

***Institute for Christian Teaching  
Instituto de Educación Cristiana***

***EL ADMINISTRADOR FINANCIERO: UN ENFOQUE BIBLICO***

***por***

***Eduel Delmar Santos Gutiérrez  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad Adventista de Bolivia  
Vinto, Cochabamba, Bolivia***

***Trabajo preparado para el Instituto de Educación Cristiana  
14º Seminario de Integración de Fe y Enseñanza/Aprendizaje  
realizado en la Universidad Adventista del Plata, Argentina  
16 - 28 de enero de 1994***

**185-94 Institute for Christian Teaching  
12501 Old Columbia Pike  
Silver Spring, MD 20904 USA**

## **EL ADMINISTRADOR FINANCIERO: UN ENFOQUE BIBLICO**

### **I. INTRODUCCIÓN.**

*Es característico del siglo las actividades sistémicas de hombres e instituciones. Las relaciones son complejas y profundas, de tal modo que los retos que se presentan, no solo son grandes, sino que parecen imposible de superarlos. Esto motiva prestar sus métodos a otras disciplinas para solucionar problemas mediante un proceso de extrapolación, o por aproximación; en una clara acción cibernética.*

*"La cibernética es una ciencia que permite que los conocimientos y los descubrimientos de una ciencia puedan tener condiciones para ser aplicados a otras ciencias. Es una ciencia interdisciplinaria, que ofrece sistemas de organización y de procesamiento de informaciones y controles que auxilian a las otras ciencias"(1)*

*Un administrador financiero muy avisado, no descuidaría esta realidad y con un criterio selectivo, podría apropiarse adecuadamente de herramientas muy significativas para hacer más eficiente su trabajo. San Pablo, con un actitud experimental, más que con un criterio técnico y académico definió con palabras sabias lo mismo que se quiere exponer "Los que aman a Dios todas las cosas ayudan a bien"(Rom. 8:28). ¿Podría ser una excusa el hecho de que Pablo solo se refería a lo espiritual por ser ese su contexto ambiental?.No, San Pablo, tenía una concepción integral del ser humano con proyecciones internas y externas: Como hombre espiritual( Rom. 12:1 y 2); y como hombre social (Rom. 13); amen de otras consideraciones que las explícita con gran claridad en sus libros.*

*Este carácter cibernético de las ciencias, nos coloca frente a los sistemas, que constituyen el campo de estudio de la cibernética. El apóstol al tratar sobre el tema de los dones espirituales y de los órganos del cuerpo nos presenta un moderno enfoque de sistemas e incluso división de sus niveles en suprasistema (unidad de la fe, Ef.4:12;), sistema (dones, el cuerpo), subsistema(dones espirituales en particular, miembros del cuerpo).*

*Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre datos/energía/materia, para proveer información/energía/materia.(2)*

*¿Qué queremos mostrar con esto?, que el administrador financiero, en calidad de un gerente dinámico que espera hacer el uso correcto de los recursos disponibles para alcanzar sus metas presupuestadas deberá percibir los diversos matices que ocurren tanto en su intorno como en su entorno, o como diría Pablo, deberá tener los "...sentidos ejercitados en el discernimiento del bien y del mal"(Heb. 5:14up). Esto es, trabajar con una perspectiva de relación constante y fluida que se dan en torno nuestro, muchas veces sin esperarlo o con velocidad que sorprende nuestros pronósticos. El carácter sistémico de las relaciones individuales e institucionales, exige un comportamiento administrativo de amplias proyecciones.*

## II. COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO: UN ENFOQUE BIBLICO

*Contaduría Pública y Administración, son dos disciplinas emparentadas en un aproximadamente 85% de similitud y un 15% de complementación, en tal sentido, en este trabajo usaremos el término administración o administrador indistintamente para referirnos a ambas disciplinas o al profesional de ellas en calidad de administrador financiero. El administrador es una persona y como tal un "sistema abierto", por decirlo así, que se relaciona e interactúa dinámicamente con distintos intereses en juego, directa o indirectamente; pero también lo es la institución para la cual trabaja.*

*1. "el sistema abierto está en constante interacción dual con el ambiente. Dual en el sentido que lo influencia y es por él influenciado; actúa pues a un tiempo, como variable independiente y como variable dependiente del ambiente. El sistema cerrado no interactúa con el ambiente.*

*2. el sistema abierto tiene capacidad de crecimiento, cambio, adaptación al ambiente y hasta auto-reproducción, naturalmente, bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no tiene esa capacidad. Por lo tanto, el estado actual y final o futuro del sistema abierto no es, necesaria ni rígidamente condicionado por su estado original o inicial. Esto porque el sistema abierto tiene reversibilidad. Al contrario, el estado actual y futuro o final del sistema cerrado será siempre sus estado original o inicial;*

*3. es contingencia del sistema abierto competir con otros sistemas, lo que no ocurre con el sistema cerrado".*

*Por tanto, un administrador, quiéralo o no; sépalo o no, se desenvuelve en un campo dinámico de compromiso total e indivisible; y ese compromiso es de plena identificación con personas e instituciones o de total separación respecto de las mismas. Esto implica, que un administrador no podrá ser exitoso, y más aun reducirá la velocidad del desarrollo a lo meramente biológico, a menos que tenga una visión acertada, por un lado, (a) de las relaciones interhumanas y por otro lado (b) de las relaciones interinstitucionales.*

### a) RELACIONES INTERHUMANAS

*Las relaciones entre seres humanos, resultan antojadizas, es moldeado por el medio ambiente que rodea el grupo humano, o como dice el poeta "con los giros que da la situación"(3). Es imposible definir reglas de comportamiento claras y coherentes, porque la realidad y sus diversos matices no convencionales desbordan cualquier intento de definir normas ideales para regular actitudes individuales y grupales; sin embargo, es posible estructurar reglas mínimas de comportamiento, toda vez que los intentos deben ser permanentes para salvaguardar la confianza mutua.*

*Por esto, un administrador tendrá en cuenta las necesidades y esperanzas, del empleado, en el aspecto tridimensional de la unicidad humana abordado por Pablo, de quien los Behavioristas se distancian en sus métodos: "Y el mismo Dios de paz os santifique por completo, y todo vuestro ser, espíritu, alma y cuerpo, sea guardado irreprochable para la venida de nuestro Señor Jesucristo"(1 Tes.5:23).*

## ELEMENTOS SATISFACTORES DE LAS DIMENSIONES DEL SER

SER VIVIENTE	SER TOTAL (HOLOTELEIS)	DIMENSIONES DEL ALMA	SATISFACTORES
ALMA Psyjé Nefesh	ESPIRITU Pneuma Ruaj	ESPIRITUAL	Valores, fe, satisfacción, identidad, amistad.
		MENTAL	Profesión, capacitación, éxito, oportunidades.
	CUERPO Soma	MATERIAL	Solidez económica, confort, sexualidad, bienes materiales, etc.

Mario Veloso, al describir los elementos constitutivos de la unicidad humana, se expresa de la siguiente manera(4):

a. El espíritu. "San Pablo usa la palabra espíritu (pneuma) para las funciones psíquicas del hombre, en el sentido de *nos* o intelecto. Se puede decir con bastante seguridad que San Pablo se refiere al espíritu humano como la forma intelectual con que éste se expresa a sí mismo".

"El espíritu es una de las expresiones de la persona humana total, por tanto, está vinculado expresamente a su capacidad de conocer. También se relaciona con la voluntad para orientarse, desear y decidir".

"Cuando se habla de espíritu, se destacan las funciones intelectuales y emocionales del hombre, pero no se excluyen sus manifestaciones corporales o somáticas, pues ambas constituyen una unidad absolutamente indivisible".

b. cuerpo. "San Pablo se refiere a él en 1 de Tesalonicenses 5:23 con la palabra griega *sóma*, que quiere decir cuerpo. Mucha gente piensa que el cuerpo es una realidad puramente biológica. Pero San Pablo no piensa así. La medicina moderna tampoco acepta esta opinión".

"Finalmente, ¿qué es el cuerpo? Es una realidad puramente biológica? No. El cuerpo es la expresión física de la personalidad humana total, porque el hombre no tiene un cuerpo sino es un cuerpo. El cuerpo está ligado a las manifestaciones psíquicas y mentales del hombre en tal forma que constituye con ellas una unidad indivisible".

c. El alma. "La palabra empleada por Pablo es *psyjé*. San Pablo no obtiene el contenido o significado de esta palabra de la *psyjé* de los griegos- inmortal y enemiga del cuerpo-, sino del concepto hebreo de *nefesh*".

"Los israelitas usaban la palabra *nefesh* para referirse a la vida en general..., a la vida corporal ubicada en la sangre que poseen hombres y animales igualmente..., a la vida psíquica que se expresa en aspiraciones y deseos... y a la vida como expresión conjunta de los factores que constituyen la persona humana".

"*Psyjé*, entonces, es el hombre en sus manifestaciones individuales de ser viviente".

Así como Pablo desea fervientemente ,a los hermanos que "el mismo Dios de paz os santifique por completo; y todo vuestro ser, espíritu, alma y cuerpo, sea guardado irreprochable para la venida de nuestro Señor Jesucristo.", también les asegura que la satisfacción de sus necesidades, son una realidad, porque "Fiel es el que os llama, el cual también lo hará"(1 Tes. 5:24)

*Abrahán Maslow, un teórico conductual (Behaviorista) y conductista describe al hombre como un ente con necesidades primarias y secundarias, indesligables unos de los otros, pero jerarquizadas solo para condiciones extremas. El enfoque de Maslow, es globalizante, toma al hombre como un ser total y que solo la satisfacción de todas esas dimensiones podrán dar un ser plenamente satisfecho y dispuesto para el servicio creativo.*

*Por otro lado, el enfoque de Maslow, discrepa del abordaje que hace San Pablo acerca de un hombre total, en los límites que se pone el administrador para tratar con las personas. Para la mente secular, los elementos motivacionales son ilimitados en el tratamiento del comportamiento del trabajador; sin embargo para la mente bíblica le es permitido solamente "todo lo que es verdadero, todo lo honesto, todo lo puro, todo lo amable, todo lo que es de buen nombre"(Fil.4:8).*

*Sin embargo la sola atención de estos aspectos de la unicidad humana, no tendrá ventura si se descuida la doble orientación en su aplicación práctica a la vida cotidiana de la función administrativa. Esta doble orientación para un comportamiento administrativo eficiente y eficaz es delineado por Jesús, de quien dice Lucas, el médico, "...crecía en sabiduría y estatura, y en gracia para con Dios y los hombres"(Luc. 2:52).*

*Esta orientación de doble entrada y salida, coloca al administrador en el centro entre dos entidades individuales, y cuyas relaciones asumen características sistémicas, toda vez que reciben y dan influencia que conlleva a la madurez de la función administrativa: En una relación vertical, está él con Dios; y en una relación horizontal está él con otro ser humano.*

*Existe una relación dinámica entre estos dos entes externos al hombre administrativo, toda vez, que Dios y el hombre con quien tratamos administrativamente asumen una relación de unidad, pues "en cuanto lo hicisteis a uno de los más pequeños de mis hermanos a mi lo hicisteis"(Mat. 25:40). Por tanto, no podemos tratar de uno u otro modo a nuestro prójimo(jefe, colega, subordinado, cliente o acreedor), sin estar afectando nuestra relación con Dios. Reconocer esto, es elemental para manejar con criterio espiritual los elementos motivacionales que hacen del personal unidades potenciales de desarrollo y crecimiento continuo.*

#### **b) RELACIONES INTERINSTITUCIONALES**

*La institución, también es un ente que goza de vida propia y prestigio bien ganado, sea ésta buena o mala. Ripert, citado por García Rada(5), dice acerca de las personas jurídicas:*

*Desde hace un siglo los hombres han dejado de detentar las grandes posiciones del comercio y de la industria. Han sido eliminados por las sociedades por acciones.*

*Los hombres han poblado el mundo de nuevos seres que no se incluyen en los censos de población y que sin embargo, tienen tanta vida como las personas. En una ciudad industrial, en un distrito de una gran ciudad, la sociedad o siguiendo una expresión mas corriente, la compañía dirige la actividad de todos los hombres, que viven en ella o para ella. Semejante a un señor feudal de antaño, la sociedad mercantil domina y protege.*

*El derecho ha creado un instrumento maravilloso para reunir los capitales necesarios para la producción. Este instrumento una vez construido, se ha mostrado tan poderoso que ha asustado a sus constructores. Sin embargo, vacilan en destruirlo porque no saben si podrían prescindir de él.*

Lo que acaece a la institución afecta la vida de sus miembros individuales sustancialmente, esta conlleva al administrador a asumir responsabilidades interna y externa de índole diversa, a fin de que el timón mantenga su norte.

La Institución como una unidad jurídica viviente, con necesidades y satisfactores propios, deberá ser hábil, para enfrentar las presiones, en mayor o menor intensidad, de las instituciones o compañías que compiten el mercado, de los acreedores financieros y proveedores de insumos, de los clientes y del gobierno a través del fisco, de los socios y de los empleados del mismo y ahora de las entidades reguladoras del medio ambiente como de la comunidad adyacente a las instalaciones.

Las buenas relaciones interinstitucionales son básicas para mantener un espíritu elevado del personal y sobre todo para mantenerlos en un nivel de alta competitividad individual y grupal que redundará en beneficio de la institución, y todo esto sobre la base sistémica de que "ninguno de nosotros vive para sí, y ninguno muere para sí." (Rom. 14:7)

Quién es el hombre, Contador Público y/o Administrador, ideal para atender los requerimientos sistémicos del trabajo financiero? Quién es el hombre, con condiciones suficientes que logre el máximo de contentamiento y el mínimo de descontento con los propios y extraños?.

*"Palabra fiel: Si alguno anhela obispado, buena obra desea. Pero es necesario que el obispo sea irreprensible, marido de una sola mujer, sobrio, prudente, decoroso, hospitalario, apto para enseñar; no dado al vino, no pendenciero, no codicioso de ganancias deshonestas, sino amable, apacible, no avaro; que gobierne bien su casa, que tenga a sus hijos en sujeción con toda honestidad (pues el que no sabe gobernar su casa, cómo cuidará de la iglesia de Dios? (Institución?)), no un neófito, no sea que envejeciéndose caiga en la condenación del diablo. También es necesario que tenga buen testimonio de los de afuera, para que no caiga en descrédito". (1 Tim. 3:1-7).*

"He aquí el hombre": BUEN TESTIMONIO A LOS DE ADENTRO Y A LOS DE AFUERA. Levitt, citado por Chiavenato(6), sobre el mismo asunto, afirma:

*"Siempre que una organización pretende admitir un ejecutivo en sus cuadros administrativos, los candidatos son sometidos a un sinnúmero de pruebas y de entrevistas que buscan investigar en profundidad sus conocimientos, sus características de personalidad, su pasado profesional, su formación escolar, sus antecedentes morales, su éxito o fracasos en determinadas actividades y otras cosas más. Tal vez hasta su situación conyugal o su estabilidad emocional. Esto porque el ejecutivo difícilmente puede ser transferido de una organización a otra sin que algún problema de adaptación ocurra. Aunque el ejecutivo tenga profundos conocimientos de administración y presente un envidiable currículum profesional, él no es juzgado por lo que sabe con respecto a sus funciones que ejerce en su especialidad, pero sí por la forma como ejecuta su trabajo y los resultados que consigue de acuerdo con los recursos disponibles...El no es evaluado apenas por las organizaciones, por sus conocimientos tecnológicos de administración, sino principalmente por su modo de actuar, por sus actitudes, personalidad y filosofía de trabajo"*

### III. ADMINISTRACIÓN CON RESPUESTAS POSITIVAS

¿Qué es administración?, nominalmente partiremos de su etimología: "ad" hacia; "ministratio", que a su vez deriva de "minister", vocablo compuesto de "minus", denominativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. Por la etimología concluimos que ésta se refiere a una función en calidad de subordinación, bajo el mandato de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son las características principales que se abstrae de la etimología.

Tal vez esta definición resulte poco atractivo, pero tiene un mensaje de importancia escatológica en los dominios de Dios "el que es el mayor de vosotros, sea vuestro siervo"(Mat. 23:11). Asumir esta actitud con humildad, permite al administrador imitar a Cristo, quien "siendo en forma de Dios, no estimó el ser igual a Dios como cosa a qué aferrarse, sino que se despojó asimismo, tomando forma de siervo"(Fil. 2:6-7).

Este es el tipo de administrador que encuentra cabida en este orden nuevo en que el desarrollo se cuenta geoméricamente. El administrador no es jefe, es siervo; el jefe manda, el siervo obedece, esa es su única alternativa. En ella va la vida.

En 1351 John Ball, cura del condado de Kent, en una actitud rebelde al sistema, abordó -en sus prédicas- el tema de la igualdad de los hombres, una sociedad sin esclavos desde la creación. Al referirse a la esclavitud dijo:"Nos llaman esclavos, y si no cumplimos el trabajo que nos dan, nos apalean, y no tenemos un rey a quien podamos apelar o que esté dispuesto a escucharnos". Fue decapitado por el rey Ricardo junto a otros campesinos que fueron a quejarse al rey(7).

La obediencia se cuenta por las respuestas positivas. La filosofía del siervo, asumido por un administrador, es una doctrina alternativa de grandes resultados, el siervo solo tiene una opción y única, decir "si amo", no podía permitirse negar un servicio sin poner en riesgo su existencia. Cristo dijo a los que aspiran ser jefes: "el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos"(Mar.10:44)).

Los conceptos actuales de administración, no difieren en el fondo con la etimología, y más aun, su desarrollo científico ha dado los instrumentos necesarios para cumplir con la tarea administrativa desde una perspectiva de siervo.

Koontz-Weihrich(8), definen la administración moderna de la siguiente manera:

*"El proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos seleccionados."*

Los mismos, dicen que esta definición básica necesita ampliarse y señalan lo siguiente:

1. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. El objetivo de todo gerente es el mismo: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

Chiavenato(9), dice que la "La tarea básica de la administración es la de hacer las cosas a través de las personas", y citando a Peter Drucker, dice:

*"Cualquiera que sea la posición o nivel que ocupe, el administrador, cuando tiene responsabilidad por la cooperación de los subordinados, sólo puede alcanzar resultados a través de la efectiva cooperación de estos...Debido a sus*

*limitaciones físicas, biológicas y psíquicas, el hombre tiene necesidad de cooperar con otros hombres para que en conjunto, alcance los objetivos, sean éstos industriales, comerciales, militares, religiosos, caritativos, educacionales, la coordinación del esfuerzo humano se vuelve un problema esencialmente administrativo, cualquiera que la cooperación de individuos, en el sentido de alcanzar uno o más objetivos comunes, se vuelve organizada y formal, el componente esencial y fundamental de esa asociación es la administración - la función de lograr hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados"*

Aunque el puesto es de autoridad, la actitud asumida con la gente, el trabajo y los objetivos organizacionales, son de un siervo y un siervo, siempre dice "si" .

Probablemente, esté en la mente del lector, la preocupación de que es problemático decir sí, y solamente sí, sin discriminación, aceptando de ese modo toda petición sin entrar a considerar si es viable o no viable, imposible o irrelevante.

### **QUE ES SI Y QUE NO ES SI**

Cualquiera podría querer exagerar con una estrategia de respuestas positivas. El que las da quisiera parecer el héroe y el que las recibe quisiera ser un engreído, sin considerar sus efectos negativos. Esta estrategia funciona como una técnica rigurosamente sistémica y sistemática. Sistémica porque no se implementa en un medio aislado de sus factores endógenos y exógenos; sistemática porque obedece a un orden preelaborado con políticas y reglas definidas.

En tal sentido, no se vea esto como un enfoque estrictamente optimista, que resulta peligroso porque hace ignorar los obstáculos y es irracional.

*En sentido absoluto, el optimismo es "la doctrina según la cual todo lo que existe es bueno; el mal no es más que una apariencia". Se le atribuye esta idea a los estoicos, al spinozismo y especialmente a la concepción de Pope, quien decía: "Whatever is, is right" (Todo lo que es, está bien)(10).*

Este optimismo, va a distorsionar el principio subyacente en la estrategia de respuestas positivas, es ciego, enemigo de todo lo bueno, soberbio, egoísta, imprevisivo y en cierto sentido subversivo para las buenas relaciones humanas e institucionales. No actúa así la estrategia del "SI".

*"Jamás usa las lentes excesivamente claras del optimista ni las oscuras antiparras del pesimista. Tampoco adopta un aire de superioridad. Es humilde. No desconoce la presencia del mal ni es incompatible con el "sentimiento trágico de la vida"(Shawano). Es dichosa "a pesar de"...Pero tampoco se resigna a la pasividad ni se deja abatir por la desdicha, triunfa sobre la desesperación y la tragedia. Las crisis no la destruyen por el contrario la tonifican y la afirman"(11)*

*"Por cierto que si definimos el optimismo en una forma menos tajante, por ejemplo, como "un estado de confianza con respecto al porvenir de una determinada cosa", o el "estado de espíritu del que espera que tal acontecimiento salga bien, que tal empresa logre buen éxito" o "una inclinación a anticipar los resultados mejores posibles"(11).*

Muy apropiadamente, Mansell (12), recoge una actitud optimista seria de John Howard que cabe en el perfil que se quiere exponer:

*"No soy insensible a los peligros que involucra esta jornada...Si pluguiera a Dios acertar mi vida en la prosecución de este designio, que mi conducta no sea imputada astutamente a teneridad o entusiasmo, sino a una profunda y deliberada convicción de que estoy cumpliendo con el deber y el sincero deseo de ser un instrumento de utilidad más amplio a mis congéneres de lo que se debía esperar en el estrecho círculo de una vida en retiro"*

Un optimismo así librerá al administrador financiero inteligente de no caer en las garras de la sobreestimación de las oportunidades favorables ni descuidar la que "carecen de importancia", subestimándolos peligrosamente.



Decir "SI" es decirlo a quien pide algo razonable y cuando se ha previsto la oportunidad; es decirlo cuando el resultado esperado goza de la mayor probabilidad de éxito y cuando el solicitante inspira pujanza y esmero; es decirlo basado en un plan, no sólo de números, sino también de acciones humanas que conducen a la solidaridad; es decirlo cuando fundimos corazones en la organización en ideales comunes y de servicio; es decirlo porque se practica la política de puertas abiertas y se escucha al grande y al chico. Decir "SI", es prácticamente ya no decir nada, porque esto se dijo en el momento del consenso y cuando, "todos a una como fuente ovejuna"(13), tomaron la decisión de llorar en el dolor y reír en la victoria.

Este SI, es responsable, actúa en un sistema, es racional y sistemática. Este SI puede ser sinónimo de NO cuando se dice con prudencia, retroalimentando o por una espera estratégica que nos dicta la oportunidad. Aunque se diga este NO sinónimo de SI, se ha conservado la comunicación y la integridad organizacional. Continúa la satisfacción en todos los niveles, porque se siguieron las pautas pre-definidas en un principio.

Pero cuando ese "NO" actúa con antagonismo, con insensatez, con un falso poder, con desidia, con pereza y sin visión ni misión, obstruye, frustra, desalienta y corroe los cimientos de la organización. Esto da como resultado esfuerzos discontinuos en los mandos medios, intermedios y operativos; cunde la irracionalidad y la desesperanza. En esta condición, la organización, si hace mucho no es todo lo que puede hacer.

Decir este "NO" es sencillo y fácil; salvo las excepciones ya mencionadas, es la traducción subliminal de incompetencia e irresponsabilidad, y sin embargo se muestra con autosuficiencia y falsa autoridad

#### **PARA DECIR "SI" SE REQUIERE DE UNA PRE-OCUPACION**

De muy pequeño leí que cierta vez, un grupo misionero trataba el presupuesto para evangelizar la India, al darse cuenta que no había dinero, consultaron al Duque de Wellington, triunfador de Waterloo, éste contestó: "caballeros, ¿cuál es vuestra orden de marcha?, entiendo que es ID, ¡caballeros cumplid con vuestra orden de marcha!".

¿Qué le parece ? En asuntos de misión hay más corazón que razón, aunque la administración es racional, lo es en su enfoque, racional en el INPUT y en el OUTPUT, pero no en el proceso, CPU, o caja negra. El hombre le añade su tónica. El hombre maneja las circunstancias de acuerdo a su real peculiaridad y con el objeto de lograr una meta pre-alcanzada. Pamela Cuming, dice:

*Los que saben manejar el poder de manera adecuada lo hacen de tal manera que inspiran el compromiso y/o la cooperación de los demás. Advierten que el poder no es un fin en si mismo, sino un medio para alcanzar aquel fin(14).*

Este es el poder que inspira al siervo. Por siervo no queremos presentar el perfil de un hombre carente de ideas, masificado, bruto, pervertido por los vicios, existencialista, resignado a su condición denigrada. Sino, aquel que consciente de sus limitaciones, cree que su misión es servir y para ello se prepara en todas las ramas del saber y con sabiduría combina el conocimiento con la experiencia para ser más útil a los demás. Por siervo queremos referirnos también al que maneja el poder, pero no el poder que se gana con el látigo, con

la opresión, con la extorsión y solo para ufanarse de su capacidad innata de líder o para envalentonarse contra sus consiervos y abusar de su posición.

Un líder latinoamericano dijo en décadas atrás. "A palacio se llega con el fusil, con el cohecho y con la traición, pero al poder se llega, llegando a la conciencia del pueblo"(15).

*"el poder es un concepto mucho más amplio- dicen Loontz-Weibrich-. Es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos"(16).*

En tal sentido para tener la filosofía de siervo a las partes del siglo XX, es necesario una pre-ocupación. Solo así será posible obtener el poder y cumplir con una estrategia de respuestas positivas. Esta pre-ocupación tiene 3 pasos, que de ningún modo esto significa un orden de importancia:

- a) Fe en Dios y en sí mismo
- b) Planificación cuidadosa.
- c) Mantener en alerta roja.

### FE EN DIOS Y EN SI MISMO

"Pero sin fe es imposible agradar a Dios; porque es necesario que el que se acerca a Dios crea que le hay, y que es galardonador de los que le buscan"(Heb.11;6). La fe de ningún modo es licencia para esperar sin hacer nada, esto sería presunción. Esperar, no significa estar en la inacción, significa actividad plena en fe y con fe. El hombre también hace su esfuerzo personal, sin implicar independencia de Dios, pues hace su esfuerzo personal porque precisamente depende de aquel soberano Dios que le ha prometido el poder "Mira que te mando que te esfuerces y sea valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas"(Jos.1;9).

Originalmente el hombre fue creado con una condición mental muy elevada. El Señor lo puso como señor de la naturaleza. A Moisés le dice Dios, que le ha puesto como "dios para Faraón y tu hermano Aarón será tu profeta"(Ex.7:1). A Jeremías le dice el Señor:"Mira que te he puesto en este día sobre naciones y sobre reinos, para arrancar y para destruir, para arruinar y para derribar, para edificar y para plantar.(Jer. 1:10).Y Jesús les dice a los setenta" He aquí os doy potestad de hollar serpientes y escorpiones, y sobre toda fuerza del enemigo, y nada os dañará"(Luc.10:19); pero por si se inflaba el espíritu mortal de los setenta, Jesús le pone el antídoto contra la amenazante soberbia "Pero no os regocijéis de que los espíritus se os sujetan, sino regocijaos de que vuestros nombres están escritos en los cielos"(Luc.10:20).

La fe en Dios está reflejada en la fe en nosotros mismos. Confiar en que podemos hacer proezas es básico para una estrategia de respuestas positivas, este poder es confirmado solo si cumplimos con los requerimientos Divinos "Te pondrá Jehová por cabeza y no por cola; y estarás encima solamente, y no estarás debajo, si obedecieres los mandamientos de Jehová tu Dios, que yo te ordeno hoy, para que los guardes y cumplas"(Deut. 28:13)

Tener fe en Dios y en nosotros mismo significa, CREER en las seguras promesas de Dios, CONFIAR en que Dios obrará milagros a través nuestro y OBEDECER a Dios actuando según las indicaciones prescritas, aún cuando parezca irrazonable al sentido común "Porque la palabra de la cruz es locura a los que se pierden; pero

a los que se salvan, esto es, a nosotros, es poder de Dios"(1Cor.1:18).

Como podemos apreciar, la fe no asume una actitud emocional, en cambio es objetivo y racional, no en el sentido absoluto y auto-excluyente de las ciencias naturales, sino en el sentido de la verdadera ciencia de la revelación que no discrepa con la naturaleza(17).

### PLANIFICACION CUIDADOSA

Dijimos que la fe no es emocional, es racional y objetiva; pero al calor de la creencia de que "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece"(Fil. 4:13). Por lo tanto planificar no es negar la fe, es confirmar la fe, "pero hágase todo decentemente y con orden"(1Cor.14:40).

*"La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no habrían sucedido. Aunque raras veces puede predecirse el futuro con exactitud y aunque los factores que escapan a nuestro control pueden interferir con los planes mejor diseñados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas"(18).*

*"Todos los gerentes hacen planes. Es inconcebible una organización cualquiera cuyos directivos no reflexionen acerca de lo que deberían ser los objetivos de la empresa y sobre la mejor manera de alcanzarlos. Un grupo de personas que no trabajan de acuerdo con algún plan no es más que un rebaño incoherente y carente de orientación, no una organización"(19)*

*Los éxitos no son el resultado de accidentes o de pura buena suerte, sino de un análisis de la situación y de la preparación y ejecución adecuada de los planes. En razón de los cambios en el entorno o de otras variables, los planes no siempre han de arribar a buen puerto de acuerdo con lo originalmente concebido. Pero siempre la planificación lo acercará al máximo en los éxitos y reducirá al mínimo los fracasos.(20)*

Jesús estableció un precedente de fe muy importante, y esclarecedor para aquellos que creen que la planificación no camina con la fe, al referirse en sus parábolas; tanto de la torre como del rey que va a la guerra. El dijo: Quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla?(..) O qué rey, al marchar a la guerra contra otro, no se sienta primero y considera si puede hacer frente con diez mil al que viene contra él con veinte mil?"(Luc. 14: 28, 31).

### MANTENER EN ALERTA ROJA

Una filosofía de batalla está muy acorde con un espíritu victorioso y de grupo muy compacto, en donde la emergencia es una constante y para esto hay que crear toda una cultura empresarial y asimilarlo en la mente de cada participante de la organización. Es en medio de esta cultura donde la filosofía del SI, tiene mayor aplicabilidad.

Mantener en alerta roja, una filosofía de combate, no es fácil. Es el reto que asumen los constructores de la humanidad.

El combate administrativo no sólo se da en las finanzas. Se da también en forma integrada: espíritu, mente y cuerpo. No admite demoras, tampoco premuras. Esta no busca solamente salvar el cuerpo, ni solo el espíritu, sino el "alma viviente", todo el ser completo ("HOLOTELEIS").

*"Porque no tenemos lucha contra sangre y carne, sino contra principados, contra potestades, contra los gobernadores de las tinieblas de este siglo, contra huestes espirituales de maldad en las regiones celestes"(Ef.6:12).*

*Esta filosofía de combate fue bien asimilado y enseñado por San Pablo, da un sentido de urgencia muy agudo y una fluidez de pensamiento acelerado como tan violenta es la guerra. Una visión inclusive para ver "lo invisible", que permite ver la oportunidad donde la mayoría observa formas espumosas.*

*Mantener un espíritu de combate, y tratar de transferir a cada hombre en la organización esta misma filosofía, garantizará que la estrategia de los "sies" resulte más comprensible y aplicable. Solo así la internalización de causa-efecto dará un sentido de urgencia, eficiencia y eficacia en todos los niveles y nadie pediría lo que no ha dado. Todos están en combate y la guerra se gana en conjunto, produciendo y gastando.*

*Para mantener a la gente en alerta roja será necesario, primero, que uno mismo tenga una fuerte "convicción de misión", o como otros los prefieren llamar "filosofía de vida". Es tener las respuestas a las preguntas ¿quién soy?, ¿de dónde vengo? y ¿hacia dónde voy?, y en el interludio entre mi origen y mi destino, ¿qué debo hacer?.*

*San Pablo, en camino a Damasco, después de identificar que es Jesús quien le habla, quiere identificar su misión con la pregunta: "Señor, ¿qué quieres que haga?"(Hec. 9:6).*

*Cuando San Pablo llegó a internalizar su misión estuvo dispuesto a pasar las presiones propias del servicio cristiano. En 2 Cor.11:23-28, describe el perfil de un cristiano (administrador financiero), que quiere robarse el corazón de su grey (clientes, socios, acreedores, empleados, gobernantes, etc.), soportando los peligros propios de uno que quiere tener a la iglesia entera (organización), contenta y satisfecha, cumpliendo fielmente su comisión.*

*San ministros de Cristo?(Como si estuviera loco hablo.) Yo más; en trabajo más abundantes; en azotes sin número; en cárceles más; en peligro de muerte muchas veces. De los judíos cinco veces he recibido cuarenta azotes menos uno. Tres veces he sido azotado con varas; una vez apedreado; tres veces he padecido naufragio; una noche y un día he estado como naufrago en el mar; en caminos muchas veces; en peligros de ríos, peligros de ladrones, peligros de mi nación, peligros de los gentiles, peligros en la ciudad, peligros en el desierto, peligros en el mar, peligros entre falsos hermanos; en trabajo y fatiga, en muchos desvelos, en hambre y sed, en muchos ayunos, en frío y en desmedida; y además de otras cosas, lo que sobre mí se agolpa cada día, la preocupación por todas las iglesias*

*Sin duda San Pablo calculó los riesgos, pagó el precio, pero salió victorioso y su preocupación por la iglesia tuvo resultados eternos. El autor del presente ensayo se pregunta, no es esto el perfil perfecto de un administrador financiero en misión global de la Iglesia Adventista del 7mo. Día?. El modelo de combate del apóstol no sólo resulta convalidable a nuestra misión financiera, sino que también es un ideal imitable para una adecuada administración en el tiempo del fin.*

*Una estrategia de "sies", somete a una autodisciplina exigente, que con gusto algunos quisieran evitar, en todos los niveles y en todas las direcciones. No hay descanso, es un "consumirse en la obra". Es tener en cuenta los segmentos institucionales en su totalidad y particularidad en combinación con los diversos matices medioambientales que dinamizan las políticas gerenciales. Es un*

anticiparse a las cosas y a los eventos, con el objeto de prever las oportunidades ventajosas en el espacio-tiempo, y que a su vez nos permita maximizar los recursos para aplicarlos oportunamente. Es tener los seis sentidos despiertos y aún usar el séptimo cuando el "sulmenage salomónico", quiere anular las fuerzas. Es prohibido desmayar, porque es necesario ganar la guerra.<sup>1</sup>

Hay seis maneras- dice William Cohen(21)- para que el modelo de combate trabaje en nuestro favor: 1. Estar dispuesto a correr el riesgo; 2. Ser innovador; 3. Hacerse cargo; 4. Alentar grandes expectativas; 5. Mantener una actitud positiva; 6. Salir al frente.

Se dijo líneas arriba, que el hombre que cabe en el modelo de combate es aquel que tiene una profunda convicción de misión. Herrscher(22) le llama "toma de conciencia" y al tratar sobre un hombre para la gerencia dice:

"trataremos de definir a este "nuevo hombre" en función de sus tres requisitos fundamentales:

- a) conciencia de los objetivos de su función;
- b) conciencia de las limitaciones de su disciplina;
- c) madurez profesional.

a) Conciencia de los objetivos de su función

Sólo una permanente "toma de conciencia" de las funciones y objetivos mediatos de la contabilidad como sistema de planeamiento y control de la empresa permitirá al contador cumplir eficientemente su papel. Señalamos esquemáticamente estos objetivos del planeamiento y control a los cuales sirve:

- 1) Cuantificar las operaciones pasadas, sus causas y consecuencias y los planes, objetivos y operaciones futuras.
- 2) Asignar, en virtud de tales planes, las responsabilidades, atribuciones, recursos, pautas de desempeño y medidas de eficiencia.
- 3) Motivar a los responsables a fijarse ellos mismos metas y propósitos, a controlarlos y superarlos.
- 4) Coordinar los planes, objetivos y normas de las distintas áreas, velando por el interés integral de la empresa por encima del de cada uno de los sectores.
- 5) prever las medidas correctivas en función de alteraciones de lo programado en cualquiera de los sectores o de modificaciones en el contexto, y disponer mecanismos correctivos.
- 6) Comparar lo logrado con lo previsto, así como toda otra pauta de comparación, y establecer sus causas y consecuencias y la actitud que se adoptará.
- 7) Ajustar las metas a los objetivos, los planes a las variaciones, los propósitos a las posibilidades y los recursos a las necesidades, planteando las alternativas posibles y asegurando su periódica confrontación.
- 8) Evaluar esfuerzos y resultados, variaciones y ajustes, planes y perspectivas, responsabilidades y performances.
- 9) Informar a todos los niveles operativos sobre fines y metas, logros y diferencias, aciertos y deficiencias.
- 10) Desarrollar en todos los sectores de la empresa la actitud mental de prever y planificar, el concepto costo, de control y de lucha contra el despilfarro, y el espíritu de trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup>. figura usada por el autor, para referirse a una tarea creativa, pero fuerte y "siempre victoriosa"

**b) Conciencia de las limitaciones**

*No hay ciencia, técnica ni individuo que alcancen la "mayoría de edad" sin antes no han sabido encontrar su ubicación como partes de un todo, admitido su vinculación e interdependencia con las otras partes de ese todo, y tomado razón de sus limitaciones individuales.*

*Señalemos las principales limitaciones y peligros para el contador que creyera que "con la contabilidad gerencial tiene todo resuelto" o que ésta es "el valencium de la empresa" y el único requisito para su éxito:*

- 1. El peligro de la rutina: el tener un sistema tan eficiente y automático de previsión-comparación-determinación de variaciones-explicación de causas, que insensiblemente lo convierta en un sistema de justificaciones.*
- 2. El peligro de la inercia por la perfección: el tener un sistema de planeamiento y control tan perfecto y detallista, que inhiba - a veces inconscientemente- toda voluntad de variar un ápice del sistema, provocando una creciente incapacidad de adaptarse y buscar lo nuevo.*
- 3. El peligro de la ineficiencia planificada: el tener un magnífico sistema de control, pero metas fijadas a tan baja puntería que todo logro es autoengaño y autocomplacencia; sea el engaño de "performances" altas frente a estándares bajos.*
- 4. El peligro de la sobrevaloración de lo cuantitativo: el considerar que de los datos cuantitativos debidamente procesados surge sola la actividad vital que mueve a la empresa, con olvido de la chispa creadora de la iniciativa y la imaginación.*
- 5. El peligro del fetichismo: el atarse dogmáticamente a un sistema (caso típico en algunas grandes empresas: el "budget" o presupuesto todopoderoso, a cuyo cumplimiento se sacrifica hasta la más elemental cautela cuando hay que alcanzar un tope de producción o ventas), o sea convertir sistemas funcionales en "vacas sagradas".*
- 6. El peligro del preciosismo: El aplicar técnicas modernas porque sí, sin averiguar si en el caso particular hacen falta; como dijera Braucher: hacer maravillosamente bien algo que no se debería haber hecho.*

**c) Madurez profesional**

*Estimamos que vienen muy al caso los conceptos de Bradshah, citados por Hamilton..., como las cualidades básicas del contador moderno:*

- 1. Una mente ordenada que busca causas y es capaz de encontrar un modelo lógico dentro de un conglomerado de datos.*
- 2. Perspectiva para distinguir lo importante de lo no importante; perspectiva para mirar las operaciones de cada departamento en relación con la empresa en conjunto, y las operaciones de la empresa en relación con la industria o la economía.*
- 3. Una mente objetiva capaz de evaluar las diferentes fuerzas en conflicto dentro de la empresa.*
- 4. Paciencia para construir un cimiento de hechos y cifras para cada problema empresarial; paciencia para persuadir y enseñar en lugar de mandar.*
- 5. Una personalidad que inspire confianza a la gente; una personalidad a la que le resulte grato estar y trabajar con gente.*
- 6. Un alto grado de capacidad vendedora, para vender las herramientas de control a los departamentos.*

*Con una visión eminentemente sistémica, un no o un sí a una propuesta o plan de desarrollo traerá consecuencias imperecederas, y porqué soslayar sus efectos eternos, en la construcción del futuro de la institución, y en su efecto mayor: de la humanidad. Por tanto, será necesario delinear un conjunto de reglas basados en un supuesto, que nos permita obtener el mayor rendimiento con el menor*

esfuerzo posible:

#### SUPUESTO

El administrador sabe, dónde, cuándo y cómo se obtendrán los recursos necesarios para cumplir con todos los compromisos y mantener satisfechos a las personas (clientes, acreedores, personal, directores y socios).

#### REGLAS

- 1 Elegir un equipo de planes y presupuestos con seis meses de anticipación al período en cuestión, el cual será dirigido por un entendido en la materia. El objeto es reglamentar las políticas para la formulación de planes y establecer cronogramas.
- 2 El equipo reunirá a los gerentes y subgerentes, para instruir la modalidad de los planes y programas departamentales, pero que a su vez estarán fundamentados por objetivos y necesidades de los mandos menores hasta llegar a los individuos. El modelo es descendente y se espera llegar hasta el último gran protagonista de la vida de la institución.
- 3 Siguiendo un modelo ascendente, se irá recogiendo planes y programas tamizados por los niveles operativos, medios y superiores, hasta llegar al equipo de planes y presupuestos, quien dará la aprobación definitiva, después de someterlo a reunión de Concejo Directivo.
- 4 Posteriormente, siguiendo otra vez el orden descendente, se comunica por escrito los planes y presupuestos aprobados. En una reunión general, se da un informe del presupuesto aprobado y se dan las pautas a seguir en la ejecución del gasto y también las pautas para la realización de los ingresos. Se perfeccionan las metas individuales y de grupo, y se establecen un sistema de incentivos y recompensas.
- 5 Durante la ejecución de los planes y presupuestos, la supervisión será permanente. Se buscará constantemente la integración de objetivos individuales con los objetivos de la organización. Tratar de mostrar al personal las ventajas de mantener siempre un espíritu dispuesto, anulando así respuestas negativas a las exigencias de la organización.

#### IV. CONCLUSION

##### PERFIL DE UN ADMINISTRADOR DE BATALLA

El administrador diseñado con este modelo, será hábil en todo arte y ciencia, por tanto, adicionalmente deberá.

- 1 Tener convicción de misión y filosofía de siervo (1 Cor. 9:19)
- 2 Hacer que las cosas ocurran. (Luc. 17:10)
- 3 Ser creativo e imaginativo en el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan. (Mat. 25:25-27)

- 4 Mantener el objetivo de crecer y crecer personalmente y en conjunto con la organización y las personas involucradas con ella. (Mat. 25:28-29)
- 5 Saber reconocer actos generosos de las personas y capacidades innatas de los líderes potenciales. (Mat. 5:12)
- 6 Conservar un espíritu docente para "saber hacer" y "hacer saber" las cosas de la mejor manera permisible (2Tim. 2:2, 24)
- 7 Creer en la dimensión universal de su trabajo y que el país y el mundo, así como la iglesia son afectados por sus decisiones. (Rom. 14:17)
- 8 Temer la sensación de "satisfacción", porque ello puede significar que ha llegado a su máximo rendimiento psico-somático, desde donde empieza el descenso. (1Cor. 10:12)
- 9 Confiar en que las recompensas a su trabajo vendrán, quien sabe no en esta vida, pero si en la venidera. (S. Mat. 25:21)
- 10 Estar siempre listo. (Luc. 14:33)

Sólo Dios podrá sostenernos, porque esto es un acto de fe donde solo se admite personas que sepan lidiar con Dios a través de la oración. Estamos convencidos que esto, si es bien oído y entendido, dará frutos a diez, a cien, a mil, a diez miles.

Se quiere paz para el alma? "No he venido a traer paz, sino espada"(Luc.12:51). Se quiere evitar preocupaciones?. "El que conmigo no recoge, desparrama"(Mat.12:30). Se quiere guardar el talento por no perder?. "Y al siervo inútil echadle en las tinieblas de afuera"(Mat.25:30). Se quiere hacer bien las cosas, pero no se sabe cómo?. "Y si alguno de vosotros tiene falta de sabiduría, pídale a Dios, el cual da a todos abundantemente y sin reproche, y le será dada"(Sant. 1:5). **EL FIN DE TODO DISCURSO OIDO ES ESTE: TEME A DIOS Y GUARDA SUS MANDAMIENTOS; PORQUE ESTO ES EL TODO DEL HOMBRE.**(Ecl. 12:13).



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1) CHIAVENATO, Idalberto, *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION*. 2 edic.español.1989-México.
- ( 2) ----- *INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION*
- ( 3) Verdades Amargas, *POESIA*
- ( 4) VELOSO, Mario. *YO TENGO FE*. ACES 1975 Bs. As.-  
Argentina
- ( 5) GARCIA RADA, Domingo. *SOCIEDAD ANONIMA Y DELITO*. 2da.Edic.  
Ed. Studium. 1985. Lima-Perú.
- ( 6) ----- *INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION*
- ( 7) John Ball y la teología de la Liberación *LOS CULPABLES DE SIEMPRE*. Suplemento  
Diario Opinión. CBBA. 03-02-94
- ( 8) KOONTZ-WEIHRICH *ADMINISTRACION*
- ( 9) ----- *INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION*
- (10) PEREYRA, Mario. *PSICOLOGIA DE LA ESPERANZA*. 2da.  
edic.UAP.1993 Entre Ríos. Argentina.
- (11) ----- *PSICOLOGIA DE LA ESPERANZA*
- (12) MANSELL, Donald *CONSTANTE COMO EL AMANECEER*. ACES-  
Bs.AS. Argentina, 1993 pág. 31.
- (13) LOPE DE VEGA *FUENTE OVEJUNA, Obra de teatro  
dramática.*
- (14) ----- *ADMINISTRACION.*
- (15) COSSIO. *HISTORIA DEL APRA*. 1ra. edic.1975.Lima-  
Perú.
- (16) ----- *ADMINISTRACION.*
- (17) WHITE, Eïena *LA EDUCACION*. ACES. Bs.As. Argentina
- (18) ----- *ADMINISTRACION.*
- (19) ANTHONY-HEKIMIAN *SISTEMA DE COSTOS OPERATIVOS*. 2da.edic.  
Ed.Ateneo. Bs.As.Argentina. 1975.
- (20) COHEN, William. *EL ARTE DE SER LIDER*.  
2da.edic. Ed.Atlantida 1990. Bs.As.  
Argentina.
- (21) ----- *EL ARTE DE SER LIDER*
- (22) HERRSCHER, Enrique *CONTABILIDAD GERENCIAL*. Ed.  
Macchi.1979. Bs. As. Argentina.