relaciones significativas en sus vidas y no meramente en programas de iglesias. Las congregaciones pequeñas anhelan un pastor que los ame y los alimente espiritualmente.

Las megacongregaciones tienden a ser más caudillistas que las pequeñas. Cuando sus líderes carismáticos desaparecen, las congregaciones grandes tienden a experimentar grandes crisis, mayormente debido a las luchas de poder. Según mi punto de vista, esas iglesias cumplen una función dentro de la esfera eclesiástica. Son en realidad grandes centros evangelísticos.

- 1 Maccoby, Michael, *Why Work?* [¿Por qué trabajar?], Miles Press, Second Edition, Alexandria, Virginia, 1988.
- 2 Clayre, Alasdair, *Work and Play* [Trabajar y jugar], Harper & Row, New York, NY, 1974, pp. 4-14.
- 3 *Ibid*, pp. 15-21.
- 4 *Ibid*, pp. 22-29.
- 5 Packard, Vance, *The Status Seekers* [Los buscadores de estatus], The Pocket Cardinal Edition, New York, NY, 1961.
- 6 Padus, Emrika, *Your Emotions & Your Health* [Sus emociones y su salud], Rodale Press, Inc., Philadelphia, PA, 1986.
- 7 Gretz, David, «Why Pastor Steve Loves His Job» [Por qué el pastor Steve ama su trabajo], *Christianity Today*, 7 de Abril, 1997, pp.13-19.
- 8 Klos, Sara, «Eight Myths of Retirement» [Ocho mitos sobre el retiro], *Clergy Journal*. Vol. LXXII, n° 6, 1996, pp. 21-22.
- 9 Barna, George, «The man who brought marketing to church» [El hombre que intrdujo el mercadeo a la iglesia], *Leadership*, Summer 1995, Volume XVI, number 3, pp. 120-126.
- 10 Ramsden, William E., «Feeding the Fed-up» [Cómo alimentar a los que están hartos], *Clergy Journal*, Vol. 2XXI, n° 10, September 1995, pp. 26-28.

Capítulo 10

LAS TEORÍAS EN TORNO AL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El mundo se ha hecho pequeño y lo que sucede en cualquier lugar del mundo se conoce casi inmediatamente gracias a la magia de las comunicaciones. Por eso es que se dice que vivimos en el siglo de las comunicaciones. Sin embargo, es en este siglo cuando menos las personas pueden comunicarse con efectividad. Los estudios han revelado que las comunicaciones deficientes constituyen el problema principal entre las personas y dentro de cualquier tipo de organización.¹

La comunicación es el proceso mediante el cual una persona o grupos de personas le transmite una idea, un conocimiento, una instrucción o un pensamiento a otra persona o grupos de personas. Precisamente, debido a la explosión del conocimiento y la mucha información que se recibe diariamente a través de los medios de comunicación y la cantidad de libros, revistas y periódicos que se publican constantemente, la gente ha perdido su capacidad para prestarles atención a los mensajes que reciben. Tanta información hace casi imposible que una persona pueda mantenerse al día en lo que ha sido publicado aún dentro de su mismo campo de interés. Los teléfonos celulares, los recibidores de mensajes (beepers), las máquinas de facsimi-

les (fax), las cámaras fotográficas y de video, el internet y las computadoras han revolucionado los medios de comunicación. ¿Por qué entonces las personas no pueden comunicarse bien? ¿Qué hace tan difícil la comunicación? No se nos puede ocurrir otra cosa que decir que la complicación está en el factor humano y no en los medios. Comunicar no es hablar o escribir para que otro lea. La comunicación es un proceso complejo que tiene una perspectiva interpersonal.

EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para poder explicar de forma sencilla el proceso de la comunicación, empleemos el siguiente ejemplo:

Una persona denominada «A» se encuentra en una reunión con otra persona que llamamos «B». Ambos son miembros de una misma organización. Esta es la conversación que se lleva a cabo entre ellos:

—¿Qué tu vas a informarle al grupo? —preguntó «A».

—No se todavía —respondió «B».

«A», visiblemente molesto, le dijo a «B»

—¿Cómo que no sabes? Ayer discutimos este asunto y quedaste en que dirías que los gastos se han ido por encima del presupuesto y que, por tanto, hay que cortar ciertas partidas a fin de balancear el presupuesto.

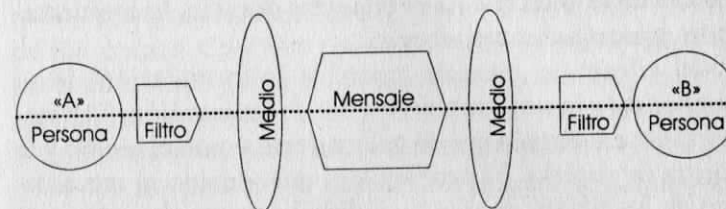
—Pues si sabes lo que tengo que informar, ¿para qué me preguntas? —ripostó «B».

—Es que quiero estar seguro de lo que vas a decir —le respondió «A» con una sonrisa.

—Pues ahora lo tendrás que informar tú porque yo he decidido no continuar trabajando contigo, concluyó «B» y acto seguido abandonó la sala de reunión.

Para poder entender lo que sucedió entre «A» y «B», se necesita más información de la que ofrecí. A simple vista, «A» puede lucirle como una persona desconfiada, inflexible y hasta cínica, mientras que «B» puede lucirle como

una persona irresponsable y malcriada. Esto es un simple ejemplo para demostrar que el mensaje es más importante que las palabras que se emplean para comunicarlo. El siguiente esquema nos permite entender un poco mejor lo anterior.



El proceso de la comunicación comenzó cuando «A» tuvo un conocimiento, o un mensaje o una información que transmitirle a «B». Ese proceso, para que fuera efectivo, necesitaba que el mensaje tuviera sentido para «B» (quien lo iba a recibir). Si una persona no está preparada para recibir un mensaje, de seguro que lo interpretará incorrectamente. «A» pasó el mensaje por su filtro, pero no estaba tomando en cuenta el filtro de «B». Un filtro incluye tales cosas como valores, motivaciones, intereses y actitudes. «A» empleó un medio de comunicación muy común, el oral, para comunicarse con «B». El mensaje en sí es un estímulo en el cual intervienen todos los sentidos y aun las emociones. En la comunicación de un mensaje pueden utilizarse palabras, símbolos, efectos visuales o acciones. Ese mensaje se compone de tres partes: lo que el mensaje dice literalmente (esto es, las palabras, los símbolos y los visuales), lo que verdaderamente se quiere decir y lo que realmente se entiende. En ocasiones, el llamado «entredicho» suele jugar un papel más importante que lo que verdaderamente está escrito o se habla. «B» escuchó las palabras que «A» le dijo, pero también las pasó por su filtro el cual intervino en la interpretación del mensaje que «A» le envió.

¿Qué fue lo que verdaderamente «A» le quiso decir a «B»? ¿Fue todo un mal entendido? No lo podemos deducir de esta corta conversación. Todo esto nos deja demostrado lo difícil que resulta el logro de una comunicación efectiva. Si los filtros están distorsionados o los medios de comunicación están defectuosos, o el mensaje tiene errores o está dicho en un idioma que no se conoce o domina, la comunicación nunca podrá ser efectiva.

El cifrar² un mensaje envuelve la formulación de su contenido y la selección del medio de transmisión. Tan importante es saber lo que se quiere decir, como el medio y la forma de decirlo. El problema es que, debido al mecanismo de los filtros, resulta bien difícil escoger el medio más efectivo para comunicar una idea o un pensamiento en un momento dado. La persona que recibe el mensaje tiene que decifrarlo y si hay muchos obstáculos, puede que la interpretación que le dé no sea la correcta.

Existen muchas barreras que obstaculizan el proceso de la comunicación. Entre ellas, podemos mencionar las siguientes:

1. Exceso de información
2. Condiciones ambientales (ruidos, sordera, etc.)
3. Interferencias
4. Complejidad del mensaje
5. Falta de atención por razones como cansancio físico y mental, enfermedad, etc.
6. Falta de un vocabulario común o un idioma común
7. Evaluación prematura de un mensaje
8. Distorsiones psicológicas (racionalización, negación, justificación).

COMUNICACIÓN ENTRE LOS GRUPOS

Dentro de cualquier organización pueden existir uno o

más grupos de personas que necesitan estar constantemente en comunicación. Esto es más palpable dentro de una congregación. Entre los grupos que la componen suelen darse múltiples conflictos que llevan a sus miembros a sentir desconfianza y miedos. La gente puede sentir que es atacada y salir herida. El pastor, como miembro ex officio de todos esos grupos, tiene que aprender a funcionar dentro de los grupos y a lidiar con los conflictos que le salen al paso. El trabajo pastoral es asunto de mucho leer, mucho escribir, mucho escuchar a la gente hablar y mucho hablar. Nos especializamos en las comunicaciones. Pero en los seminarios usualmente lo que se nos enseña es a predicar (homilética).

La comunicación se da de tres maneras diferentes:

1. **La horizontal:** Es la comunicación que ocurre entre dos personas o entre los miembros de un grupo pequeño donde todo el mundo puede hablar con los demás. Este tipo de comunicación ocurre en una conversación, una reunión o dentro de un salón de clases donde el maestro le da oportunidad a sus estudiantes para que se expresen o hagan preguntas. Por eso se dice que es una comunicación interpersonal.
2. **La vertical:** Una persona de mayor jerarquía le habla a un grupo, sea grande o pequeño, pero donde no hay oportunidad para que el grupo reaccione. Es una comunicación de arriba hacia abajo. Es una comunicación unidireccional. Un ejemplo de ella es la predicación. El predicador tiene una audiencia cautiva y no recibe una retroalimentación (feedback) inmediata de su mensaje. El pastor es el mensajero y aunque adquiere unas destrezas para hacer sus mensaje relevante a su audiencia, en ocasiones es muy mal interpretado.

3. **La múltiple:** Varias personas le hablan a una sola que está en una posición superior. Un ejemplo de este tipo de comunicación es una conferencia de prensa. Los periodistas hacen sus preguntas y quien ofrece la conferencia de prensa tiene que responder a las mismas.

ELEMENTOS IMPORTANTES PARA ANALIZAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Los siguientes elementos son relevantes para analizar al funcionamiento de un grupo en su proceso de comunicación:

1. **El tamaño del grupo:** Mientras más grande sea el grupo, más difícil y complicado resulta ser el proceso de comunicación.
2. **Las expectativas de los miembros que lo componen:** No todas las personas están preparadas mentalmente para recibir un mismo mensaje en un momento determinado.
3. **La forma en que el grupo ha sido desarrollado:** Tiene que existir un balance en cuanto a la orientación. Esto es, debe tomar en cuenta la tarea a realizarse, pero también las relaciones que se darán entre los miembros. Un grupo que posee madurez es aquel que puede tomar decisiones, aceptar la responsabilidad, estar motivado a cumplir con la tarea que se le encomendó y poseer las destrezas y los conocimientos necesarios para realizar su labor.
4. **Las tensiones que se dan dentro de un grupo:** Siempre habrá personas dentro de los grupos que son apáticas o conflictivas. El líder tiene que estar preparado para intervenir cuando surgen las diferencias de opiniones.

5. **El clima de trabajo:** Mientras mayor sea el clima de confianza y respeto mutuo, mejor será la comunicación entre los miembros de un grupo.

El pastor tiene que aprender que muchas veces hay que hacer un alto en los trabajos de los grupos a fin de lijar asperezas entre sus miembros.³

LA COMPUTADORA: NUEVA TECNOLOGÍA EN LAS COMUNICACIONES

Recuerdo aún cuando las computadoras salieron al mercado. Se creó una especie de pánico entre la gente. Algunos pensaron que las computadoras llegarían a sustituir al ser humano. Existía una enorme desconfianza en cuanto a su uso, especialmente dentro de la Iglesia. Hoy día ese miedo se ha disipado y ya se habla con gran naturalidad de los equipos electrónicos y digitales que facilitan las comunicaciones. No cabe duda de que resultan unos medios extraordinarios para facilitar la comunicación. Son cada día más las congregaciones y los pastores que las dirigen los que están haciendo uso de las computadoras para facilitar y aligerar las comunicaciones. Inclusive, se han diseñado y se siguen diseñando programas especiales para las iglesias.

Dennis Hartel dice que la tecnología relacionada con las computadoras personales (Personal PC) ha cambiado en gran manera. Ahora ellas se adquieren en términos de los programas que las personas necesitan y de la capacidad de la maquinaria a fin de utilizarlos. Las computadoras viven dentro de un sistema bien volátil. Es decir, ese ambiente está sujeto a cambios continuos. Por tanto, tenemos que tener en cuenta esos cambios a fin de no adquirir una computadora que se vaya a quedar obsoleta en muy poco tiempo. Para ello, es necesario que determinemos nuestras necesidades y se comparen precios.⁴

CASO

Impericia pastoral

Preparado por: Rolando Pabellón
y Zodet S. Zambrana
Editado por: Inés J. Figueroa

Kenneth Nally fue un jugador estrella de béisbol en su escuela superior y se graduó con notas bien altas, siendo el segundo honor de su clase. Desde esa época presentaba tendencias suicidas. Se convirtió a la fe evangélica en el año 1973, siendo estudiante de segundo año de la universidad. Su decisión provocó una gran tensión entre él y su familia que era católica romana. En el año 1976 se graduó de la universidad y comenzó a participar activamente en los estudios bíblicos de la iglesia. Su consejero Cory, era el pastor asociado de su iglesia a quién en el año 1978 Kenneth le mencionó sus tendencias suicidas. De inmediato, Cory lo refirió a otro pastor de apellido Rea, quien no tenía ningún adiestramiento psicológico ni ningún tipo de licencia en salud mental. La consejería que Rea le dio a Kenneth estuvo basada en los principios bíblicos donde buscaba las respuestas a los problemas emocionales de las personas. En ese mismo año 1978, Kenneth rompió sus relaciones con su novia y unos meses después le dijo a su madre que no lograba adaptarse a la vida, razón por la cual su mamá le buscó asistencia médica. En el año 1979, Kenneth intentó suicidarse con una sobredosis de antidepresivos que le fueron prescritos por uno de sus médicos. Fue necesario hospitalizarlo y aún estando en el hospital, intentó nuevamente quitarse la vida. Tal suceso fue descrito por el doctor que lo atendió en su récord médico.

Estando Kenneth hospitalizado, los pastores Cory y Rea lo fueron a visitar para estimularlo para que cooperara con el siquiatra que lo estaba atendiendo. Este le confesó a

ambos que se suicidaría tan pronto tuviera una oportunidad. Ninguno de los pastores reveló su conversación con Kenneth. Inclusive, Kenneth le dijo al pastor rector MacArthur que sentía no haber tenido éxito con su anterior intento suicida. Tampoco MacArthur reveló a nadie aquella conversación. Estando aún Kenneth en el hospital, el siquiatra se reunió con la mamá y el papá para discutir la situación del joven. Le explicó que era necesario hospitalizar a Kenneth para darle un tratamiento siquiátrico intensivo, pero ellos no estuvieron de acuerdo y decidieron por un tratamiento ambulatorio. Cuando Kenneth salió del hospital, comenzó a experimentar nuevamente tensiones con su familia. Fue entonces a visitar nuevamente al pastor MacArthur quien le recomendó que siguiera con su tratamiento siquiátrico. Kenneth le había dicho a un amigo que él no continuaría asistiendo al siquiatra porque este no era cristiano. Otro pastor de la iglesia llamado Thomson intervino en el asunto y habló con Kenneth para que se fuera a hacer un examen médico completo. Cuando el médico lo vio, ordenó hospitalización inmediata, pero Kenneth se rehusó. Aun faltó a sus citas ambulatorias. El médico llamó a los padres de Kenneth para explicarles que era necesario obligarlo a ingresar al hospital. Se ofreció para enviarle una ambulancia a la casa para recogerlo. Pero los padres de Kenneth se negaron a la petición del médico. Kenneth alegaba que ningún siquiatra ni psicólogo lo podía ayudar ya que era Dios quien lo rechazaba por ser un mal cristiano. Meses después le dijo a su ex-novia que se iba a suicidar. Ella llamó al pastor Cory y le informó de su conversación con Kenneth. El día 31 de marzo, Kenneth volvió a tener una discusión con sus padres y se mudó al apartamento de un amigo. Al otro día, Kenneth amaneció muerto en ese apartamento. Se pegó un tiro en la cabeza.

Unos días después que Kenneth se suicidó, la familia radicó una demanda a los pastores de la iglesia, así como a la iglesia en pleno. El alegato de la familia de Kenneth fue

por impericia pastoral. Ellos alegaron que los pastores contribuyeron a la muerte de Kenneth ya que fueron sus creencias las que llevaron a su hijo a experimentar un exagerado sentimiento de culpa. Según ellos, su hijo fue tan influenciado por la fe protestante que llegó a pensar que sus padres no se salvarían porque eran católicos. Además, lo privaron de interactuar con otras personas que no fueran de la iglesia. Todo eso le provocó una aguda depresión nerviosa.

En la corte, los abogados de los padres de Kenneth ofrecieron como prueba una grabación de un estudio bíblico llevado a cabo por el pastor rector titulado «Principios de Consjería Pastoral». En ese estudio, MacArthur hacía una referencia al suicidio. La grabación decía que «el suicidio es una alternativa para toda persona que no sabe manejar su naturaleza pecaminosa». El estudio en cuestión fue ofrecido por MacArthur solamente al cuerpo pastoral.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cree usted que los pastores manejaron bien este caso? Explique sus razonamientos.
2. ¿Deben tener las iglesias una política sobre el manejo de estos casos?
3. ¿Qué tiempo debe invertir un pastor en un caso de esa naturaleza?

- 1 Rush, Mayron. *Administración: Un Enfoque Bíblico*, p. 108.
- 2 Nos referimos al concepto «encoding».
- 3 Jeamby, Robert W., «Sustaining Multidirectional Communication» [Cómo mantener la comunicación multidireccional], *Clergy Journal*, Vol. LXXII, n° 8, Julio 1996, pp. 25-28.
- 4 Hartel, Dennis L., «Buying Computer Hardware: Rocket Science?...or Harder» [La compra de hardware para la computadora: ¿Difícil, o casi imposible?], *Clergy Journal*, Vol. LXXI, n° 9, Agosto 1995, pp. 5-7.

Capítulo 11

EL PROCESO DE ORGANIZAR

Es altamente necesario entender lo que es una organización como concepto y distinguirlo de lo que es una organización como proceso. Para lograr lo anterior, hay que tomar en cuenta una serie de principios. En segundo lugar, tenemos que partir de la realidad de que toda organización, aun las que tienen fines de lucro, existen para servir a la gente. Esto es mucho más obvio para la iglesia cristiana que se fundamenta en la aseveración de Jesús: «Yo vine para servir y no para ser servido».

¿QUÉ SE ENTIENDE POR UNA ORGANIZACIÓN*?

Una organización es una entidad que puede estar formada por uno o más grupos, los cuales se convierten en un equipo o varios equipos de trabajo que tienen por finalidad los objetivos que se han propuesto. El propósito principal es lograr una eficiencia que no se alcanzaría si cada uno de los componentes del equipo trabajara solo. Las organizaciones no deben tener un fin en sí mismas.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR EL PROCESO DE ORGANIZAR*?

La organización, como proceso, tiene como función llevar a cabo los planes establecidos hasta su última consecuen-

cia. Para que una organización, como función, sea efectiva, tiene que responder a los siguientes requisitos:

1. Tiene que establecer una *división de trabajo*. Es la acción de definir el trabajo que se va a realizar y de asignar las tareas y la autoridad que tendrá cada persona dentro de la organización.
2. Tiene que tener una *unidad de propósito*. Cada organización tiene sus propios propósitos y las personas que la componen deben conocerlos.
3. Tiene que definir su *unidad de mando*. La estructura de una organización dependerá de dos cosas: el número de personas que trabaja o colabora dentro de una organización y la complejidad del trabajo que se realiza. Esa estructura organizacional nos sirve para establecer las relaciones entre los miembros de la organización: la cadena de mando (quién supervisa a quién y quién le responde a quién) y cómo se lleva a cabo el flujo de información. Dentro de una organización, una misma persona nunca debe tener dos jefes a quienes responderle por el trabajo que realiza.
4. Tiene que tener un *principio de definición*. Toda persona debe saber específicamente la tarea que tiene que hacer dentro de la organización.

Además, existe una serie de principios que rigen la organización y que deben tenerse muy en cuenta:

1. El mundo está siempre en un constante estado de cambio. De igual manera, las personas siempre están en un constante estado de cambio. Por tanto, la organización que no se ajusta a los cambios de su ambiente está llamada a desaparecer. Ninguna estructura organizacional debe ser final y definitiva.
2. Las estructuras deben ser lo más simples posible.

3. Una vez se logra un tipo de organización que resulta efectiva, no se debe cambiar por capricho de alguna persona. Los cambios se hacen a base de la necesidad que surja.

La descripción de trabajo debe estar siempre por escrito. La estructura organizacional debe siempre establecerse en un diagrama y la división de trabajo debe estar siempre por escrito.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dijimos que cuando dos o más personas se unen para llevar a cabo una tarea, de inmediato forman una organización. La planificación nos ayuda a determinar lo que queremos hacer y a dónde queremos llegar. La organización no ayuda a distribuir el trabajo a fin de lograr los planes establecidos. Para eso se necesitan recursos humanos y físicos. Esos recursos son los que hay que organizar.

Las instituciones eclesiásticas, por estar clasificadas como unas que operan dentro del sector económico de los servicios y por tener una naturaleza diferente a las demás instituciones con o sin fines de lucro, están organizadas de una manera muy diferente. Cada denominación tiene su propia estructura organizacional. Algunas estructuras son piramidales y, por tanto, burocráticas. La autoridad se concentra en los niveles más altos de la organización. La Iglesia Católica Romana es un ejemplo de este estilo de estructura. La autoridad máxima descansa en la figura del Papa y el poder reside en el Vaticano. Otras estructuras son menos rígidas, permitiendo que la autoridad sea compartida con los miembros de menor jerarquía. Este es el caso del sistema de gobierno congregacional. Hay sistemas basados en la estructura de gobiernos parlamentarios, como en el caso de la Iglesia Presbiteriana. Cada estructura tiene sus propias ventajas y desventajas.

LA DELEGACIÓN

Como dijimos al principio, el proceso de administrar comienza con el establecimiento de una misión, unas metas y unos objetivos. Una vez esas cosas son establecidas, hay que organizarse a fin de concretizarlas. Para eso se hace necesario delegar. Delegar es el proceso mediante el cual se transfiere la responsabilidad y autoridad para realizar una tarea de una persona a otra. La delegación es el proceso que hace la administración posible. A medida que las organizaciones van creciendo se hace necesario ir delegando tareas y autoridad entre las personas que la componen. A más complejas, más voluminosas y más diversas sean las tareas, más se necesita el aprender a delegar. Este principio de delegación tiene su base filosófica y bíblica en Éxodo 18.13-26. Cuando las funciones afines se agrupan, esto recibe el nombre de *departamentalización*.

Para que podamos responsabilizar a un funcionario en el cumplimiento de una tarea, es necesario asignarle autoridad. El grado de responsabilidad va a la par con el grado de autoridad que se le asigna a una persona. Pero recordemos lo que dijimos cuando estudiamos el poder y la autoridad. El administrador de alta jerarquía es siempre el responsable final de lo que sucede dentro de su organización. Lo que hace un administrador cuando asigna alguna de sus responsabilidades a otra persona es crear o transferir lo que en inglés recibe el nombre de «accountability».¹ Es precisamente por esa razón que tantas personas sienten temor al delegar. No podemos negar que existen unos riesgos al delegar. Esos riesgos son los siguientes:

1. **Se pierde el control.** Cuando el administrador delega su autoridad sobre otra persona, de inmediato pierde el control para completar el proyecto. Hay que deshacerse del adagio que dice: «Si quieres hacer algo bien hecho, hazlo tú mismo», cosa que no

siempre es cierta. El buen administrador es aquel que tiene la habilidad para conseguir personas responsables y que pueden hacer una tarea mejor que él. Sin embargo, uno nunca puede estar seguro de que la persona seleccionada se va a comportar responsablemente.

2. **Se puede caer en el error de retomar la responsabilidad.** Esto sucede cuando la persona que delega vive constantemente supervisando las labores asignadas y hay que pedirle autorización cada vez que se tiene que tomar una decisión por más simple que sea. Con esa actitud sufren ambos: quien delega y a quién se le delega.
3. **Se puede llegar a perder el trabajo.** Esto puede suceder cuando la persona a quien se le delega tiene poder y lo ejerce para quedarse con el trabajo. Puede suceder también si la persona a quien se le delegó la tarea la hace mejor que quien la delegó.

La delegación tiene una serie de ventajas:

1. Facilita el trabajo del dirigente
2. Aumenta la productividad
3. Ayuda al desarrollo de líderes
4. Nos ayuda a economizar tiempo para utilizarlo en cosas importantes
5. Estimula la creatividad de los funcionarios
6. Estimula la motivación y desarrolla fidelidad con la organización

EL FUTURO DE LOS SISTEMAS BUROCRÁTICOS

Los sistemas burocráticos han existido siempre, aunque con sus variantes. Sin embargo, el nombre fue acuñado por Max Weber para implicar una invención social que fue perfeccionada durante la Revolución Industrial y que sir-

vió para organizar y dirigir las actividades de las empresas. Este es un sistema que pretende ser altamente racional. Para Weber, este sistema eliminaría muchos abusos de poder, el nepotismo, la crueldad contra los empleados, las vicisitudes emocionales y los juicios subjetivos al momento de contratar y promover las personas dentro de una organización. Sin embargo, un tiempo después el mismo Max Weber terminó por condenar el sistema que él mismo se inventó.²

El sistema burocrático está basado en los siguientes principios:

1. La división del trabajo basada en la especialización.
2. Una jerarquía de autoridad bien definida.
3. Un sistema de reglas que cubren los derechos y las tareas de los empleados.
4. Un sistema de procedimientos para lidiar con las situaciones del trabajo.
5. Impersonalidad en las relaciones del trabajo.
6. Promoción y selección basada en la competencia técnica.

El sistema fue adoptado no solamente por las corporaciones con fines de lucro, sino que también fue adoptado por los gobiernos y la propia Iglesia. Consiste en una estructura piramidal donde hay jerarquías de poder y responsabilidad. Este sistema se comenzó a criticar severamente especialmente en la década del «sesenta». Warren Bennis fue uno de los teóricos que mayor crítica le ha hecho a este sistema. Entre las críticas que se le hacen al sistema, están las siguientes:

1. No permite el crecimiento personal y el desarrollo de una personalidad madura.

2. Desarrolla conformidad entre los miembros del grupo y tiende a que la gente piense como grupo.
3. No toma en cuenta las organizaciones informales que surgen dentro de las organizaciones formales.
4. Sus sistemas de control y autoridad son anticuados.
5. No tiene un proceso judicial adecuado.
6. No posee un buen sistema para la solución de conflictos.
7. La comunicación se distorsiona debido a las divisiones jerárquicas.
8. Tiende a crear desconfianza y miedo a las represalias.
9. Se convierte en obstaculizadora de los cambios.
10. Tiende a crear conductas condicionadas.³

ELEMENTOS SOBRE CONFLICTO Y CAMBIO

Un conflicto es una situación de desacuerdo que ocurre dentro de una sociedad, organización o grupo entre dos o más personas o entre dos o más posiciones en cuanto a la manera más efectiva de lograr las metas de una organización. Los conflictos son inevitables y surgen dentro de cualquier tipo de organización, pero no siempre deben ser considerados como perjudiciales. Pueden constituirse en una fuente para estimular la creatividad. Ahora bien, los conflictos deben trabajarse con cuidado a fin de minimizar sus efectos negativos que pueden llevar a la creación de un conflicto. Los conflictos dentro de las organizaciones pueden darse de varias maneras y por varias razones. Veamos las siguientes fuentes de conflictos que existen:

1. Conflictos que surgen entre una persona determinada y la organización porque poseen opiniones diferentes en cuanto a alguna cosa en específico. Usualmente estos conflictos ocurren porque el sis-

tema de valores de la persona está en conflicto con la cultura de la organización. Por lo regular son problemas de carácter ético. La organización espera que la persona realice alguna tarea que está opuesta a sus principios y valores éticos personales. También sucede cuando ocurren diferencias entre una persona de mayor jerarquía con uno de menor jerarquía en cuanto a la manera de realizar alguna labor específica.

2. Conflictos que surgen entre dos individuos usualmente debido a choques de personalidad. Estos conflictos son muy comunes.
3. Conflictos que surgen entre dos o más individuos miembros de un grupo o de una organización en su totalidad porque esos individuos no quieren aceptar las normas establecidas.
4. Conflictos que surgen entre grupos debido a tales cosas como luchas por los recursos disponibles o por diferencias en cuanto a los estilos gerenciales necesarios para llevar a cabo las diferentes funciones dentro de una organización.
5. Conflictos entre todos los miembros de una organización debido a cambios abruptos.

Las fuentes de conflicto son múltiples: diferencias en cuanto a las metas y los objetivos establecidos, competencia en cuanto a los recursos, barreras en la comunicación, luchas de poder, desacuerdos en cuanto a los estándares de ejecución e incongruencias en la estructura organizacional. Para reducir los conflictos, los expertos han sugerido varias técnicas:

1. Ofrecer talleres o seminarios para reducir conflictos y propiciar los cambios⁴. Esta técnica se utiliza para reducir conflictos interpersonales y también

para propiciar cambios. Hay que disponer de recursos para llevarla a cabo.

2. Contratar los servicios de consultores (agentes de cambio). Esto es muy costoso.
3. Uso de investigaciones aplicadas. Los resultados obtenidos son utilizados para una intervención de retroalimentación (feedback). Esta técnica puede ser útil cuando hay diferencias de opiniones y se quiere saber el sentir de la mayoría de las personas que componen un grupo.
4. Ignorar los conflictos o de lidiar con los efectos y no con las causas. Esta es una tendencia habitual entre muchos administradores. Ambas cosas son igualmente perjudiciales.
5. Usar la técnica de la separación momentánea. Para aliviar el conflicto se puede limitar el contacto con la persona o el grupo envuelto en el mismo. Esto resulta positivo si la persona se va de la organización. Pero si va a continuar siendo miembro de la misma, hacer tal cosa es como poner en el congelador una botella llena de agua. Resulta que cuando la botella llega al punto de congelación, explota.
6. El administrador hace uso del poder para resolver el conflicto. Esto, aunque aparenta ser la manera más fácil de lograr la solución de un conflicto, lleva a la creación de otros conflictos peores y se presta mucho para que se creen sentimientos negativos entre el administrador y el resto de los miembros del grupo.
7. Uso del compromiso. Esto es, el administrador trata de complacer a las partes en conflicto. En realidad, esto no resuelve ningún tipo de conflicto porque no trabaja con las causas del problema y nunca logra satisfacer a ambas partes.
8. Uso de la confrontación. Es la manera de llegar a las causas del conflicto y de buscar alternativas via-

bles de solución. Pero puede resultar altamente peligrosa si el administrador no sabe lidiar con esta técnica porque puede verse atrapado en la raíz del problema.

9. La técnica de la separación total. En ocasiones se hace necesario el resolver un conflicto produciendo una total separación entre las partes involucradas. Pero se debe entender que en este caso ambas partes son siempre perdedoras. Sin embargo, hay veces que es mejor perder a fin de ganar algo mejor.

John P. Kotter⁵ nos indica que muchos de los cambios que se propician dentro de las organizaciones usualmente son inefectivos debido a que estas suelen estar demasiado organizadas pero muy mal dirigidas. La realidad es que a la mayoría de los líderes lo que se les enseña es a administrar, pero no a dirigir sus organizaciones. El líder eficaz es quien puede propiciar cambios dentro de sus organizaciones. A continuación establecemos una comparación de las maneras como un administrador y un líder efectivo propician cambios dentro de sus organizaciones.

UN ADMINISTRADOR	UN LÍDER
Permite demasiada complacencia	Desarrolla y comunica su visión del futuro
Subestima el poder de la visión	Hace que la visión se encarne en la gente
Falla en lograr victorias al corto plazo	Genera victorias al corto plazo y la utiliza para consolidar el triunfo final
Falla en fijar el ancla del cambio en la cultura de la organización	Hace que el cambio se adhiera a la cultura de la organización

El ejemplo más extraordinario de un agente de cambio lo fue Jesucristo. Él inició una gran revolución dentro de su ambiente. Veamos los pasos que siguió:

1. Antes de comenzar el proceso de cambio, estaba convencido totalmente de su llamamiento y misión.
2. Se adiestró de una manera sistemática y rigurosa para la tarea que tendría que realizar.
3. Estableció un sentido de urgencia. Tal cosa la logró cuando llegó a la sinagoga y leyó del libro del profeta Isaías: «El Espíritu del Señor está sobre mí. Me ha enviado» (Isaías 60).
4. Aunque el líder es siempre el generador del cambio, siempre necesita de un grupo para impulsarlo. Jesús llamó a doce hombres con los cuales formó una coalición que les sirvió de guía en su proceso de cambio. Jesús tuvo que adiestrarlos para la tarea y ese proceso no fue fácil.
5. Desarrolló una visión y una estrategia. La visión fue el Reino de Dios.
6. Jesús le comunicó al grupo su visión de cambio.
7. Le dio ocasión para motivarlos y le otorgó al grupo el poder de lo alto⁶ para realizar la misión, la cual se encarnó en ellos.
8. Generó siempre victorias al corto plazo (sus milagros y sanidades).
9. Consolidó sus pequeñas victorias a fin de producir más cambios.
10. Institucionalizó los nuevos enfoques en la cultura.
11. Se aseguró que la misión de Dios no terminara con su muerte.

Finalmente, y no por eso menos importante, todo líder debe entender que para propiciar cambios en otras personas y en el ambiente, hay que comenzar por propiciar cambios en sí mismo. Tiene que adquirir nuevos conocimientos y nuevas destrezas. Tiene que cambiar sus estilos de administrar. Tiene que estar dispuesto a cambiar la cultura

y la organización, y cosas similares. Las palabras son buenas, pero las acciones son más efectivas.

Caso

REVERENDO PÁEZ VS. LA IGLESIA RESURRECCIÓN

Preparado por : Luz Celeniar Tirado
y José M. Colón

Editado por: Inés J. Figueroa

La iglesia «Resurrección» necesitaba un pastor, por lo cual la directiva de la misma nombró un comité de púlpito para buscar y seleccionar candidatos. Fue así que se seleccionó al reverendo Julio Páez. La junta, luego de entrevistarle, lo llevó a votación ante la asamblea de la iglesia. La votación fue favorable y la junta aceptó la sugerencia del comité de púlpito de firmar un contrato con el pastor.

Después de un año de Páez ser pastor de la iglesia, la junta lo citó a una reunión para explicarle sus preocupaciones en torno al trabajo realizado por él. Los puntos establecidos por la junta en dicha reunión fueron los siguientes:

- Según los criterios de la junta, el pastor no hacía suficientes visitas a los miembros de la iglesia.
- Utilizaba mucho tiempo para sus estudios.
- No hacía informes mensuales a la junta sobre sus trabajos realizados.
- Viajaba con demasiada frecuencia a los Estados Unidos con gastos pagados por la denominación de la iglesia.
- Tenía un salario muy alto.
- No cumplía con eficiencia las tareas pastorales.

Basándose en estos datos, surgió una agria disputa entre

algunos miembros de la junta y el pastor. El pastor insistió que el trabajo que él estaba realizando cumplía con los requerimientos del contrato que ambas partes firmaron. Rechazó las acusaciones y reclamó su autoridad para realizar sus tareas de acuerdo a lo estipulado en el contrato. Uno de los líderes envueltos en la disputa propuso que la junta se convirtiera en la líder espiritual de la iglesia y la administradora de la comunidad de fe. Se votó sobre el particular y la mayoría votó a favor de la moción. El pastor, visiblemente molesto, no aceptó el resultado y reclamó su autoridad como líder espiritual y administrador de la iglesia. La reunión terminó sin que se llegara a un acuerdo que beneficiara a ambas partes.

Posterior a esa reunión, todo intento del pastor para organizar comités de trabajo, así como para implementar sus ideas en torno a la obra fueron boicoteados por la junta. Poco tiempo después, la junta le pidió la renuncia. Páez le solicitó a la junta el que convocara a toda la congregación a una asamblea extraordinaria para ventilar el asunto. La junta no accedió y la disputa entre ambas partes se acrecentó. La iglesia quedó dividida en tres bandos: los miembros de la junta que estaban opuestos al pastor; los miembros de la iglesia que amaban al pastor; y un grupo de personas que no sabían lo que estaba sucediendo entre el pastor y la junta. El problema continuó por espacio de tres años hasta que un día la junta amenazó al pastor Páez con llevarlo ante el gobierno central de la denominación para que fuera ese cuerpo el que anulara el contrato establecido entre ambas partes. El contrato no tenía fecha de expiración y no establecía medidas disciplinarias. Entonces, el pastor decidió volver a solicitarle a la junta la celebración de una asamblea extraordinaria para ventilar el asunto. La junta volvió a oponerse a la petición del pastor.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuál es el problema envuelto en este caso? Trate de definir la causa y el efecto.
2. ¿Qué principios administrativos están envueltos en este caso?
3. ¿Qué usted sugeriría al pastor y a los miembros de la junta para solucionar este conflicto?

- 1 No tenemos en el idioma español una palabra para traducir este concepto. Implica que la persona es inmediatamente responsable inmediata a la persona que le delegó, pero no le es a los altos niveles.
- 2 Bennis, Warren, *Beyond Bureaucracy* [Más allá de la burocracia], International Publishing Group, New York, NY, 1993.
- 3 Es lo que en inglés se denomina «organizacional man». Una especie de robot.
- 4 Los llamados «adiestramientos» que muchas organizaciones están ofreciendo hoy día están siendo fuertemente criticados por los humanistas. Tales son los llamados: «T-Goups», «Sensitivity Training», «Group Dynamics» y muy recientemente «Life Spring». La crítica mayor es que las empresas los utilizan para manipular a los empleados.
- 5 Kotter, John P., *Leading Change* [La dirección hacia el cambio], Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- 6 En el idioma inglés se utiliza la palabra «empowerment» que implica algo más abarcador que nuestro vocablo «poder». Incluye tales cosas como una estructura, unos recursos, unas destrezas, un sistema operativo y un sistema de supervisión.

Capítulo 12

ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS Y SUS EFECTOS EN LA IGLESIA CRISTIANA

Ya dimos comienzo a un nuevo milenio y la gente tiene grandes interrogantes en torno a lo que va a suceder en el mundo. La gente está interesada en conocer sobre tales cosas como: si van a tener o no trabajo, si van o no a poder tomar dinero prestado para comprar bienes (muebles e inmuebles) y servicios, podrán o no sufragar la educación de sus hijos, si podrán realizar el sueño tan deseado, si podrán o no desarrollar el negocio que tienen en mente y muchas otras cosas similares. De igual manera, las organizaciones también tienen muchas interrogantes en cuanto a la llegada de un nuevo milenio. Sus ejecutivos quieren saber si habrá más dinero disponible en los bancos, si las tasas de intereses aumentarán o disminuirán, si los salarios mínimos permanecerán o no estables, si es buen momento para crecer o un momento adecuado para volverse más pequeños, si valdrá o no la pena invertir en los mercados extranjeros. Los líderes de las iglesias cristianas también se hacen preguntas como las siguientes: si aumentarán o no los ingresos por concepto de diezmos y ofrendas, si es o no un buen momento para construir templos, si valdrá o no la

pena invertir en proyectos. Por consiguiente, el proceso económico está presente en todas las esferas de la vida humana. Como bien afirman algunos antropólogos, el humano es un ser económico. Sin embargo, es una de las áreas del saber humano a la cual se le presta muy poca importancia. La mayoría de las personas son ignorantes en lo que se trata de materia económica. Esa falta de conocimiento es lo que ha dado lugar a que se cometan tantos errores que han llevado a muchos pueblos, sociedades, organizaciones y personas a su destrucción. Tenemos una sociedad que no solamente vive al margen, sino que en el presente ha hipotecado totalmente los recursos del futuro. Esa sociedad está a merced de los grandes intereses económicos que permean el mundo entero y que la está llevando día a día a su aniquilación. Por esa razón es que afirmamos que conocer un poco sobre economía es vital para cualquier líder no importa dentro de la organización donde lleve a cabo sus funciones.

Este capítulo no tiene como propósito el ofrecer un curso sobre economía (sería una pretensión totalmente fuera de la realidad), sino que es mi propósito proveer alguna información que estimo altamente relevante en cuanto a lo que está sucediendo en la actualidad dentro de la economía mundial y lo que tenemos que esperar en el próximo milenio. Se impone que los pastores y pastoras orientemos a los miembros de nuestras iglesias sobre lo que está sucediendo dentro del ambiente económico mundial y el efecto que las políticas económicas que están siendo desarrolladas por los países denominados primermundistas tendrán sobre la iglesia cristiana.

¿QUÉ ES LA ECONOMÍA? ¿CÓMO SE ORIGINÓ?

La economía es una ciencia social que tiene que ver con la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios. Ella enfoca las formas en que los individuos

y las organizaciones, privadas y gubernamentales, buscan lograr eficientemente cualquier objetivo económico que desean alcanzar. En ese estudio intervienen otros campos del conocimiento como lo son: la psicología, la ética, la historia y la sociología. Por eso se dice que la economía estudia la mejor utilización y distribución de los recursos escasos.

En términos de su origen, podemos decir que desde los tiempos de Aristóteles y Platón se viene hablando de tales problemas como el de las riquezas, la propiedad y el intercambio comercial. Los romanos utilizaron con mucho éxito las ideas de los griegos. Durante la Edad Media, esas ideas de los romanos fueron incorporadas a la Iglesia Católica Romana. La Biblia habla elocuentemente sobre cuestiones económicas. Un análisis de las enseñanzas de Jesucristo y del mismo apóstol Pablo nos demuestra sin lugar a dudas que lo económico ocupa un lugar preponderante en la vida humana. Veamos algunas de las enseñanzas bíblicas en torno a los procesos económicos:

1. Sobre la productividad, costos y beneficios. Jesús nos enseña que toda actividad y toda decisión envuelve unos riesgos, costos y beneficios (Lucas 14.25-33). Los discípulos le pidieron a Jesús que les aumentara la fe, pero Él enseña que no es cuestión de tener muchos recursos, sino de utilizar al máximo los que se poseen (Lucas 17.5-6). Pablo les explicó a los corintios que ellos tenían que creer (invertir) antes de ver (obtener ganancias) porque andamos por fe y no por vista (2 Corintios 5.7);. En la parábola del sembrador (Mateo 13.1-7) encontramos una extraordinaria enseñanza sobre una realidad económica: hay que invertir muchos recursos para que una empresa se levante. Al principio, el rendimiento es bajo (una de cuatro

- semillas germinó), pero luego, el rendimiento se multiplica.
2. Sobre la efectividad y la eficiencia. Cuando Jesús narró a sus discípulos la parábola del siervo (Lucas 17.7-10), hay una enseñanza implícita sobre la efectividad y eficiencia. Ser efectivo es hacer lo correcto o lo que se nos ordena hacer, ser eficiente es hacer las cosas con el mínimo de los recursos de tiempo, dinero, esfuerzo y espacio físico. La parábola de la higuera estéril (Lucas 13.6 y subsiguientes) nos presenta otra realidad: que una empresa, organización o producto pueden resultar improductivos. Lo mejor es cortarlos antes de que sigan consumiendo más recursos.
 3. Sobre el uso de los recursos económicos. En su parábola de los talentos (Mateo 25.14 y subsiguientes), Jesús nos enseña la importancia de poner a producir los recursos que Dios nos ha dado. Nos enseña que no todos los empresarios cuentan con la misma cantidad de recursos, pero cada uno produce según el monto de su inversión. Vemos en la parábola de las diez vírgenes que unos producen al 30, otros al 60 y otros al 100 (Lucas 19.12-27). La parábola de la semilla de mostaza (Mateo 13.31 y subsiguientes y Lucas 13.18-19) nos permite ver que una pequeña inversión puede llegar a producir grandes beneficios. En la parábola de la mujer que perdió su moneda (Lucas 15.8-10) se nos enseña que un buen administrador es quien sabe cuándo emplear más recursos a fin de recuperar algo valioso.
 4. Sobre la llamada Ley de Say. Esa ley dice que los gastos tienden a aumentar de una manera más rápida que los ingresos. Eso está escrito en el libro de Eclesiastés: «porque mientras más se tiene, más se gasta» (5.11).

La economía, como materia de estudio, comenzó su desarrollo cuando un filósofo llamado Adam Smith publicó en el año 1776 un libro el cual ha recibido el título en español de «Las riquezas de la naciones»¹. Después de Adam Smith, vinieron otros economistas llamados Robert Malthus, David Ricardo y Stuart Mills quienes pusieron las bases firmes de la ciencia llamada «Economía». Todos ellos creían en la propiedad privada, el libre mercado y la competencia. Karl Marx vino a romper con esa escuela clásica de economía. Basado en las ideas de los pensadores como Saint-Simon, filósofo social francés, y Robert Owen, reformador británico, fue Karl Marx quien realmente proveyó la parte más importante de la teoría económica socialista.

Para fines de estudio, esta ciencia ha sido dividida en dos grandes áreas: la microeconomía y la macroeconomía. La microeconomía estudia el comportamiento de las firmas comerciales individuales y el de los consumidores. La macroeconomía estudia las tendencias económicas relacionadas con los niveles de empleo, el crecimiento económico, la balanza de pago y los ciclos económicos (inflación, recesión, estancamiento y depresión). Es la parte de la Economía que ayuda en el establecimiento de las políticas monetarias internacionales y estudia el comportamiento del mercado internacional. El estudio macroeconómico fue comenzado por un economista británico llamado John Maynard Keynes en el año 1935.²

LA ECONOMÍA EN NUESTRO MUNDO CONTEMPORÁNEO

La economía mundial es la interacción entre países, personas, negocios y gobiernos quienes intercambian bienes, servicios y fondos de capital. Tiene que ver con el funcionamiento de la oferta y la demanda a nivel macroeconómico. Ningún país en la actualidad es autosuficiente. Aun los

Estados Unidos, la potencia mundial más grande, necesita de otros mercados para poder subsistir.

Existen varias maneras de medir las riquezas de las naciones. Los factores que se utilizan para medirlas son los siguientes:

- Los recursos de energía con los cuales cuentan
- La tecnología a la cual tiene acceso
- El conocimiento científico
- La infraestructura (carreteras, puertos marítimos y aeropuertos, abastos de agua, etc.)
- La estabilidad de su moneda y la tasa de cambio
- El poder adquisitivo que tienen sus habitantes y la capacidad que posee su gobierno para controlar los efectos de los ciclos económicos
- El salario básico que se le paga a un obrero promedio
- La facilidad para lograr financiamiento de infraestructura y capacidad prestataria
- El nivel educativo de sus habitantes
- La excelencia de sus medios de comunicación

En términos económicos, los países se clasifican entre dos categorías generales: primermundistas y tercermundistas. La economía primermundista es la que opera dentro del sector de los servicios y que mantiene el control de todos los recursos económicos que hay en el mundo. Esos países primermundistas están altamente desarrollados en términos educativos, científicos y tecnológicos. Ellos, además, controlan los mercados mundiales de oferta y demanda y las instituciones financieras. Cuando se calcula su ingreso bruto nacional (NGP), la fuente mayor de sus ingresos provienen del sector de los servicios. Los países tercermundistas se dividen en tres grupos: los que están desarrollándose rápidamente y que están en el sector ma-

nufacturero (como el caso de Brasil, Argentina, Israel, México, Singapur, Sur África, Korea del Sur y Taiwán), los que se están desarrollando moderadamente (algunos países de América Latina, Asia y África) y los que son extremadamente pobres y poseen altos índices de mortandad, desempleo y analfabetismo. Debido a la mala salubridad y la falta de una alimentación adecuada, están expuestos a todos los tipos de enfermedades virales e infecciosas. La densidad poblacional es elevadísima, concentrándose mayormente en las pocas áreas urbanas que tienen. Esos países por lo regular funcionan dentro de una economía de tipo agrario. Los países tercermundistas carecen de suficiente poder económico y financiero como para ejercer influencia en el proceso de establecimiento de políticas económicas a nivel mundial. Usualmente, los recursos naturales y territoriales de los países tercermundistas son muy limitados cuando los comparamos con los que poseen los países del primer mundo. Sin embargo, las fuentes generatrices de ingresos de los países del primer mundo están dentro de los países del tercer mundo. Los países del primer mundo buscan lugares donde tengan acceso a materia prima y mano de obra barata a fin de maximizar sus ganancias.

Los últimos estudios que se han realizado en torno a la economía mundial arrojan un cuadro no muy alagador. Tenemos que entender que ya el mundo se ha hecho pequeño y lo que afecta a un lado del mundo tiene repercusiones inmediatas en todos los países sin importar la distancia en que se encuentren. A continuación ofrezco algunas estadísticas interesantes:³

- Los países más desarrollados del mundo (primermundistas) lo son: Estados Unidos, los países de Europa Oriental y Occidental, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Japón.
- Los cinco países que más recursos consumen en el

- mundo son, en ese orden: Estados Unidos, China, Alemania, India, Japón.
- Los países más poblados del mundo son: China, India, Estados Unidos, Brazil, e Indonesia. Sin embargo, China, Indonesia y Malasia tienen más del 50% de la población mundial. Eso implica que por individuo, Estados Unidos es el país que más recursos consume en el mundo entero.
 - Los países más pobres del mundo están en África del subsahara. Países como Sudán y Somalia carecen de los recursos naturales esenciales para alimentar su población. Es casi imposible que sus economías puedan lograr desarrollarse. Es por esa razón que en ocasiones son denominados el Cuarto Mundo.
 - Los países tercermundistas tienen tres cuartas partes (75%) de la población mundial, pero aportan solamente el 20% de la producción económica mundial.
 - La población actual del mundo es de 5,700 millones de personas y se espera que para el año 2030, esa cifra ascienda a 8,500 millones. Es decir, se espera que la población aumente en un 50% sobre la cifra de la década del «noventa».
 - Del 1988 al 1990 se encontró que el 20% de la población mundial concentrada en las regiones en desarrollo tenía una alimentación inadecuada. Para el año 2030 se espera que 2,000 millones de habitantes nazcan y vivan en países donde el sueldo diario será menor de dos dólares (\$2) al día.
 - En la década del «ochenta», Estados Unidos recibió un total de 7.9 millones de inmigrantes, mientras que el resto del mundo recibió 7.3 millones. Muy pocos de esos inmigrantes fueron gente pobre. La mayoría pertenecía a la clase media de países ricos (alemanes, ingleses e italianos) que se movieron en busca de mejores oportunidades de progreso a países que estaban poco poblados como Estados Uni-

- dos, Australia y Argentina. La situación es muy diferente en esta época. Ahora es la gente pobre quienes están emigrando a países ricos que no tienen oportunidades para ellos.
- La población mundial de personas envejecidas para el 1900 fue de un 4%. Las estadísticas para el 1990 arrojaron un 13%. Esa cifra seguirá aumentando. Actualmente en los Estados Unidos 4.5 personas productivas están trabajando para mantener la pensión de una persona retirada. Se espera que para el año 2030, 1.7 personas tengan que mantener a una persona retirada.
 - Las fuentes de energía con las que cuenta el mundo son: el petróleo y sus derivados (la más utilizada), el carbón (la más contaminante), el gas sintético que proviene de ciertas plantas, la energía solar (la cual resulta ser la más barata), la geotermal (que requiere de grandes golpes de agua), y la nuclear (la más peligrosa).
 - Tres cuartas partes (75%) de los recursos de carbón que tiene el mundo se concentran en cuatro áreas geográficas: Estados Unidos (28%), los países de la extinta Unión Soviética (17%), China (16%), y Europa Occidental (14%).
 - En el año 1990, los estadounidenses consumieron tres cuartas partes (75%) de todas las fuentes de energía. Ellos consumen 4.5 veces la energía de los chinos (quienes tienen la población más grande del mundo).

La siguiente es una tabla comparativa de las tasas económicas de los países desarrollados y los subdesarrollados:

REGLÓN	PAÍSES DESARROLLADOS	PAÍSES SUBDESARROLLADOS
Tasa de nacimientos (por cada 1000 habitantes)	17	38
Tasa de mortandad (por cada 1000 habitantes)	9	14
Tasa de crecimiento económico	2.4%	8%
Tasa de crecimiento de productos alimenticios	3.3%	2.0%

OTROS CONCEPTOS ECONÓMICOS IMPORTANTES QUE DEBEN SER ENTENDIDOS POR TODAS LAS PERSONAS QUE DIRIGEN UNA ORGANIZACIÓN

1. **El concepto del dinero.** El dinero no tiene un fin en sí mismo. Es solamente el mejor medio de intercambio que existe y ha existido en el mundo. No es el dinero el que mueve la economía mundial, sino la actividad económica que se produce por medio del intercambio de productos y servicios. El dinero sirve para comprar tales cosas, tanto en las economías locales como las internacionales. El dólar (\$) norteamericano, a partir del año 1971, es la moneda que se utiliza para establecer las tasas de intercambio monetario.
2. **Las tasas de interés.** Es lo que se paga por el uso del dinero prestado (costo del dinero) que se toma a los bancos comerciales, en el caso de las economías locales, y al Sistema Monetario Internacional, en el caso de préstamos entre países. Esa tasa de interés se utiliza para controlar la economía. Los países subdesarrollados se ven en la necesidad de pedir dinero prestado a fin de financiar la compra de materia prima, como lo son las fuentes de energía, medicinas y ciertos alimentos que son de

- primera necesidad para mantener la salud. Muchas veces se ven ahogados por los altos intereses. Estas deudas empobrecen aun más a los países tercermundistas.
3. **Déficit presupuestario.** Ocurre cuando una persona, gobierno o una organización gasta más de lo que recibe por concepto de ingresos. Para poderse mantener a flote, muchas veces tiene que recurrir a los préstamos. Si la situación continúa por mucho tiempo, termina la persona, organización o país por tenerse que declarar en quiebra. Esta situación es la que ha ocasionado muchas guerras.
 4. **Déficit comercial.** Ocurre cuando las importaciones que realiza un país son mayores que las exportaciones. En ese caso se llega a lo que se llama una balanza de pago negativa. Sale del país más dinero del que entra. Los países de esa manera se quedan sin divisas (dinero para poder intercambiar con otras naciones).
 5. **Los ciclos económicos.** Son los estados en que una economía puede encontrarse en un momento dado. Estos son:
 - a. **Auge.** Cuando una economía está en completo estado de desarrollo, el gobierno tiene un superávit presupuestario, la economía local tiene un superávit comercial y hay dinero en manos de los consumidores quienes lo invierten en bienes productivos.
 - b. **Inflación.** Es el porciento de aumento en precio que ocurre dentro de una economía. Se mide en términos del «Índice de Precio al Consumidor» (IPC). El problema es que llega un momento en que los ingresos aumentan más lentamente que los egresos, produciéndose un déficit presupuestario. La situación económica a nivel global se encuentra en este

- nivel y es extremadamente peligrosa, razón por la cual los gobiernos toman muchas veces medidas drásticas para controlarla.
- c. **Recesión.** Es una disminución prolongada de la actividad económica. El indicador más importante para medirla es la actividad de la industria de la construcción y de bienes y raíces. El efecto de una recesión se nota en un aumento en las ventas de productos de consumo (disminuyen), un aumento en la tasa de desempleo y una reducción en las tasas de interés que cobran los bancos. Si no se controlan, puede llevar a cualquier economía a una depresión.
 - d. **Depresión.** Es una paralización casi total de la actividad económica y una drástica reducción en la demanda. Como resultado, muchas empresas se van a la quiebra y el desempleo aumenta a cifras astronómicas. Para contrarrestar las depresiones que usualmente llevan a las naciones a una guerra, los gobiernos recurren a dos cosas: aumentan sus gastos, estimulando de esa manera el empleo; aumentan la oferta de dinero.
 - e. **Estancamiento.** Ocurre a las economías que experimentan por tiempo prolongado un aumento en su tasa de inflación, pero a la vez un crecimiento muy bajo. Esta situación raramente ocurre, pero es el ciclo económico más peligroso porque no es fácil controlarlo.
6. **Interés primario.** Es la tasa de interés que los bancos norteamericanos les imponen a sus mejores clientes por el uso del dinero. Esa tasa sirve para determinar a su vez la tasa de interés que los bancos van a cobrar por concepto de préstamos (personales e hipotecarios).

7. **Privatización.** Ocurre cuando el gobierno decide vender las empresas que posee porque su operación usualmente resulta ser deficiente y se traga los recursos monetarios produciéndole desbalances al presupuesto del gobierno. Los gobiernos saben muy bien que debido a la excesiva burocracia y otros problemas como el de la corrupción, ellos son los peores administradores del mundo.

INVERSIONES EN LOS MERCADOS MUNDIALES

Las personas que invierten en los mercados mundiales lo hacen por una y hasta tres razones principales: para especular, para reducir sus riesgos y como una manera de mantener el poder de arbitraje. Los medios de información electrónicos son los que han estimulado las inversiones internacionales. Un inversionista que quiera tener éxito tiene por obligación que mantenerse bien informado de lo que sucede en el ambiente económico. Tiene que saber cómo funciona un mercado de valores.

LA ECONOMÍA DEL FUTURO

Como explicamos en el capítulo que hablamos sobre la cultura organizacional, estamos viviendo lo que los filósofos denominan como la «posmodernidad». A partir del 1970 y provocada por las crisis acaecidas en la década del «sesenta», todo ha comenzado a cambiar de forma acelerada. Por esa razón se le ha colocado el prefijo «pos» a todas las cosas: en términos religiosos, se denomina la era «poscristiana»; en términos económicos se denomina la era «posindustrial». Al hablar de sistemas económicos, los expertos ahora hablan de la era «poscapitalista».

Lester C. Thurow nos presenta una teoría bien interesante sobre el futuro del capitalismo. Él nos dice que esa ideología ya no es la misma del pasado debido a que ha dejado de tener la competencia de la ideología fascista, mar-

xista y socialista que fracasaron en su empeño de ser las salvadoras del mundo. Esa falta de competencia es muy peligrosa. Thurow añade que actualmente los sistemas de subsistencia social que fueron establecidos en los países ricos (aun en Suecia que fue la pionera) ya están en retirada. La falta de competencia, según Thurow, fue lo que llevó a los imperios y las culturas dominantes a su total extinción como sucedió con Egipto, Grecia, el Imperio Chino y el Imperio Romano. Fue en el momento que esos imperios dejaron de tener competencia cuando comenzó su período de decadencia y muerte. Es decir, se dedicaron a destruirse a sí mismos. Según este teorista, eso se debió a la brecha existente entre la ideología y la tecnología. Por ejemplo, los romanos pusieron más atención a las conquistas militares y descuidaron el éxito económico. La conquista fue su valor fundamental y cuando dejaron de tener competencia, se dedicaron a las luchas de poderes en el interior. Thurow finaliza diciendo que las demandas y los requerimientos de las sociedades capitalistas no están en armonía con la ideología capitalista del presente. Por tanto, si el capitalismo quiere sobrevivir, tiene que cambiar y prestarle atención a sus problemas fundamentales que son: la desigualdad económica que existe en el mundo, los sueldos decrecientes, los nuevos problemas que vienen con el aumento de la alta tecnología, la explosión demográfica, el surgimiento de una economía global y el desarrollo de un mundo multi polar (Estados Unidos ya no es el amo del mundo). Los países comunistas se están moviendo rápidamente hacia una economía capitalista y poseen un raudal de personas muy bien educadas y con mucho conocimiento técnico dispuestas a trabajar por un salario mucho menor que el que reciben sus pares en los países primermundistas como lo es Estados Unidos.⁴

En cuanto a la globalización de la economía, Rosabeth Moss Kanter nos ofrece una realidad y es que esa fuerza está afectando tanto a las empresas grandes como a las pe-

queñas. La competencia mundial, especialmente aquella iniciada por los países en desarrollo, está forzando a las empresas en los países desarrollados a reevaluar sus planes a fin de maximizar sus recursos. La competencia es ahora a nivel internacional y solo las empresas más aptas podrán sobrevivir. Es por esa razón que ahora se habla de reducción en tamaño (downsizing), de estrategias re-pensadas (rethinking strategies), de reinventar las corporaciones (reinventing corporations) y cosas por el estilo. Hay cuatro procesos que se asocian con la globalización de la economía:

1. **La movilidad de capital, personas e ideas de un país a otro.** La revolución en los medios de comunicación ha hecho posible que las ideas se transfieran rápidamente y que se sepa lo que está sucediendo en otras partes del mundo en el mismo momento en que suceden.
2. **La simultaneidad.** Los bienes y servicios están disponibles en todas partes del mundo al mismo tiempo.
3. **El cruce de fronteras y decisiones múltiples.** Los teléfonos celulares y digitales han hecho posible ese cruce de fronteras. Ahora las personas compran por fax y a través del internet.
4. **El pluralismo y la ausencia de centro.** Las actividades que anteriormente se concentraban en un lugar, ahora se están dispersando a otros lugares debido a las influencias y el conocimiento.

EL FUTURO ECONÓMICO DE LA IGLESIA CRISTIANA

Es sabido que algunas de las denominaciones cristianas más poderosas en los Estados Unidos son aún poseedoras de un gran capital. Lo mismo se puede decir de la Iglesia Católica Romana. Pero eso no les asegura un futuro glo-

rioso si ellas no hacen algo al presente. Las denominadas «iglesias históricas» están perdiendo una gran cantidad de miembros día a día y cada día son menos los filántropos que se levantan. La iglesia cristiana en los países primermundistas tienen que cambiar en cuanto a su manera de definir su misión, reestructurar sus estructuras administrativas, desarrollar a sus líderes y educar a sus miembros. Los líderes tienen que reenfocar su visión. Esas iglesias no pueden soñar con el gigantismo y el esplendor que las caracterizó en el pasado. Tienen que levantar ministerios que sean cónsonos con las necesidades del ambiente. Tienen que competir dentro de un ambiente hostil al evangelio y altamente competido, no solamente porque hay una gran proliferación de iglesias cristianas independientes, sino por la gran proliferación de otros ofrecimientos religiosos, mayormente pertenecientes a la Nueva Era, que son menos retadores y que ofrecen mayores «bendiciones».

En cuanto a las iglesias que operan dentro de los países tercermundistas, la situación es menos amenazante en términos económicos. Ellas se han acostumbrado a operar dentro de una economía de gran escasez y dependen más de la gracia y la misericordia de Dios que de los recursos humanos. Sin embargo, es bien importante que sus miembros sean educados en materia de mayordomía cristiana. Hay que volver a enfatizar la importancia del diezmo y estimular a los miembros de las iglesias a practicar el «arte de dar» (tal como lo hizo el apóstol Pablo en tiempos de la iglesia primitiva). Las iglesias en países subdesarrollados no pueden esperar gran ayuda de parte de las denominaciones históricas en los Estados Unidos (como sucedió en el pasado). Se impone que ellas comiencen a establecer sus propias estrategias de crecimiento y desarrollo sin contar con la ayuda de los países ricos.

Algo bien importante que debo mencionar en torno a la economía: cuando la economía está en su mayor auge es cuando menos personas suelen acudir a las iglesias. El ra-

zonamiento es el siguiente: ¿para qué buscar de Dios si todo me sale bien? Pero cuando las cosas marchan mal, las personas acuden a las iglesias en busca de ayuda. Por esa razón se ha encontrado un comportamiento totalmente opuesto en cuanto a las finanzas de las iglesias y el comportamiento de la economía.

- 1 El título original en inglés de ese libro fue *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- 2 John Maynard Keynes presentó sus ideas en su libro, *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. Este economista revolucionó la economía y ejerció gran influencia en el establecimiento de políticas económicas.
- 3 La información fue tomada de varias fuentes, entre ellas: *Enciclopedia Electrónica Encarta*, Edición 1996; Randy Charles, Epping. *Word Economy*, Vintage Books, New York, NY, 1992.
- 4 Thurow, Lester C. *The Future of Capitalism* [El futuro del capitalismo], William Morrow and Company, Inc., New York, 1996.

Capítulo 13

LAS FINANZAS DE LA IGLESIA

Toda organización necesita de una mínima cantidad de recursos para poder llevar a cabo su misión y las operaciones que esa misión genera. Uno de esos recursos es el dinero. Como vimos en la conferencia pasada, el dinero no es ni bueno ni malo en sí mismo, sino el mejor medio de intercambio que existe. El dinero nos permite adquirir las cosas que necesitamos para vivir y, en el caso de la iglesia cristiana, para llevar a cabo la *MISSIO DEI*. Por tanto, todo ministro tiene que aprender a levantar el dinero y a hacer buen uso del mismo.

Cuando hablamos la vez pasada sobre economía, dijimos que la misma puede también ser dividida en tres sectores: el primario (que incluye todo lo relacionado con materia prima), el secundario (que incluye el procesamiento de la materia prima, el sector manufacturero), y el terciario (el sector de los servicios). La Iglesia cae en este último renglón. Ella ha sido llamada por el Señor para «servir». Por tanto, la mayor parte de sus ingresos deben ser utilizados con ese fin. Siendo de esa manera, es necesario crearle conciencia a la gente que el gasto más grande de la iglesia tiene que dirigirse al pago de sus servidores. Existen unos principios que los líderes de las iglesias deben entender y guardar. Esos principios son los siguientes:

Primero. Las iglesias son organizaciones sin fines de lu-

cro. Por tanto, sus líderes no deben tener por costumbre economizar en renglones importantes (como por ejemplo, en la compensación pastoral), con el único objetivo de mantener el dinero sobrante en una cuenta de ahorros. La parábola del rico insensato nos recuerda que el ahorrar desmedidamente para estar bien en el futuro puede ser una insensatez. Cuando las personas ven que una iglesia tiene mucho superávit año tras año y no tiene un propósito definido para utilizarlo, la tendencia de los miembros es dejar de ofrendar y diezmar.

Segundo. El primer principio no invalida la importancia de que toda iglesia se preocupe por mantener un capital de trabajo saludable. Ese capital debe ser equivalente a por lo menos al promedio de un mes del total de desembolsos ordinarios (incluyendo el pago de las deudas). Ese capital de trabajo es una especie de fondo de emergencia y ayuda a contrarrestar las fluctuaciones en los ingresos.

Tercero. El dinero que recibe la iglesia debe ser gastado de manera sabia y productiva. Los fondos sin distribuir (superávit) deben mantenerse solamente cuando la iglesia planifica una significativa erogación de dinero en el futuro, usualmente relacionada con la adquisición de propiedades, construcción de templos u otros edificios, pago de alguna deuda o el desarrollo de algún programa que requiere una fuerte inversión.

Cuarto. Los líderes de las iglesias no deben esperar recibir todo el dinero que se necesita para comenzar alguna obra meritoria que sea cónsona con la visión que Dios le ha dado. Tenemos que recordar siempre que la obra cristiana es por fe y para la fe.

Quinto. No importa el dinero que se reciba, nunca será suficiente como para cubrir todas las necesidades de la obra. Tenemos también que recordar la ley que aparece en el libro de Eclesiastés y que fue traducida por los economistas como Ley de Say (hablamos de ella en la conferen-

cia anterior). Esa ley dice que mientras más se recibe, mayor es la tendencia de consumir.

Sexto. Como se le exige a toda organización responsable, los líderes eclesiásticos deben tener un presupuesto de ingresos y gastos que les permita controlar sus gastos y asegurarles una mejor distribución de sus recursos monetarios. Dije en mi conferencia pasada que la Iglesia también es grandemente afectada por los ciclos económicos. En una economía como la que estamos viviendo en la actualidad, los recursos se han tornado bien limitados. Aunque la fe es el recurso más grande con que cuenta una iglesia, uno tiene que contar con lo que tiene, especialmente cuando se trata del presupuesto operacional. Dios no premia nuestras irresponsabilidades ni nuestras tendencias consumistas.

EL PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan cuantitativo que nos permite distribuir los recursos monetarios con los cuales podemos contar en un momento dado. Es, además, un medio efectivo de control y un vehículo extraordinario de evaluación. Veamos algunos elementos relacionados con los presupuestos. Utilizaré los siguientes principios a fin de hacer más sencilla esta explicación:

1. Un presupuesto es un plan cuantificable el cual no tiene un fin en sí mismo. Esto implica que bajo condiciones no previstas, debe ser alterado a fin de hacerlo cónsono con la realidad.
2. El propósito del plan es proveer un apoyo financiero a la organización y está dirigido al logro de unas metas establecidas.
3. Ese presupuesto lo que hace es autorizar los gastos financieros dentro de una organización. Eso no implica necesariamente que tenga la función de li-

mitar el uso de los fondos. El presupuesto lo que hace es establecer una jerarquía de gastos dentro de un término dado.

4. Esos planes deben ser evaluados periódicamente y conjuntamente con otros planes para fines de determinar si los fondos se han utilizado con efectividad.

El presupuesto nos obliga a considerar las metas futuras y la forma de lograrlas. En el caso de las iglesias, nos permiten dirigir los recursos económicos hacia aquellas áreas que consideramos primarias para cumplir con la misión que Dios nos ha dado. Los presupuestos le sirven a los pastores para darle confianza a los líderes y miembros de las iglesias.

Los presupuestos deben tener cuatro características esenciales:

1. Deben ser realistas. Es mejor no tener presupuesto alguno que crear un presupuesto que no guarde relación con la realidad. La tendencia es gastar lo que no se tiene. La manera correcta de hacer un presupuesto efectivo es sobre-estimando los gastos y subestimando los ingresos. Esto se debe a que es una tendencia el que los gastos aumenten con más facilidad que los ingresos. Ahora bien, no se debe sobrestimar ni subestimar en exceso. Eso crea confusión y es una manera de que los miembros de la iglesia pierdan confianza en sus líderes.
2. Deben ser claros. Cada partida debe tener un nombre.
3. Deben ser específicos. El nombre debe poderse identificar con un programa, proyecto o ministerio específico.
4. Deben ser declarativos. Deben indicar la fuente de donde se obtendrán los fondos.

La preparación de un presupuesto requiere un plan organizativo bien cuidadoso. Es bien importante asegurarse el compromiso de los miembros de la iglesia. De ahí la importancia que los miembros conozcan la visión y la misión de la iglesia y que estén de acuerdo con ella. Es altamente necesario que las personas que son miembros de las iglesias entiendan que ellas están llamadas a contribuir generosamente con el sostenimiento de la obra. El educar a los miembros de la iglesia sobre el arte de dar es un precepto bíblico y debe ser un programa de educación continuada. Volveremos a hablar sobre el particular más adelante.

Antes de preparar el presupuesto de una iglesia, sus líderes deben analizar los datos financieros de los años anteriores. Deben examinar qué partidas le dejaron más ingresos y cuáles de ellas dejaron poco o ningún ingreso. El propósito es reevaluarlas para sacarles el mejor provecho. Deben conocer las tendencias económicas, pasadas y futuras, deben identificar su potencial financiero, sus obligaciones, sus costos operacionales, y cosas similares. Ese presupuesto no lo debe preparar una sola persona, sino que todos los líderes deben participar en la confección del mismo. El pastor debe jugar un papel principal en esa preparación.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Existen varios tipos de presupuestos, algunos de los cuales son los siguientes:

- A. **EL PRESUPUESTO UNIFICADO.** Requiere que cada partida de ingreso y gasto esté debidamente identificada a fin de mantener el control total de los mismos y evitar déficits innecesarios o uso indebido de fondos. Todos los gastos se identifican con un tipo de gasto particular: sueldos, agua, luz,

teléfono, etc. Ejemplo de la construcción de un presupuesto unificado:

Supongamos que los líderes de una iglesia establecen que durante su próximo año de operaciones recibirán la cantidad de \$120,000 en ingresos totales. Esos ingresos deben ser claramente identificados (diezmos, ofrendas regulares, ofrendas especiales, otras). También esperan recibir la cantidad de \$20,000 por concepto de ingresos no operacionales (ejemplo; fondos de construcción). De ese total de ingresos, ellos esperan gastar en sus operaciones normales la cantidad de \$75,000 (estos también deben ser claramente identificados) y la cantidad de \$65,000 para cubrir sus egresos no operacionales (pago de deudas, inversiones de capital y otras). Suponga que durante el primer mes, la iglesia recibió la cantidad de \$8,330 por concepto de ingresos operacionales y recibió \$3,000 por concepto de ingresos no operacionales. Gastó la cantidad de \$5,480 por concepto de gastos operacionales y \$7,200 por concepto de costos no relacionados con las operaciones normales de la iglesia. La presentación del presupuesto es la siguiente:

En la Columna A se identifican las partidas correspondientes de ingresos y gastos. En la Columna B se presentan las cantidades presupuestadas para cada partida. En la Columna C se presentan los ingresos y egresos reales del mes. En la Columna D se presentan las cantidades acumuladas (equivalente a la suma de los ingresos y egresos que se van incurriendo mes por mes). La Columna E es equivalente a lo que queda por cubrir del presupuesto (Columna B menos la Columna D). La Columna E es el cálculo de la varianza (cómo se comportan las

partidas reales en relación al presupuesto establecido).

Partida	Presupuesto anual	Actual (mes de #1)	Acumulado (un mes)	Balance pendiente	Var. f
Ingresos (enumerar) x mensual = 12,000	120000	8330	8330	111670	-0,167
Egresos (enumerar) x mensual = 6,250	-75000	-5480	-5480	-69250	-0,123
Superávit (déficit) operacional x mensual = 3,750 (.375)	45000	2850	2850	42150	0.044
Ingresos no operacionales x mensual = 1,667	20000	3000	3000	17000	n/a
Egresos no operacionales x mensual = 5,417	65000	7200	7200	57800	n/a
Superávit (déficit) general	0	-1350	-1350		n/a

La varianza nos ayuda a determinar cómo se van comportando las partidas en relación al presupuesto. Si se reciben ingresos mayores o se gasta menos de lo presupuestado, eso implica una varianza positiva. Si por el contrario, los ingresos recibidos son menores o los gastos son mayores a lo presupuestado, ocurre una varianza negativa. Esto nos ayuda a controlar los costos.

La varianza se calcula de la siguiente manera:

1. Varianza en los ingresos
 - a. Divida la Columna B entre 12 (número de meses del año) = $\$120,000 / 12 = \$10,000$. Eso implica que la iglesia, en promedio, debe recibir la cantidad de \$10,000 mensuales.
 - b. A la cantidad de \$8,330 (equivalente a lo que verdaderamente la iglesia recibió) réstele \$10,000 (lo que se presupuestó para cada mes). Eso es igual a $-\$1,670$, lo que implica que se recibió \$1,670 menos de lo que se presupuestó.
 - c. Divida la diferencia anterior ($-\$1,670$) entre $\$10,000 = -\$1,667 / \$10,000 = -0.167$. Eso implica que la iglesia recibió 16.70% menos de lo que había presupuestado recibir.
2. Varianza en los gastos
 - a. Divida la partida de Egresos en la Columna B entre 12 = $\$75,000 / 12 = \$6,250$. Eso equivale al promedio mensual de gastos que la iglesia debe tener.
 - b. La cantidad de \$5,480 fue lo que verdaderamente la iglesia gastó. Réstele a la cantidad de \$6,250 (presupuesto mensual de gasto), la cantidad de \$5,480, y eso le dará la cantidad de $-\$770$. Eso implica que la iglesia gastó menos de lo que había presupuestado.
 - c. Divida la diferencia anterior ($-\$770$) entre $\$6,250 = -770 / 6,250 = -0.123$. Eso implica que la iglesia gastó 12.30% menos de lo que había presupuestado.

¿Cuál es el efecto final? Si la iglesia recibió 16.7% menos de lo que había presupuestado y gastó 12.30% menos de lo que había presupuestado, eso implica que el presupuesto estuvo 4.40% de variación negativa (En términos

porcentuales, se gastó más de lo que se recibió). Esto es, a la cantidad de -0.167 hay que restarle -0.123 . Negativo menos negativo, convierte el sustraendo en positivo. Por tanto, es igual a decir, $-0.167 + 0.123 = -0.044 = 4.40\%$. Un buen presupuesto no debe exceder el 10.0% de variación total y las iglesias deben evitar el tener déficit operacionales. Puede que en un momento dado, como es el caso de nuestro ejemplo, la iglesia refleje un déficit general. Esto debe suceder únicamente bajo ocasiones especiales (ejemplo: cuando se inicia un proyecto y hay que invertir fondos cuantiosos al inicio).

- B. **PRESUPUESTO BASE CERO.** En estos casos, no se toman en consideración las experiencias pasadas. Ignora los presupuestos pasados y comienza desde cero. No toma en cuenta los cambios inflacionarios. Este tipo de presupuesto requiere que las partidas sean justificadas cada vez que se va a desembolsar algún dinero del mismo. Esto es adecuado cuando se va a iniciar un programa nuevo y no se tiene una idea exacta de cuánto serán los costos de operación de los mismos ni cuánto dinero finalmente se podrá recibir para sufragar los mismos.

Ejemplo de la construcción de un presupuesto base cero:

Partidas del programa	Costo estimado por el comité (justificados)	Cantidad mínima asignada	Promesas reales hechas por los miembros	Especulación
Costos totales (por partidas)	20000	8000	12000	25000

Partidas y costos estimados. Por lo menos, se debe tener una idea de las partidas principales y sus costos estimados. Ese costo lo debe asignar el comité que estará

trabajando en el desarrollo del ministerio y debe ser aprobado por todos los líderes de la iglesia.

Cantidad mínima asignada. Es la cantidad que se separa del presupuesto general de la iglesia para cubrir parte de los costos que han sido justificados.

Promesas de los miembros. Esta cantidad corresponde a las promesas contabilizadas que han hecho los miembros de la iglesia. Deben ser reales.

Especulación. Se estima cuánto podría obtenerse para desarrollar el programa en pleno.

Es aconsejable en la elaboración de un presupuesto siempre subestimar los ingresos y sobrestimar los costos.

C. PRESUPUESTOS PROGRAMÁTICOS. Estos presupuestos reflejan el costo total de cada programa con sus gastos particulares. En este caso, el programa tiene que estar bien definido y delineado. A medida que se va gastando el dinero, estas erogaciones se identifican y se van restando al presupuesto general de gastos del programa. Conlleva más detalles que el presupuesto unificado.

D. PRESUPUESTO DE CAPITAL. Estos presupuestos se utilizan para proyectos de construcción para los cuales hay que levantar dinero cuyo uso está especificado por los costos del desarrollo del proyecto. Este presupuesto se debe mantener separado del presupuesto de operaciones. La vida de ese presupuesto se extiende por el tiempo que dure el proyecto en sí. Este presupuesto se levanta por medio de campañas de recaudación de fondos.

E. PRESUPUESTO PARA EL PAGO DE DEUDAS. Este es parecido al presupuesto anterior. Se utiliza con el único propósito de asegurar el pago de una deuda. La iglesia se anticipa a unos posibles requisitos para cubrir proyectos futuros. Este dinero debe colocarse en inversiones que dejen un buen

rendimiento. Los líderes deben explorar varias alternativas.

F. PRESUPUESTO MENSUAL AJUSTADO. Este tipo de presupuesto nos permite ajustar los gastos a los ingresos recibidos. Lo que se hace es determinar los porcentos comparativos por programas y todos los meses se determina qué cantidad puede gastar cada programa o ministerio a base de ese porcentaje. Ese presupuesto requiere la preparación de un informe de flujo de efectivo (Cash Flow). Es muy conveniente cuando se tiene un presupuesto bien limitado o cuando se está pasando por momentos económicos de gran crisis.

Un ejemplo de este presupuesto es el siguiente:

Partida	Presupuesto	% del total	Recibido	A utilizarse próximo mes
Educación Cristiana	5000	17,24	n/a	3965,20
Misiones	4000	13,79	n/a	3171,70
Otros	20000	68,97	n/a	15863,10
Total	29000	100	23000	23000

Como solamente se recibió \$23,000 (equivalente al 79.31% del total que se había presupuestado para recibirse, el siguiente mes las partidas tienen que ajustarse por ese porcentaje. Ejemplo: en vez de asignarle a Educación Cristiana la cantidad de \$5,000, se le asignaría la cantidad de $\$3,965.20 = (.1724 \times \$23,000)$.

¿CUÁNTO SE LE DEBE PAGAR A UN PASTOR?

Este suele ser un tema neurálgico dentro del contexto eclesial debido a la idea errónea de que los pastores son

personas que viven de la caridad. La triste realidad es que no existe una ley que proteja el salario mínimo y el trabajo que ejerce un pastor dentro de una congregación. Eso implica que usualmente, el pastor está a merced de aquellos que tienen a su cargo la administración de las finanzas de la iglesia. Antes de aventurarnos a establecer el salario y los beneficios marginales que debe recibir un pastor, tenemos que identificar sus funciones. De lo que hemos aprendido hasta el presente, podemos ver que cualquier pastor ejerce una gama de funciones y todas ellas son altamente demandantes. El pastor es evangelista, maestro, orientador, facilitador, predicador, promotor, relacionista público y el administrador principal de su iglesia. Por tanto, es imposible ponerle precio al trabajo pastoral. Todo pastor que ha sido llamado por Dios sabe muy bien que no es un oficio que nos vuelve ricos. Es de por sí un gran sacrificio. Sin embargo, es necesario que se tengan en cuenta los siguientes principios para no abusar de la persona del pastor.

Primer principio. Si la iglesia opera dentro del sector de los servicios, entonces el gasto mayor tiene que ser para cubrir el salario de aquellos que trabajan para prestarlo a tiempo completo. Si bien todo el mundo está llamado a dar «algo» de sus bienes, tiempo y talentos para el bien común, es también muy cierto que además de dar ese «algo», los pastores tienen que dar todo su tiempo y sus esfuerzos para servir a una comunidad.

Segundo principio. Dios nos ha llamado a «servir», no a pasar hambre y necesidades. La congregación que no entiende que su pastor es una persona que tiene que atender unas demandas económicas termina por hacer sufrir a su pastor. Además, termina por experimentar constantes cambios pastorales que la llevan a caer en graves estancamientos y hasta decrecimientos en membresía.

Tercer principio. No hay nada diabólico en el dinero. El pastor debe hablar con libertad sobre su situación financiera con los líderes de su congregación para que juntos

busquen alternativas viables a fin de satisfacer sus necesidades o resolver sus problemas económicos.

Cuarto principio. Es duro ejercitar la función pastoral cuando se tienen necesidades económicas apremiantes. Los problemas económicos constituyen una de las causas principales de los divorcios (y los pastores no están exentos de ellos). Esos problemas contribuyen a crear tensiones familiares y causan ansiedad, insomnio y depresión. Esos problemas también recrudecen los efectos de ciertas enfermedades como lo son la artritis, la alta presión arterial y las úlceras. Pueden llevar a cualquiera a tener un ataque al corazón.

Quinto principio. Es un estereotipo el pensar que un pastor tiene por obligación que tener un salario inferior a un laico que tiene igual preparación, experiencia y cantidad de trabajo. También es un estereotipo (y una actitud machista) pensar que las mujeres pastoras deben ganar menos que los hombres pastores simplemente por el hecho de ser mujeres.

Sexto principio. Es otro estereotipo el pensar que el cónyuge del pastor, así como sus hijos, están «obligados» a trabajar en la iglesia a tiempo completo. El cónyuge es un miembro de la congregación, no un empleado. Está llamado a servir en la misma proporción que sirven los demás laicos.

Séptimo principio. El pastor es el líder máximo de una congregación. Él representa la congregación dentro de la comunidad interna y externa. Siendo el responsable máximo del programa de la iglesia, la partida más importante es la de su sueldo y beneficios marginales.

Octavo principio. El pastor es el responsable directo de los fondos que recibe una congregación para cubrir todos sus gastos operacionales y costos de inversiones. Sus buenos oficios son los que le ayudan a levantar el dinero. Entre sus funciones está la de apoyar a sus líderes cuando se realizan campañas de recaudación de fondos. Por tanto,

debe tener inherencia en todo lo referente a las finanzas de la iglesia. Además, es la persona que está llamada a enseñar a los feligreses de su iglesia el extraordinario «arte de dar».

La mayordomía cristiana debe ser un programa permanente de la iglesia. Partiendo de esos principios, podemos decir que no hay nada vergonzoso en que un pastor tenga un salario y unos beneficios marginales que le permitan «vivir» en vez de «mal existir». La pregunta obligada es la siguiente: ¿Qué criterios se deben tomar en cuenta al momento de asignarle un salario al pastor? Eso no está muy claramente establecido. Sin embargo, podemos aventurarnos a establecer unos criterios:

1. **El tamaño y la complejidad de la congregación.** A mayor sea el número de persona y a más complejos sean sus programas, mayor y más extenuante resulta ser el trabajo pastoral.
2. **El presupuesto de ingresos de la congregación.** Muchas veces los pastores tienen que hacer grandes sacrificios para servir dentro de una congregación pequeña. Tales sacrificios muchas veces no se pueden mantener por mucho tiempo.
3. **La preparación académica.** Soy de la opinión que de igual manera que se le requiere a un maestro dominar la materia que enseña, de igual manera se le debe requerir a un pastor dominar su campo. Debe estudiar a fin de que ejerce sus funciones con efectividad y eficiencia.
4. **Estudios de educación continuada.** Veo con buenos ojos que los pastores asistan todos los años a seminarios, cursos y talleres de educación continuada. Hasta cierta medida, ellos son profesionales en su campo.
5. **La experiencia pastoral.** Este es un factor importante, especialmente cuando se trata de pastorear una iglesia grande y compleja. No es lo mismo pas-

torear una iglesia pequeña en un barrio pequeño que una iglesia grande y compleja en una zona metropolitana.

6. **La composición familiar.** Dado que muchas iglesias no pueden pagar, es un factor que no se toma en cuenta en la empresa privada, pero se entiende que sí sería un buen factor para asignar una compensación pastoral.

No entiendo que el factor de la composición familiar deba ser un factor que se tome en cuenta al computarle el salario a un pastor.

Dada la naturaleza y propósito del trabajo pastoral, su salario y beneficios marginales deben computarse tomando como base el salario básico que se le paga a un maestro secular con su misma preparación académica y experiencia. Además, se le debe proveer un mínimo de beneficios marginales básicos como lo son: plan médico, vacaciones (regulares y por enfermedad), días libres, educación continuada y un buen plan de retiro.

CASO

Iglesia Discípulos de Monte Sión

Preparado por: Lourdes Rodríguez y Eneida M. Angleró
Editado por: Inés J. Figueroa

La Iglesia Discípulos de Cristo de Monte Sión, ubicada en el Barrio Monte Adentro de Juana Díaz, hace quince (15) años que sirve a esa comunidad. Actualmente la iglesia no tiene pastor, tiene 125 miembros y está rodeada de iglesias de otras denominaciones. Originalmente, el templo de la iglesia estaba ubicada en un solar el cual tenía una estructura física que se utilizaba para sus reuniones cúllicas. Esa propiedad se puso a la venta ya que la iglesia se movió a un

nuevo local localizado a unas pocas millas de distancia del templo anterior. El dinero de la venta de dicha propiedad sería utilizado para la construcción del nuevo templo.

En ese espacio de tiempo en que tenían la propiedad en venta, el pastor de una iglesia M. I. que tenía 40 miembros se acercó a la junta de la iglesia para solicitar de ellos que le «prestaran» el lugar por espacio de seis (6) meses o hasta que ellos consiguieran lugar para comprar y ubicar su templo. Esa iglesia M. I. se estaba reuniendo en un local que estaba al lado de un bar, por eso se querían mudar. El presidente de la junta convocó a los miembros de la misma para discutir la petición de la iglesia M. I. A continuación ofrecemos el proceso deliberativo que se llevó a cabo:

Presidente: «Yo propongo que las facilidades no se presten, sino que se alquilen a la iglesia M. I.»

Hermano Juan: «Yo creo que las facilidades no se deben ni prestar ni alquilar ya que estamos en un proceso de venta. De vender esas facilidades podríamos confrontar problemas en desalojar a los hermanos de esa congregación».

Hermano Pedro: «Pues yo creo que la iglesia tiene que responder a las necesidades de otras iglesias hermanas. Por lo tanto, yo recomiendo que se le presten las facilidades a la iglesia. Así ellos pueden continuar trabajando en la obra del Señor».

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuáles son las posibles repercusiones de cada una de las alternativas decisionales?
2. ¿Quién debe tomar la decisión? ¿la junta? ¿la asamblea de la iglesia? ¿la oficina central de los Discípulos?
3. ¿Cree usted que esa iglesia está preparada para construir un nuevo templo?

Capítulo 14

LA MAYORDOMÍA CRISTIANA

Existe la costumbre entre los creyentes de asociar el vocablo «mayordomía» con una campaña para levantar dinero. Lo anterior lleva a la mayoría de los pastores a sentirse incómodos cuando se les habla de predicar sobre el tema. Esta mala interpretación ha provocado que este concepto haya estado ausente del pensamiento teológico por mucho tiempo. Algunos ministros, como indica Rodolfo G. Turnbull, consideran que ese concepto de mayordomía dentro de la teología es algo anticuado. Pero advertimos otros conceptos teológicos que para la mentalidad posmodernista ya también parecen anticuados y sin embargo, los continuamos utilizando en nuestras enseñanzas y predicaciones. Ejemplos de tales conceptos lo son reino y cruz. La monarquía es repudiada por muchas naciones, especialmente en el Continente Americano. Sin embargo, los cristianos del Nuevo Mundo aún seguimos hablando de un Rey Soberano que lo es Cristo. La palabra cruz no encuentra mucha simpatía dentro de un ambiente que repudia y evita al máximo el sufrimiento. Sin embargo, muchos teólogos continúan utilizando y hablando sobre el particular como algo inherente a la fe cristiana.

Considero que la mayordomía es un elemento esencial de la herencia cristiana.¹ Cuando hablamos de mayordomía tenemos que situarnos en la Biblia, tanto en el Antiguo

como en el Nuevo Testamento. La Biblia hace muchas referencias a este concepto. Cuando hace referencia a la mayordomía, la sitúa dentro de una sociedad donde la esclavitud era parte del sistema socioeconómico (quizás por eso es que en la actualidad tanto se rechaza el término). Implica la relación que mantenían un esclavo y su amo. El esclavo era propiedad de un amo al que estaba obligado a servirle incondicionalmente. En la antigüedad, a los esclavos inteligentes y bien capacitados se le asignaba la responsabilidad de administrar todos los recursos de sus dueños. Tal fue el caso de José, el hijo de Jacob, que habiendo sido vendido por sus hermanos como esclavo a Potifar, pasó a ser su administrador. Todo esclavo que era asignado como mayordomo tenía que ser responsable y dar cuenta a sus amos de todos los recursos que este le ponía en sus manos. En ocasiones, aún los mayordomos eran responsables de la crianza de los hijos de sus amos. La fidelidad era un requisito indispensable para ser un buen mayordomo. Por esa razón, cuando José no consintió en las pretensiones de la mujer de Potifar y prefirió huir de su lado, ella lo acusó de querer violarla. José fue enviado a la cárcel por faltar a la lealtad de su amo. Para ese tiempo y por desgracia, las mujeres constituían propiedad de sus maridos. Los amos tenían plena confianza en sus esclavos mayordomos.

En el Nuevo Testamento, la situación de los esclavos mayordomos era muy similar. Encontramos que en sus enseñanzas, Jesús se refirió a muchas parábolas donde están involucrados los mayordomos y sus amos. Jesús nos hizo recordar que nosotros los humanos fuimos creados por Dios y que, por tanto, le pertenecemos a Dios. No solamente eso, sino que también fuimos nombrados mayordomos de la creación, como explicamos en el primer capítulo de este libro.

Todo lo anterior nos demuestra la importancia y necesidad de realizar campañas de mayordomía dentro de las

congregaciones. Entendemos, no obstante, que esas campañas deben ser integrativas y continuadas. El programa de la iglesia debe girar en torno al tema de la mayordomía. Los objetivos de esas campañas deben ser los siguientes:

1. Aclarar la diferencia que existe entre el concepto que el mundo cataloga como éxito y lo que la Biblia establece como victoria o triunfo. El éxito del mundo se visualiza en términos de las posesiones adquiridas, el poder, los reconocimientos y los logros alcanzados. El concepto bíblico de triunfo o victoria se enfoca hacia la calidad de vida, aceptando aún el sufrimiento como parte integrante del triunfo. Los cristianos tenemos que aprender a manejar con efectividad nuestros sufrimientos, frustraciones y tribulaciones.
2. Estimular a los creyentes al ejercicio de una administración responsable de todos los recursos que Dios les ha dado, sean estos abundantes o escasos.
3. Levantar el espíritu y el compromiso misionero de los feligreses.
4. Despertar el espíritu altruista, el cual nos lleva a practicar «el arte de dar», recordando que más bienaventurado es dar que recibir.
5. Ayudar a los creyentes a formular un pensamiento teológico en torno a la administración que sea global, comprensivo, realista y que produzca gozo. Máximo en los tiempos que nos ha tocado vivir, tenemos que aprender a contentarnos cual sea nuestra situación y luchar por hacer la voluntad de Dios por encima de las circunstancias que tratan de entorpecerla.
6. Ayudar a los creyentes a visualizarse a sí mismos como ejecutivos de la voluntad de Dios y personas llamadas a invertir en el Reino de Dios.
7. Donde aplique, hay que contribuir a reducir el

consumerismo y a practicar el ahorro, uno de los elementos importantes para que un pueblo mantenga su estabilidad económica.

LO QUE CUBRE EL CONCEPTO DE LA MAYORDOMÍA CRISTIANA

El concepto de mayordomía cubre muchas áreas que son cónsonas con la administración, pero más amplias. No se limita a la administración de los recursos humanos, físicos y monetarios, sino que penetra dentro de la esfera moral, emocional y espiritual de cada creyente. Por esa razón es que podemos afirmar que es un tema tratado durante todo el año dentro de nuestras iglesias, aunque muchas veces de forma desorganizada.

La mayordomía cristiana cubre las siguientes áreas:

1. La mayordomía de la creación.

Es deber de todo líder cristiano contribuir en el proceso de despertar la conciencia humana sobre el problema ecológico que enfrenta el mundo. Inclusive, la iglesia debe levantar su voz para denunciar las acciones de algunas empresas, las cuales en su intento de obtener ganancias exorbitantes no reparan en destruir la naturaleza. Todos estamos conscientes de los daños ocasionados al planeta Tierra debido a la deforestación, el uso desmedido de materiales radioactivos, la mala disposición de materiales tóxicos y la explotación masiva de los recursos naturales. Es deber de los líderes cristianos participar en los programas educativos encaminados a proteger el ambiente natural. La Biblia nos enseña que Dios creó un mundo perfecto y hermoso (Génesis 1.31) y lo puso en manos de la humanidad para que ella recreara lo creado, pero no le dio autoridad para destruir la creación de Dios. Cuando la Biblia alude a que Dios le dio potestad a los humanos para que gobernarán la creación (Génesis 1.28), no fue permiso para explo-

tarla a su antojo, sino para utilizarla con inteligencia y para provecho de todos, enfatizando una mejor calidad de vida.

2. La mayordomía de las emociones

Dios creó la humanidad y la dotó de un aparato emotivo, pero también le dio la capacidad para razonar. La razón y la emoción interaccionan constantemente en la vida humana y resulta imposible separarlas. La emoción le da viveza a nuestras vidas. La vida sería monótona y altamente aburrida sin las emociones. Pero las emociones deben ser controladas por medio de nuestra razón. Eso implica que la razón juega el rol de supervisor de nuestras emociones. No podemos permitir que en el proceso de tomar decisiones nuestras emociones controlen nuestra racionalidad, sino que es nuestra mente la que debe guiar la toma de decisiones. Eso no invalida el papel que debe jugar la fe. La fe no es una emoción, sino una fuerza que nos permite creer en lo humanamente increíble y esperar aun lo que no vemos.

Toda la Biblia nos habla de una fuente inagotable de control mental a través del poder del Espíritu Santo y la gracia redentora de Jesucristo. Jesús mismo nos dio ejemplo de tal autocontrol. Aún nos habló de la administración de las denominadas «emociones negativas» como lo son: la ira, la envidia, los celos y otras. La Iglesia de hoy ha dejado de predicar sobre la realidad del pecado o está predicando incorrectamente sobre su naturaleza, manifestaciones y consecuencias. En otras ocasiones se ha dejado arrastrar por ciertas teorías psicológicas que tienden a colocar al ser humano como el centro de la creación. El apóstol Pablo hace una disertación extraordinaria sobre el tema del pecado en el libro de Romanos (7.7-25). El pecado tiende a arrastrarnos al mal y nadie está exento de caer en él. Es como una vorágine que lleva a la familia, a las organizaciones y a los pueblos a la entropía. El pecado es una acción colectiva cuyos efectos también son colectivos y múltiples. Se refleja en la miríada de problemas que confronta el

mundo. El entendimiento de esa realidad es vital para el saneamiento del mundo y el disfrute de una vida abundante.

3. La mayordomía del tiempo

Los humanos visualizamos el tiempo en términos de pasado, presente y futuro. El pasado es el objeto de estudio de la historia. El presente lo tenemos que ver como un período de transición y el futuro forma parte de la eternidad. No obstante, tiempo y eternidad quedan fundidos en una sola categoría temporal, la cual es elaborada a partir de una experiencia humana concreta. Esa categoría temporal no existe para Dios, pero sí para los humanos. Podemos decir entonces que el tiempo tiene dos dimensiones: la primera es atemporal que pertenece a la dimensión espiritual y que llamamos «el tiempo del Dios» (Kayrós); la segunda es temporal que pertenece a la dimensión terrenal y que llamamos «tiempo cronológico» (Chronós). Los cristianos vivimos en una dicotomía del tiempo y eso es lo que muchas veces nos produce grandes ansiedades.

La Biblia afirma que la vida humana tiene un límite de 70 años y en los más robustos, 80 años (Salmos 90.10). Esa no es una ley, sino una manera de expresar que la vida humana es corta. En cambio, los años de Dios no tienen fin (Salmos 102.4b; 102.27; Hebreos 1.12b; 2 Pedro 3.8). El planteamiento filosófico del tiempo es complejo y está relacionado con el concepto de espacio. El tiempo se percibe hacia atrás (pasado) o hacia adelante (futuro), pero siempre está ligado o se concretiza a un espacio determinado. Este fue el planteamiento de Albert Einstein, quien explicó que la distancia no es otra cosa que una medida entre eventos, no entre objetos. Según Hegel, el tiempo es irreal y repetitivo. Él explicó que era irreal porque no puede concretizarse como sucede con cualquier sustancia. La teología de Agustín de Hipona en torno al concepto del tiempo es bien interesante. Él dijo que el tiempo ciertamente no se puede definir, pero se percató de que existe un

tiempo físico y astronómico, el cual puede ser medido mediante relojes. Pero también hay otro tipo de tiempo (que podemos llamar sicológico) que es una extensión del alma. Por eso llegó a la conclusión de que el tiempo es un estado de recordación del pasado y un estado de expectación del futuro.

No cabe dudas de que los seres humanos vivimos en una eterna ambivalencia respecto al tiempo. ¿Quién conoce el tiempo que ha de vivir en este mundo? Es una necesidad querer descubrir un misterio que solamente lo conoce Dios. Por un lado, como bien afirma Jesús, no podemos vivir con afanes y ansiedades, sino que debe bastarnos cada día con su propio mal. Pero por otro lado, como afirma el apóstol Pablo, tenemos que aprender a redimir bien el tiempo. Eso implica que el tiempo puede convertirse en nuestro aliado o nuestro enemigo. El tiempo es nuestro enemigo cuando nos aferramos a él o lo utilizamos para hacer el mal. Es nuestro aliado cuando descansamos en el Señor y lo utilizamos para hacer el bien.

Para que nuestro tiempo pueda ser bien administrado, tenemos que tener en cuenta lo siguiente:

1. La efectividad en el uso del tiempo dependerá de los propósitos, metas y objetivos que cada uno de nosotros nos tracemos durante el curso de nuestras vidas.
2. Hay que aprender a establecer jerarquías de prioridades, ya que nuestros propósitos, metas y objetivos puede que riñan entre sí o que requieran de tiempo igual para su realización. Bien dice el libro de Eclesiastés que todo tiene su tiempo y su hora (3.1-15).
3. El tiempo no puede ser detenido ni acomodado a nuestros caprichos.
4. El tiempo no puede ser acumulado ni estirado.
5. Todos los seres humanos contamos con el mismo

tiempo para hacer las cosas. El año tiene 365 días (366 si es bisiesto) y se compone de un total de 52 semanas; la semana tiene 7 días; un día se compone de 24 horas; una hora de 60 minutos y un minuto de 60 segundos.

6. El tiempo que se pierde jamás puede ser recuperado.
7. Por tanto, es importante aprender a administrar bien el tiempo.

En toda planificación, el factor tiempo es un elemento vital. Esto nos lleva concluir que tenemos que aprender a optimizarlo. Existe una gama de técnicas y recursos que nos pueden ayudar a administrar bien nuestro tiempo. Esos recursos van desde los más simples, que consisten en una lista de cosas por hacer, hasta los más complejos como lo son las técnicas de PERT/CPM2 y el GANTT CHART3. Algunas de esas técnicas pueden utilizarse en las iglesias cuando se trata de desarrollos de proyectos que tienen un tiempo límite para su realización, por ejemplo, en proyectos de construcción.

Algo que no debemos pasar por alto es que los pastores y pastoras tenemos que realizar muchas tareas a la vez, lo que nos hace sentirnos atrapados por el factor tiempo. El resultado es que experimentamos agudas tensiones. Tenemos entonces que aprender a lidiar con las tensiones de manera que no nos lleven a quemarnos. Para ser efectivos, tenemos que aprender a hacer prioridades y a decir «no puedo» de vez en cuando. Dios no nos exige más allá de lo que podemos hacer. Por último, tenemos que aprender a reposar. Jesús solía alejarse de las multitudes y tomar tiempo para orar, meditar y descansar. De vez en cuando es saludable el perder un poco de tiempo y evitar sentirnos culpable por ello.

4. La mayordomía de los talentos

La palabra «talento», según utilizada en el Nuevo Testa-

mento, se relaciona con una medida cuantitativa. En la parábola de los talentos que narró Jesús (Mateo 25.14-30) de lo que se habla es de dinero. En el idioma español, sin embargo, la palabra «talento» es aplicada al conjunto de dones naturales y sobrenaturales con los que Dios capacita a la humanidad. Por eso la hacemos sinónima de destrezas, habilidades y conocimientos, muchos de ellos adquiridos por medio de nuestras experiencias y estudios realizados. Yo entiendo que nuestras vocaciones deben guardar una relación directa con los talentos que Dios nos da. El mundo vive una crisis vocacional porque la gente tiene la tendencia de estudiar y trabajar en aquellas áreas que le ofrecen una mejor retribución económica o porque sencillamente alguien los influenció para que siguieran ese camino. Por eso tenemos personas que se sienten frustradas porque están trabajando en algo que realmente no les gusta. Estas personas erraron al identificar sus vocaciones. La Iglesia debe volver a la práctica de enseñar el significado de las vocaciones y hablar sobre los frutos que se cosechan cuando le prestamos atención a las mismas. Además, Dios espera de nosotros que utilicemos de manera desinteresada parte de esos talentos que Él nos ha regalado para el beneficio de otros. La conclusión que Jesús hace en torno al concepto de servicio debe ser la guía de conducta de todo cristiano. Nosotros hemos sido llamados para servir y no para ser servidos.

5. La mayordomía del tesoro o del dinero

Algunos opinan que el 70% del mensaje bíblico está relacionado con aspectos económicos, mayormente asuntos de dinero. La Biblia habla desde el Génesis hasta el Apocalipsis sobre el deber que tiene el creyente de contribuir para el mantenimiento de la obra de Dios. El diezmo, contrario a lo que algunos afirman, no fue abolido por Jesús. Es muy cierto que cuando Jesús acusó a los fariseos les dijo que ellos eran unos hipócritas porque diezmaban aun de la menta y el comino, pero no practicaban la justicia y la mi-

sericordia. Sin embargo, también afirmó que *esto es necesario hacer* (el diezmar) *sin dejar de hacer lo otro*» (Mateo 23.23).

En las cartas de Pablo encontramos muchos pasajes que nos demuestran que este apóstol se preocupó bastante de levantar fondos para cubrir las necesidades de la obra cristiana. Ejemplos de ello lo constituyen las instrucciones que les hizo a los corintios de hacer colectas para los hermanos en necesidad (1 Corintios 16.1-4); la importancia de ser generosos cuando ofrendamos (2 Corintios 8.1-16); el reconocimiento que les hizo a los filipenses por haber participado en su sostenimiento material (Filipenses 4.10-20); y las constantes instrucciones para que las iglesias ayudaran a las viudas, los huérfanos y los necesitados. En el libro de los Hechos, inclusive, encontramos a Pablo realizando campañas de capital para ayudar a las iglesias que se encontraban en necesidad o pasando por momentos críticos.

La iglesia tiene la responsabilidad de fomentar la filantropía entre sus miembros. Esta parte de la mayordomía incluye el desarrollo de campañas de capital dirigidas a financiar las misiones, locales y extranjeras, así como para proyectos y ministerios comunitarios.

6. La mayordomía de los dones espirituales

Uno de los reproches que el apóstol Pablo le hizo a la iglesia en Corinto fue el ser malos mayordomos de los dones espirituales. Los corintios utilizaban los dones para provecho propio y como una prenda de orgullo personal. Dios repartió sus dones a la humanidad para el engrandecimiento de su Reino, no para beneficio individual. Hoy más que nunca se impone que la Iglesia ponga en función los dones que Dios le ha dado. Esos dones no tienen un fin en sí mismos. Tampoco deben tener un fin proselitista. La programación eclesiástica debe incluir un buen programa para el desarrollo de la verdadera espiritualidad. Vamos más lejos al decir que una campaña de mayordomía inte-

gral es en sí un programa de desarrollo de espiritualidad. Definir este concepto dentro de una sociedad posmodernista que está enmarcada en los postulados de la Nueva Era, es bien importante.

El concepto «espiritualidad» ha sido muy mal interpretado dentro del contexto de la iglesia cristiana. Son muchos los creyentes que confunden este término con santurronería. Esta mala interpretación ha llevado a algunos cristianos a asumir una de dos posiciones extremas. Por un lado están aquellos que hacen de la espiritualidad una camisa de fuerza. Una persona espiritual es aquella que asume una actitud pasiva y estoica frente a la vida. Son aquellos que «no bailan, no beben, no fuman, no dicen malas palabras». Por otro lado, están los cristianos que rechazan la espiritualidad porque no quieren ser confundidos con el primer grupo. En su empeño de no ser considerados como «gente fanática», viven un evangelio a medias.

En el sentido religioso y de significado puro, espiritualidad significa el estado de la mente que es vitalizado por el Espíritu Santo de Dios y que da vida en Dios. Es el estado de «ser» en el más alto sentido de la palabra. Lo anterior cubre la totalidad de las facultades humanas: el intelecto, los sentimientos y las emociones, la voluntad y todos los atributos de la personalidad. En término del intelecto, la persona espiritual es visionaria. En 1 Corintios 2.12-13 el apóstol Pablo nos dice lo siguiente:

Y nosotros no hemos recibido el espíritu del mundo, sino el Espíritu que proviene de Dios, para que sepamos lo que Dios nos ha concedido, lo cual también hablamos, no con palabras enseñada por sabiduría humana, sino con las que enseña el Espíritu, acomodando lo espiritual a lo espiritual.

En el capítulo 5 de Romanos, cuando Pablo nos habla de la justificación por la fe, él nos dice que nosotros nos

debemos gloriarnos en las tribulaciones porque ellas producen paciencia, y la paciencia prueba, y la prueba una esperanza que no avergüenza. Esto es, las personas espirituales aprenden a controlar sus emociones y permiten que aflore en ellas el amor. El amor es el sentimiento más noble y profundo que existe. Por último, la persona espiritual es aquella que rinde su voluntad a la voluntad de Dios. Esto nos ayuda a ejercer el dominio propio y la templanza:

Porque no nos ha dado Dios espíritu de cobardía, sino de poder, de amor y de dominio propio (2 Timoteo 1.7).

Viéndolo desde ese punto de vista, podemos decir que la persona espiritual agudiza su intelecto, tiene control de sus emociones y toma decisiones sabias. Esto se debe a que los sentimientos nos ofrecen los motivos para actuar, el intelecto no ayuda a estimar los costos y beneficios de las diversas actuaciones, pero la voluntad nos permite decidir el curso de acción a seguir. Esto es lo que ha sido denominado por algunos teólogos como la *operación mental trinitaria*. La persona espiritual es aquella que somete de forma voluntaria y gozosa todas sus facultades del alma al dominio y la guía del Espíritu Santo.

La palabra espiritualidad es un derivado del vocablo «espíritu». En el idioma griego, espíritu es *pneúma*, mientras que espiritual es *pneumatikós* (significa el estar dotado con los atributos del espíritu). Es espiritual toda persona que ha sido hecha a la imagen de Dios. En Juan 4.24 se nos dice que

Dios es Espíritu; y los que le adoran, en espíritu y en verdad es necesario que adoren.

El concepto griego de *pneúma* denota un movimiento dinámico del aire. Esta palabra está formada por dos vocablos: *pneo* que significa soplar, respirar o emitir una fra-

gancia; *ma* que denota el resultado de una acción. *Pneoma* implica una substancia especial que está revestida de un poder extraordinario. Según Aristóteles, la vida humana consistía de alma (*psique*), cuerpo (*sarx*) y espíritu (*pneuma*). Ese espíritu era una fuerza extraordinaria. Tal pensamiento tuvo una tremenda influencia dentro del cristianismo. Sin embargo, esa concepción no es bíblica. Bíblicamente hablando, el ser humano es una totalidad indivisible cuya vida la da Dios. Pablo dice que el cristiano es una vasija de barro que posee un tesoro que es el Espíritu Santo. Esto significa que la espiritualidad puede ser colocada en una esfera de dominio entre dos fuerzas: la del bien y la del mal. El humano, por tanto, tiene que escoger la fuerza espiritual que va a dominar su vida, si la del bien o la del mal. Las fuerzas del bien combaten al lado del creyente y las fuerzas del mal combaten en su contra. Es esta la lucha que nos describe Pablo en Efesios 6.10-20. Nosotros no debemos ser prepotentes. La persona espiritual reconoce lo anterior y por eso busca revestirse con la «armadura de Dios». Nuestra lucha es contra las huestes de maldad. Por tanto, cuando la Biblia habla de espiritualidad se refiere a un comportamiento bíblicamente y socialmente aceptable, no a la antítesis de lo físico. La presencia del Espíritu Santo en la vida de un creyente presupone una infusión del Espíritu Santo para moverlo a la acción, para corregirlo, guiarlo, instruirlo y consolarlo. El ser espiritual se opone al ser carnal, no porque se desprecie el cuerpo (*soma*), sino que se desprecia la mundanalidad (*sarx*). El ser humano natural (*psuchikós*) es aquel que no percibe las cosas del Espíritu. Tal individuo está alienado de Dios y, por tanto, ve las cosas del Espíritu como locuras (1 Co 2.14). Pablo entendió que los nuevos creyentes tienen que aprender a apropiarse de las cosas del Espíritu. Es por esa razón que les habló a los corintios, no como a seres espirituales, sino como a carnales. ¿Por qué? Porque esa gente que se creían tan espirituales no vivían en el poder del

Espíritu, ya que le daban rienda suelta a sus emociones negativas como lo son: los celos, la ira, las contiendas y las disensiones (1 Corintios 3.1-4). Los corintios eran unos santurriones quienes no respetaban a Pablo ni mucho menos se respetaban los unos a los otros. La espiritualidad, por tanto, implica una persona que está dispuesta a permitirle al Espíritu Santo el regenerarla, iluminarla, guiarla y llenarla de su poder. El creyente espiritual no es poseedor de un ego inflado, sino que posee la mentalidad humilde de Cristo. Ese ser espiritual es una nueva criatura nacida del Espíritu (Romanos 8.6; 1 Corintios 2.15; Colosenses 1.9; 1 Pedro 2.5).

En el idioma hebreo, el concepto que se utiliza para espíritu es *rúah*. Es una idea de que algo intangible como el aire se ha de mover. Pero lo importante no es el movimiento del aire en sí, sino la energía que se manifiesta a través de ese movimiento. Veamos algunos ejemplos:

Entonces se acordó Dios de Noé y de todos los animales y de todas las bestias que estaban con él en el arca; e hizo pasar un viento sobre la tierra y disminuyeron las aguas (Génesis 8.1)

La hierba se seca y se marchita la flor, más la palabra del Dios nuestro permanece para siempre. (Isaías 40.7).

También el vocablo hebreo *rúah* denota una fuerza de vida en un individuo o de un grupo:

Entonces abrió Dios la cuenca que hay en Lehi, y salió de allí agua. Sansón bebió, recobró su espíritu y se reanimó. Por eso llamó a aquel lugar (que está en Lehi hasta hoy) Enhacore (Jueces 15.19).

Ellos se postraron sobre sus rostros y dijeron: Dios de los espíritus de toda carne (Números 16.22).

Se habla del Espíritu de Dios como una fuerza positiva, pero también se habla de espíritus malos que son enviados por Dios:

El Espíritu de Jehová se apartó de Saúl, y un espíritu malo de parte de Jehová lo atormentaba (1 Samuel 16.14).

Porque Jehová derramó sobre vosotros un espíritu de sopor, cerró los ojos de vuestros profetas y puso un velo sobre las cabezas de vuestros videntes (Isaías 29.10).

PASOS PRELIMINARES A SEGUIR EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA CAMPAÑA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Toda organización sin fines de lucro tiene por necesidad que recurrir a la conducción de campañas de recaudación de fondos a fin de cubrir sus gastos ordinarios, así como los costos extraordinarios de proyectos especiales. Las iglesias, por lo regular, cubren sus gastos operacionales de los diezmos y ofrendas regulares que reciben de sus feligreses. Debe ser la tarea de todo pastor enseñar a los miembros de su iglesia a diezmar y a ofrendar con liberalidad. Un buen programa de mayordomía integral debe tener este asunto entre sus objetivos importantes. Pero cuando se contemplan proyectos especiales, es necesario el llevar a cabo campañas de recaudación de fondos o campañas de capital.

Cualquier momento es bueno para desarrollar una campaña de capital dentro de una iglesia siempre que se cumplan dos requisitos importantes. En primer lugar, se debe tener un buen propósito. Ese propósito debe guardar armonía con la visión que Dios le ha dado a sus líderes. En segundo lugar, los miembros de la congregación deben conocer, entender y aceptar ese propósito. Por esa razón es que una campaña de recaudación de fondos debe ser plani-

ficada con mucha rigurosidad y con bastante tiempo para que rinda los resultados deseados.

1. Plan preliminar de la campaña

Una vez el pastor tiene la certidumbre de que sus feligreses aceptan el proyecto para cuya realización se tienen que recoger unos fondos, debe preparar un plan preliminar que sirva de base para la organización de la campaña. Ese plan preliminar debe contener unas directrices generales y debe ser discutido y aprobado por el cuerpo gobernante de la iglesia. De esa manera, el pastor se asegura el compromiso de dicho cuerpo. En esa misma reunión, se deben mencionar los nombres de aquellas personas que pudieran formar parte del comité de campaña. No existe límite en torno a la cantidad de miembros que deben formar parte del comité de campaña. Eso dependerá de la complejidad, duración, metodología a emplearse en el proceso de recaudación y la cantidad total que se desea levantar en la campaña. Es aconsejable que los siguientes miembros del cuerpo de gobernantes formen parte de ese comité de campaña:

- a. presidente o moderador
- b. tesorero
- c. presidente del comité de finanzas
- d. presidente o director del proyecto que se va a establecer

El pastor debe ser miembro ex officio del comité de campaña, pero debe limitarse solamente a brindarle orientación y apoyo al grupo.

2. Reunión precampaña

Una vez se ha seleccionado el grupo que tendrá a su cargo la organización y dirección de la campaña, se citan a una primera reunión. En esa reunión se deben establecer una agenda de trabajo y un itinerario de tiempo.

OTROS ASUNTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUANTO AL DESARROLLAR UNA CAMPAÑA DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

Existen muchas razones por las cuales las personas dan dinero para una causa determinada. Algunas de esas razones son las siguientes:

1. Para sentirse importante
2. Para identificarse con un grupo en particular
3. Para obtener reconocimiento o publicidad dentro de un grupo determinado
4. Para aliviar su conciencia
5. Por miedo
6. Una manera de obtener un alivio contributivo
7. Para adquirir poder dentro de un grupo
8. Por un amor que lleva al compromiso

Un comité de campaña no tiene que preguntarle a sus donantes las razones que tienen al dar. Sin embargo, es mejor abstenerse de donativos comprometedores. Recordemos que es vital el que mantengamos bien limpio el testimonio de la Iglesia.

Siempre ha resultado más efectivo un acercamiento personal al pedir donativos. Muchas veces el visitar a una persona y pedirle dinero para una causa rinde mucho más fruto que enviarle una carta. Si se le tiene que enviar una carta, la misma debe tener un toque personal.

Las siguientes estadísticas son muy reveladoras en lo que respecta a las aportaciones que los feligreses hacen a sus iglesias:

- El 50% de los feligreses aportan solamente el 5% de los recursos requeridos para el sostenimiento de sus iglesias.

- El 30% de los feligreses aportan el 15% de los recursos requeridos.
- El 20% de los feligreses aportan el 80% de los recursos requeridos.

La Biblia dice que unos dan al 30, otros al 60 y otros al 100. Hay personas que solamente pueden dar al 30 y lo dan. Pero hay otras que pudiendo dar el 100, se conforman con dar al 30. Es importante tomar en cuenta lo anterior al planificar una campaña de recaudación de fondos. No podemos hacernos falsas expectativas en cuanto a lo que podemos recaudar. Si bien la fe juega el papel más importante en este proceso, Dios no respalda nuestras irresponsabilidades. Como bien reza un antiguo refrán: «Hay que arrojarse hasta donde nos de la sábana».

Algo de suma importancia para el desarrollo de una campaña de recaudación de fondos es que debemos evitar la manipulación. Aunque la Biblia habla de recompensas y castigos, no debemos enfatizar tales cosas. El pueblo de Dios tiene que ser estimulado a dar por gracia de lo que por gracia ha recibido.

- 1 Turnbull, Rodolfo G., *Mayordomía: Diccionario de la Teología Práctica*, Editorial Escaton, Grand Rapids, MI, 1976.
- 2 PERT, por sus siglas en inglés, quiere decir «Program Evaluation Review Techique» (asume que el tiempo para realizar cada actividad es una variable aleatoria descrita por una distribución probabilística). CPM, por sus siglas en inglés, quiere decir «Critical Path Method» (infiere que cada actividad que se ha de realizar tiene un tiempo que puede ser concretamente determinado y el cual puede variar cambiando el nivel de los recursos empleados).
- 3 El Gantt Chart es un tipo de gráfica o diagrama que sirve para planificar proyectos que requieren de la realización de múltiples y complejas tareas que se tienen que dar simultáneamente a fin de lograr un objetivo final.

Capítulo 15

UN CONTROL EFICAZ

La última función administrativa que vamos a tratar es la de controlar. No por discutirla al final significa que debe ser considerada la menos importante. A decir verdad, los controles se van estableciendo conjuntamente con la planificación. Sin controles no se puede medir la eficiencia y mucho menos corregir los errores que surgen dentro de los demás procesos.

Podemos definir el concepto de «control» como unas acciones secuenciales que son establecidas por una persona o grupo de personas para medir y evaluar la ejecutoria de las personas que colaboran dentro de una organización y para establecer las acciones correctivas encaminadas al logro de la excelencia. En cierta medida, el controlar implica disciplinar. Al igual que sucede con el caso de la función de planificar, la función de controlar (o disciplinar) es un proceso continuado que debe tomar lugar dentro de cada vida humana y en todos los niveles de la organización.

UNA TEOLOGÍA EN TORNO AL PROCESO DE CONTROLAR

Entiendo que Dios mismo estableció unos sistemas de controles que son los que mantienen el universo operando de forma eficiente. Vemos, por ejemplo, como la luna controla las mareas y la fuerza de la gravedad hace posible que el mar en el planeta Tierra se mantenga en su lugar. Aun las catástrofes naturales pueden ser vistas como medidas de

control porque son necesarias para mantener el sistema ecológico bien balanceado. Cuando ocurren tormentas eléctricas, estas descargan nitrógeno y produce que las plantas crezcan saludablemente y se pongan verdes. Los huracanes y los tornados ayudan a esparcir las semillas y limpian la atmósfera. Los volcanes sirven como válvulas de control por donde se escapa el calor innecesario que se acumula dentro del seno de la tierra.

En el segundo capítulo del Génesis se nos narra que Dios, luego de crear la humanidad, estableció una medida de control. Leemos en Génesis 2.17 lo siguiente: «No comas del fruto de ese árbol, porque si lo comes, ciertamente morirás». El pecado de la desobediencia lo que hace es romper con las medidas de control establecidas por Dios para mantener la armonía en todas sus manifestaciones: armonía con Dios, con uno mismo, con los demás y con la naturaleza misma. Por tanto, no podemos lograr la excelencia hasta tanto entendemos y aceptamos esos controles.

Encontramos en el Antiguo Testamento que Dios puso a los profetas como especie de contralores dentro del pueblo de Israel. Los profetas fueron hombres llamados por Dios, no solamente para anunciarle al pueblo sus planes, sino también para que ellos sirvieran como atalayas (contralores) para denunciar las injusticias y los atropellos cometidos por los líderes de su pueblo. Esa función se puede ver en pasajes como el de Isaías 22.15-16 donde leemos que el Señor le dio la siguiente orden al profeta: «Ve a ver a Sebná, mayordomo del palacio, y dile: ¿Qué negocio tienes aquí, o quién te dio el derecho de construirte aquí un sepulcro, de hacerte una tumba en la parte alta y de cavarte en la roca un lugar de reposo?» No se sabe cuál fue la falta que cometió, pero tuvo que haber sido bien grave por cuanto el castigo fue severo. Sin embargo, no debemos interpretar que los controles tienen como finalidad el destruir a las personas. Recordemos que los profetas tenían como primera función la de estimular a la gente a volver

sus rostros a Dios y a exhortarlos a vivir una vida que agradara a Dios.

La función de controlar nunca ha tenido mucha simpatía. Esto se debe a que las personas tienen una tendencia natural, debido a su naturaleza caída, a rechazar los controles y todos los tipos de medidas disciplinarias. Nos gusta hacer nuestra voluntad y nos molesta cuando alguien nos señala que estamos actuando mal. Pero el control y la disciplina nunca deben ser pasadas por alto. En la Biblia encontramos muchas citas interesantes en cuanto a la disciplina:

- | | |
|------------------|---|
| Proverbios 15.32 | El que desprecia la corrección no se aprecia a sí mismo; el que atiende a la reprensión, adquiere entendimiento. |
| Efesios 6.4 | Y ustedes, padres, no hagan enojar a sus hijos, sino más bien edúquenlos con la disciplina y la instrucción que quiere el Señor. |
| Hebreos 12.11 | Ciertamente, ningún castigo (disciplina) es agradable en el momento de recibirlo, sino que duele; pero si uno aprende la lección, el resultado es una vida de paz y rectitud. |

PRINCIPIOS BÁSICOS QUE ENTRAN EN EL PROCESO DE CONTROLAR

El proceso de controlar, como dijimos anteriormente, no tiene como finalidad el penalizar al que comete una falta, sino el de tratar de evitar lo más posible que se cometan faltas graves y establecer las medidas correctivas para las faltas menos graves. Tenemos que recordar que es imposible no cometer errores. Los humanos somos seres imperfectos.

Hay varios principios que tenemos que tomar en consideración:

1. Un buen sistema de control comienza cuando una organización tiene bien establecida la misión que desea realizar y las metas que se desean alcanzar.
2. Para que un sistema de control sea efectivo se impone el desarrollo de unos buenos estándares de ejecutoria y una buena metodología de evaluación. Esos estándares tienen que ser cualitativos y cuantitativos. Los estándares cuantitativos son mucho más fáciles de medir que los cualitativos.
3. La imposición de estándares de ejecutoria y el uso de una metodología de evaluación requiere del establecimiento de un procedimiento para corregir las deficiencias que se van encontrando.

LOS SISTEMAS DE CONTROL EN LA IGLESIA

Resulta mucho más sencillo el establecer un buen sistema de control dentro de una organización que funciona dentro de la industria de la manufactura que dentro de la industria de los servicios. Como dijimos cuando hablamos de los procesos económicos, las iglesias operan dentro del sector de los servicios. Por tanto, medir la ejecutoria de sus líderes es algo bien difícil.

Hay tres preguntas que nos tenemos que hacer para establecer una buena medida de control dentro de la iglesia:

1. ¿Qué hace que una iglesia sea o no efectiva?

Un buen cristiano respondería diciendo que es cuando sus líderes cumplen con la voluntad del Señor. Eso nos refiere de inmediato al concepto de misión.

2. ¿Ha cumplido la Iglesia bien con su misión?

Su propia historia nos afirma que en ocasiones sí y en otras no. Es lamentable decirlo, pero en ocasiones lo que la Iglesia ha hecho es preocuparse por su expansión o luchar

por su propia supervivencia o en casos peores, por preservar el status *quo* de los sistemas del mundo.

3. ¿Cómo podemos medir la efectividad de los líderes?

Una vez determinamos lo que hace que una iglesia sea efectiva, tenemos que buscar la manera de medir la ejecutoria de sus líderes. Cuando se trata del sector de los servicios, algunos sicólogos han expresado que la mejor manera de medir la ejecutoria es por medio de la conducta observable en términos de absentismo, tardanzas y su promedio de permanencia en el empleo. Sin embargo, puede que una persona cumpla a cabalidad con todas las reglas disciplinarias y de moral que tiene una organización y aún así puede que sea inefectiva porque no logra alcanzar las metas establecidas.

4. ¿Cuándo es que se debe medir la efectividad de los líderes de una iglesia?

Yo entiendo que esa efectividad hay que medirla constantemente en términos de los planes establecidos.

MIDIENDO LA EFECTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DE UN PASTOR

La tarea que más se asemeja a la de un pastor es la del magisterio. Tomando como base las características de un buen maestro, podemos desarrollar las características que debe poseer un pastor efectivo:

1. Debe tener vocación para la pastoral.
2. Debe tener un compromiso con esa vocación.
3. Debe cultivar su vida espiritual y emocional.
4. Debe sentir pasión por ayudar a la gente.
5. Debe saber establecer prioridades y administrar bien su tiempo.

6. Debe mantenerse al día dentro de su campo.
7. Debe revisar continuamente sus enseñanzas y la metodología que emplea para impartirlas.
8. Debe conocer a sus feligreses e interesarse en ellos.
9. Debe planificar actividades que enriquezcan la vida de sus feligreses.
10. Debe saber establecer líneas de comunicación efectivas.
11. Su predicación y enseñanzas deben satisfacer las necesidades.
12. Debe prepararse bien para predicar y enseñar.

Caso

IGLESIA PRESBITERIANA EL REDENTOR

Preparado por: Gilberto García
y Margot Fernández
Editado por: Inés J. Figueroa

El comité de personal de la nueva congregación presbiteriana de la Iglesia El Redentor, ubicada en el centro de un pueblo, se reunió para estudiar los resultados evaluativos de su pastor. El reverendo García recibió copia de dicho informe con anticipación a esa reunión. Por tanto, tuvo oportunidad para leerlo. Tanto la iglesia como el pastor estuvieron de acuerdo en que se prepararía un documento y que el mismo sería cumplimentado por la congregación, así como por los miembros del comité de personal. A continuación transcribimos los puntos más importantes que se discutieron en dicha reunión:

Pastor García, estamos reunidos para discutir su evaluación. La puntuación total de la misma es de un noventa por ciento (90%). Deseamos felicitarle por la tremenda labor que usted está realizando en esta iglesia para la gloria

de Dios. Entendemos que se ha experimentado un aumento en la asistencia a los cultos de la iglesia y que usted mantiene un programa eclesástico pertinente y variado. Por esa razón, el comité ha tomado la decisión de otorgarle un aumento salarial, como podrá ver en la copia de su evaluación. Sin embargo, queremos explicarle a que se debe que no haya obtenido una mejor evaluación. Los puntos de menos tienen que ver con la entrega de informes de progreso y asistencia a las reuniones con el grupo de supervisión de la iglesia. Además, tiene que ver con el aspecto de su afirmación con las creencias de la denominación. Esto último está relacionado con sus votos como ministro. Usted se negó a contestar esa parte. El comité considera que usted debe mejorarse en ese aspecto.

Visiblemente molesto, el pastor García respondió de la siguiente manera:

Yo creo que esta reunión es una pérdida de tiempo, así como las evaluaciones. Yo no estoy dispuesto a firmarlas. Yo no fui consultado cuando este documento se fue a preparar. Considero que todo esto es un problema personal. A ustedes no les agrada la manera en que yo funciono como pastor. Cuestiono firmemente que se incluyan las preguntas de ordenación en el mismo. Creo que no tengo nada que decir al respecto.

Ante la reacción del pastor, el presidente del comité de personal decidió terminar la reunión y señaló una próxima fecha de reunión a fin de darle tiempo al pastor para que meditara sobre su postura. El tiempo que se le otorgó fue de dos semanas.

El pastor García acudió de inmediato a otros foros del Sínodo Presbiteriano y escribió una carta haciendo constar que los miembros del comité de personal de su iglesia tenían algo en contra suya y que por tal razón no los consideraba capacitados para evaluarlo. Además, indicó que el documento que trabajaron para su evaluación no fue dis-

cutido con él antes de ser aprobado por el comité de personal. Añadió que la situación estaba perjudicando a su familia. Inclusive, García comenzó a llamar y a visitar a otros hermanos del concilio para explicarles el discri-men que estaban cometiendo en contra suya.

Dos días después, el pastor García llamó al presidente del comité de personal para indicarle que quería entregarle unos papeles que por error se llevó el día de la reunión. El pastor García le entregó al presidente del comité un sobre que contenía todos los documentos relacionados con su evaluación. El presidente no supo como García obtuvo dichos documentos ya que los mantuvo todo el tiempo en su maletín y en ningún momento de la reunión los sacó del mismo. Entonces se dio cuenta que el pastor García había leído todos los documentos confidenciales que fueron escritos por cada miembro del comité de personal.

PREGUNTAS GUÍAS

1. ¿Cuál es el problema que se plantea en esta situación?
2. ¿Qué usted opina sobre la conducta del pastor García?
3. ¿Qué haría usted si fuera el presidente del comité de personal?
4. ¿Qué debe hacer el concilio?

Bibliografía

- Anderson, James D., *The Management of Ministry* [La dirección del ministerio], Harper & Row, San Francisco, CA, 1978.
- Barna, George, *Turn Around Churches*, Regal Books, CA, 1993.
- Barret, Wayne C., *The Church Finance Idea Book* [El libro de ideas para las finanzas de la Iglesia], Discipleship Resources, Nashville, TN, 1989.
- Barron, Bruce, «Politics and Religion Do Mix», *Christianity Today*, Vol. 40, n.º 5, 29 de Abril, 1996, p. 34.
- Bedell, Kenneth, *Using Personal Computers in the Church* [El uso de computadoras en la iglesia], Judson Press, Valley Forge, PA, 1982.
- Belasco, James A., *Teaching the Elephant to Dance* [Cómo enseñar al elefante a bailar], Penguin Books, New York, NY, 1990.
- Bell, James, «Baby Boomers and Religious Consumerism» [Hijos de la Posguerra y el consumismo religioso], *The Clergy Journal*, Febrero, 1996, Vol. LXXII, n.º 4.
- Bennis, Warren, *Beyond Bureaucracy*, [Más allá de la burocracia], New York, NY, International Publishing Books, 1993.
- Bossart, Donald E., *Creative Conflict in Religious Education and Church Administration* [El conflicto creativo en la educación religiosa y la administración eclesiástica], Religious Education Press, Birmingham, Alabama, 1980.
- Bushy, Daniel O., «Ten Money Myths You Can Avoid» [Diez mitos sobre el dinero que usted puede evitar], *The Clergy Journal*, Mayo/Junio, 1996, Vol. LXXII, n.º 7.
- Calian, Carnegies, *Today's Pastor in Tomorrow's World* [El pastor de hoy en el mundo de mañana], Westminster, Philadelphia, 1977.
- Callahan, Kennon L., *Twelve Keys to an Effective Church* [Doce claves para una iglesia eficaz], Harper & Row, San Francisco, 1983.

- Cameron, Rondo., *A Concise Economic History of the World* [Una concisa historia económica del mundo], Oxford University Press, Second Edition, New York, NY, 1993.
- Campbell, Thomas Charles, *The Gift of Administration* [El don de la administración], Westminster Press, Philadelphia, PA, 1977.
- Case, John., «Corporate Culture» [La cultura corporativa], *Inc.* Noviembre, 1996, Vol. 18, n.º 16, p. 42.
- Castuera, I., «The best administrator is a poet: Toward a Theology of Administration» [El mejor administrador es poeta: Hacia una teología de la administración], *Voces from the Hispanic Church*. Atlanta, Justo González.
- Clapp, Rodney, «Why the Devil Takes VISA» [Por qué el diablo acepta VISA], *Christianity Today*, 7 de Octubre, 1996, Vol. 40, n.º 11.
- Clayre, Alasdair, *Work and Play* [El trabajo y el juego], Harper & Row Publishers, New York, NY, 1974.
- Coenen, Beyreuther y Bretenhard, *Diccionario Teológico del Nuevo Testamento*, Ediciones Sígueme, Vol. II, Salamanca, España, 1980.
- Cohen, William A., *The Art of the Leader* [El arte del líder], Prentice Hall, New Jersey, NJ, 1990.
- Dobson, Ed, Et al., «What's an Honest Day's Work in Ministry?» [¿Qué es un día de trabajo honesto en el ministerio?], *Leadership*, Winter 1994, Vol. XV, n.º 1, p. 132.
- Drucker, Peter F., «Your Leadership is Unique» [Su liderazgo es único], *Leadership*, Fall 1996, p. 54.
- Easum, William, *How to Reach Baby Boomers*, Abingdon Press, Nashville, TN, 1992.
- Editors, the, «The Man Who Brought Marketing to Church» [El hombre que introdujo el mercadeo a la iglesia], *Leadership*, Summer 1995, Vol. XVI, n.º 3, p. 120.
- Engstrom, Ted W., *Desafío del Liderazgo*, Caparra Terrace, Puerto Rico, 1986.
- Fenton, Gary, «A Crash Course in Conflict» [Un curso concentrado sobre el conflicto], *Leadership*, Fall 1996, p. 38.
- Figueroa, Inés J., *La iglesia en Puerto Rico: Realidad socioeconómica y respuestas eclesiológicas*, ICDC, Bayamón, PR, 1997.
- Fronidizi, Risieri, *¿Qué Son Los Valores?*

- Galbraith, John Kenneth, *A Journal Through Economic Time* [Un diario a través del tiempo económico], Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 1974.
- _____, *The Culture of Containment* [La cultura del contenido], Houghton Mifflin Company, New York, NY, 1992.
- Geertz, Clifford. *The Interpretation of Culture* [La interpretación de la cultura].
- George, Claude S. *The History of Management Thought* [La historia del pensamiento administrativo], Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1968.
- González, Justo L., *Faith & Wealth* [La fe y la riqueza], HarperCollins Publishers, New York, NY, 1990.
- Gretz, David. «Why Pastor Steve Loves His Job» [Por qué a Pastor Steve le encanta su trabajo], *Christianity Today*, 7 de April, 1997 Vol. 41, n.º 4, p. 12-19.
- Grey, Robert N., *Managing the Church* [La administración de la iglesia], Vol. I y II, Haymeken Press, Oklahoma, OK, 1976.
- Hak, Ashley, «The Courage to Fail» [El valor para fracasar], *The Clergy Journal*, Nov-Dec, 1986, p. 4.
- Hall, Douglas John, *The Steward*, Revised Edition, Commission on Stewardship, New York, NY, 1990.
- _____. *Imaging God* [Imaginando a Dios], Wm. B. Eerdmans Publishing Co, New York, NY, 1986.
- _____. *The Stewardship of Life in the Kingdom of Death* [La mayordomía de la vida en el reino de la muerte] Wm. B. Eerdmans Publishing Company, Michigan, 1985.
- Hartel, Dennis L. «Buying Computer Hardware: Rocket Science?...or Harder» *Clergy Journal*, Vol. LXXI, n.º 9, August 1995, p. 52.
- Hartley, Loype, *Understanding Church Finances* [Cómo entender las finanzas de la Iglesia], The Pilgrim Press, New York, NY, 1984.
- Hartsook, Nancy C.M., *Money, Sex and Power* [Dinero, sexo y poder], Northeastern University Press, Boston, MA, 1983.
- Hauffman, Daniel Haynes, Marian E., *Personal Time Management* [La administración del tiempo personal], Crisp Publications, Inc., California, 1987.
- Heyel, Carl, *The Encyclopedia of Management* [La enciclopedia de

- la administración], Second Edition, Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY, 1973.
- Holck, Jr., Manfred, *How to Pay Your Pastor More and Balance the Budget too* [Cómo pagarle más a su pastor y balancear el presupuesto también] Church Management, Inc., Texas, 1984.
- _____, *Clergy Desk Book* [El libro del escritorio del clérigo], Abingdon Press, Nashville, TN, 1985.
- _____, *Money and Your Church* [El dinero y su iglesia] Keats Publishing, Inc., Connecticut, 1974.
- Holmberg, Bengt, *Paul and Power* [Pablo y el poder], Fortress Press, Philadelphia, 1978.
- Hybels, Bill, «Up to the Challenge» [Preparados para el reto] *Leadership*, Fall 1996, p. 56.
- Iacocca, Lee, *Talking Straight* [Hablemos al grano], Bantam Books, New York, NY, 1988.
- Jeamby, Robert W., «Helping Communication Within Church Groups» [Ayuda para la comunicación entre grupos en la iglesia], *The Clergy Journal*, Abril 1996, Vol. LXXII, n.º 6.
- _____. «Sustaining Multidirectional Communication» [Cómo mantener la comunicación multidireccional], *Clergy Journal*, Vol. LXXII, n.º 8, Julio 1996, pp. 25-28.
- Johnson, William L. and Johnson, Annabel M., «Can Churches Work Smarter, Not Just Harder?» [¿Pueden las iglesias trabajar mejor y no solo más?], *The Clergy Journal*, July/95. Vol. LXXI, n.º 8. p. 27.
- Jones, Ezra Earl, *La Búsqueda de la Calidad Total en la Iglesia*, Discipleship Resources, Nashville, TN, 1996.
- Kauffman, Daniel, *Managers with God* [Administradores con Dios], Herald Press, Ontario, 1990.
- Keegan, P. Burke, *Fundraising for Non-Profits* [Cómo recaudar fondos para organizaciones no comerciales], Harper Collins Publishers, New York, NY, 1990.
- Klas, Sara, «Eight Myths of Retirement» [Ocho mitos sobre el retiro], *Clergy Journal*, Vol. LXXII, n.º 6, 1996, pp. 21-22.
- Krotter, John P., *Leading Change* [Dirección hacia el cambio], Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.
- Lee, Harris W., *Theology of Administration: A Biblical Basis for Organizing the Congregation* [Teología de la administración:

- Una base bíblica para organizar la congregación], Augsburg Pub. House, Minneapolis, MN, 1981.
- Lewis, Michael, *The Money Culture* [La cultura del dinero], Penguin Books, New York, NY, 1991.
- Lindgren, Alvin J., and Shawchusk, Norman, *Management for Your Church* [Administración para su iglesia], Abingdon Press, Nashville, TN, 1977.
- London, H. B. and White, James Emery, «Shepherd or Leader» [Pastor o líder], *Leadership*, Fall 1996, p. 48.
- Luna A., Guillermo, *Hacia una administración eficaz*. Editorial Betania, 1985.
- Maccoby, Michael, *Why Work?* [¿Por qué trabajar?], Second Edition, Miles Press, Alexandria, VA, 1988.
- Malabre, Jr., Alfred L., *Understanding the New Economy* [Comprendamos la economía nueva], Dow Jones-Irwin, Illinois, 1989.
- Matter, Herbert, and Jainer. *Celebrate Giving* [Celebremos el dar]. Discipleship Resources, Nashville, TN, 1986.
- Maxwell, John. «The Potential Around You» [El potencial a su alrededor]. *Leadership*. Fall 1996, 22-29.
- Mc Kee, Tom. «Roadblocks and Gardrails for Visionaries» [Barricadas y pretilos para los visionarios]. *Leadership*. Volume VI (Spring 1985), pages 74-79.
- Miller, Donald G., *Naturaleza y Misión de la Iglesia*, Casa Unida de Publicaciones, S.A, México, 1980.
- Montana, Patrick F., and Charnov, Bruce H., *Management* [La administración], Barron's Educational Series, Inc., New York, NY, 1993.
- Moore, Russell F., *AMA Management Handbook*, American Management Association, New York, NY, 1970.
- Morgan, Rob, «Keeping Leaders Aflame» [Cómo mantener vivo el fuego]. *Leadership*. Fall 1996, Page 44.
- Morris, Brian, *Anthropological Studies of Religions: An Introductory Text* [Estudios antropológicos de la iglesia: un texto introductorio].
- Murphy, Nordan C., *Teaching and Preaching Stewardship: An Anthology*, Commission of Stewardship, New York, 1985.

- Murray, Andrew, *El Dinero*, CLIE, Barcelona, 1984.
- Nash, Sylvia, *Inspirational Management* [La administración inspiracional], Moody Press, Chicago, IL, 1992.
- Niebuhr, Richard, *Christ and Culture* [Cristo y la cultura], Harper & Row, New York, NY, 1951.
- Neusville, Chris, *Are managers Leaders?* [¿Son los administradores líderes?]
- Olford, Stephen, *La Gracia de Dar*, VIDA, Miami 1972.
- Packard, Vance, *The Status Seekers* [Los buscadores de estatus], Pocket Books, Inc., New York, NY, 1966.
- Padus, Emrika, *Your emotions & Your Health* [Sus emociones y su salud], Rodale press, Inc., Pennsylvania, 1986.
- Parson, George, and Leas, Speed B., *Understanding Your Congregation As a System* [Comprenda a su congregación como sistema], The Alban Institute, New York, NY, 1993.
- Pekar, Ellis, *The Rise and Fall of the Great Powers* [El crecimiento y la caída de los poderes grandes].
- Peter, Laurence J., *Las Fórmulas de Peter*, Plaza & Janes, S.A., Barcelona, 1976.
- Peter, Thomas J., *In Search of Excellence* [En busca de la excelencia], Warner Books, New York, NY, 1982.
- Picken, Joseph C. and Dess, Gregory G., «The Seven Traps of Strategic Planning» [Las siete trampas de la planificación estratégica], *Inc.*, Nov/96, Vol. 18, #16, p. 99.
- Pillado, Francisco, *Los bienes de Dios*, CLIE, Barcelona, 1978.
- Post, James E., *Corporate Behavior and Social Change* [El comportamiento corporativo y el cambio social], Reston Publishing Company, Inc., Virginia, 1978.
- Ramsden, William E., «Feeding the fed-up: Why Smaller Membership Churches May Be Closer to the Future than Mega-Churches» [La alimentación de los hartos: Por qué las iglesias con menos miembros quizás estén más cerca del futuro que las megaiglesias], *The Clergy Journal*, Sept/95, Vol. LXXI, n.º 10, p. 26.
- Rediger, Lloyd G., «Are Administrator and Ministry Compatible?» [¿Son el administrador y el ministerio compatibles?], *Clergy Journal*.

- _____, «The World According to EthCom.» [El mundo según EthCom], *Clergy Journal*.
- Reurmann, John, *Stewardship & the Economy of God* [La mayordomía y la economía de Dios], William B. Eerdmans Publishing Company, Michigan, 1992.
- Ricke, Thomas C., «The difference between poverty and affluence» [La diferencia entre la pobreza y la prosperidad], *The Clergy Journal*, August/95. Vol. LXXI, n.º 9, p. 30.
- Riley, Linda and Et Alt, «Special Section: Leading the Smaller Church», *Leadership*, Spring, 1995, Vol. XVI, n.º 2, p. 97.
- Robbins, Stephen P., *Managing Organizational Conflict* [Cómo manejar el conflicto organizacional], Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1974.
- Roop, Eugene F., *Let the Rivers Run* [Que corran los ríos], Wm. B. Eerdmans Publishing Co., Michigan, 1991.
- Rusbuldt, Richard E, Gladden, Richard K., Green, Jr., Norman M., *Local Church Planning* [El planeamiento para la iglesia local], Judson Press, Valley Forge, PA, 1977.
- Rusch, Myrom, *Administración: un enfoque bíblico* UNILIT, Miami, FL, 1989.
- Rueter, Alvin C., *Personnel Management in the Church* [La administración del personal en la iglesia], Augsburg Pub. House, Minneapolis, 1977.
- Sanford, Edward and Adelma, Harvey, *Management Decisions* [Las decisiones administrativas], Winthrop Publishers, Inc., Massachusetts, 1977.
- Schleh, Eduard C., *The management Tactician* [El táctico administrativo], McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.
- Scholler, Leyle E., *Effective Church Planning*, Eight Printing, Abingdon Press, Nashville, TN, 1991.
- Schumacker, E. F., *Small is Beautiful* [Lo pequeño es bello], Harper & Row, London, 1973.
- Seel, Johnny, «Culture for Dummies» [La cultura para brutos], *Christianity Today*, Vol. 41, n.º 5, p. 66.
- Smith, Emiry, «Are You Creative?» *Business Week*, September 1985, p. 81.
- Smith, Fred, «Spotting a New Leader», *Leadership*, Fall 1996, p. 30.

Manual de administración de la iglesia

La Biblia nos enseña que debemos examinarlo todo y retener lo bueno. Las ciencias administrativas han desarrollado conceptos que dan resultado en empresas de todo tipo. ¿Pueden esos conceptos ser beneficiosos en nuestras iglesias?

Inés J. Figueroa opina que sí, y en *El proceso administrativo en la iglesia* recoge los más modernos conceptos de la administración de empresas mercantiles del mundo de habla castellana y los aplica a las realidades de una iglesia hispanoamericana, con todas sus limitaciones. Este libro será de inmensa ayuda a todos los estudiantes al ministerio, así como a los pastores y administradores de iglesias que desean modernizar sus conceptos en este campo.

Inés J. Figueroa obtuvo una maestría en economía en la Universidad de Puerto Rico y es candidata a un doctorado en ministerio del Columbia Theological Seminary. Es profesora del Seminario Teológico de Puerto Rico.


CARIBE

Categoría: Ayudas pastorales

ISBN: 0-89922-498-9



9 780899 224985