

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Pensamiento filosófico administrativo en los escritos de Ellen White: una aproximación teórica desde la hermenéutica de sus axiomas**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios

**Autor:**

Mg. Franz Misael Ríos Jiménez

**Asesor:**

Dra. Karla Liliana Haro Zea

Lima, diciembre de 2023

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Karla Liliana Haro Zea, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“PENSAMIENTO FILOSÓFICO ADMINISTRATIVO EN LOS ESCRITOS DE ELLEN WHITE: UNA APROXIMACIÓN TEORÉTICA DESDE LA HERMENÉUTICA DE SUS AXIOMAS”** del autor Franz Misael Ríos Jiménez tiene un índice de similitud de 9 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de diciembre del año 2023.



---

Dra. Karla Liliana Haro Zea

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTOR

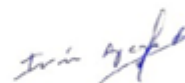
En Lima, Ñaña, Villa Unión, el día 20 de diciembre del año 2023, siendo las 09:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom <https://adventistas.zoom.us/j/89444334022> de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Joel José Cruz Tarrillo y los demás miembros siguientes:

Secretario:	Dr. Iván Apaza Romero
Vocal:	Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzales
Vocal:	Dr. Julio César Rengifo Peña
Vocal:	Dr. Josué Turpo Chaparro
Asesora:	Dra. Karla Liliana Haro Zea

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Pensamiento filosófico administrativo en los escritos de Ellen White: una aproximación teórica desde la hermenéutica de sus axiomas”**; del egresado: Franz Misael Ríos Jiménez, conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en Administración de Negocios. El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20’). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 17 ESCALA BUENO CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

El Presidente del Jurado hizo alusión al doctorando y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretario

Candidato

Vocal

Vocal

## **Dedicatoria**

A mis padres e hijas, fuente de mis aspiraciones y metas.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios en primer lugar, quien ha sido la inspiración y sostén a lo largo de toda mi vida.

Agradecer a mis padres, quienes con sus palabras, cariño y ánimo estuvieron presentes en cada logro y también en aquellos momentos tristes por los que he pasado. Su aporte financiero ha sido vital para cumplir este sueño.

A mis hijas Nataly y María Celeste, quienes tuvieron que soportar las horas de ausencia y estudio en casa. Fueron mis compañeras de viaje en esta travesía de superación.

A mi hermano Daniel y su esposa Josephine quienes apoyaron este sueño como patrocinadores para estudiar este doctorado.

A los administradores de la Unión Ecuatoriana y las instituciones por las que pasé mientras realicé este tiempo de estudio. Los permisos, flexibilidad de tiempo y consideración fueron esenciales. Espero servir mejor y más dedicado a la misma.

A la doctora Karla Haro, quien retomó esta investigación y me animó a soñar con este proceso final. Sus orientaciones y amistad hicieron posible transitar por las teorías y vincular con aquello que me apasiona.

A los coordinadores: Dr. Bejarano, Dr. Julio Rengifo y Dra. Gladys por su ayuda y gestión en cada proceso realizado. Su ayuda y gestión fueron fundamentales.

A todos los docentes, personal y compañeros de la UPeU, quienes fueron los gestores para obtener un aprendizaje diferente y desafiante.

## Tabla de contenido

<i>Introducción</i> .....	12
<i>Capítulo I</i> .....	17
<i>El Problema de Investigación</i> .....	17
<b>1. Descripción de la Problemática</b> .....	17
1.1. Encuentros formales con los versionantes.....	18
1.2. Formulación de la Pregunta de Investigación .....	25
1.2.1 Problema General.....	25
1.2.2 Problemas Específicos.....	25
1.3 Justificación y Viabilidad.....	26
1.3.1 Justificación Práctica.....	26
1.3.2 Justificación Social.....	27
1.3.3 Justificación Teórica .....	27
1.4 Propósitos de la Investigación.....	28
1.4.1 Propósito General.....	28
1.4.2 Propósitos Específicos.....	28
1.5 Presuposición Filosófica .....	28
1.6 Alcance y Limitaciones .....	31
<i>Capítulo II Fundamentos teóricos de la investigación</i> .....	32
<b>2. Fundamentos teóricos de la investigación</b> .....	32

2.1	Aliados Investigativos .....	32
2.1.2	Estudios Referentes al Desarrollo Histórico Administrativo de la IASD .....	32
2.1.2	Investigaciones Realizadas en Instituciones de la IASD.....	33
2.1.3	Publicaciones Referentes a Ellen White y su Visión sobre la Administración Organizacional.....	35
2.1.4	Contexto del Estudio .....	36
2.1.5	Referencial Teórico.....	43
2.2	El Conocimiento Como Base de la Formación de la Teoría.....	45
2.2.2	Teorización de la Administración. ....	47
2.2.2.1	Partes de la Teoría Administrativa.....	48
2.2.2.2	Conceptualización de teoría .....	50
2.2.2.3	Conceptualización de enfoque.....	52
2.2.2.4	Conceptualización de escuelas del pensamiento administrativo. ....	53
2.3.1.1	Conceptualización de modelo de gestión o administración. ....	54
2.3	Evolución del pensamiento administrativo .....	57
2.3.2	Enfoques y teorías de la Administración.....	57
2.5	Filosofía del Pensamiento Administrativo .....	75
2.4.1	Praxeología.....	77
2.4.2	Epistemología.....	80
2.4.3	Axiología.....	82
2.4.4	Ontología.....	84
2.4.5	Rombo filosófico de Bédard .....	85
2.5	Espiritualidad y Gerencia .....	87

2.5.1	Antecedentes de estudios de la espiritualidad en las organizaciones .....	88
2.5.2	Definición de espiritualidad .....	94
2.5.3	Relevancia de la espiritualidad en la gerencia .....	97
2.5.4	Dimensiones de la espiritualidad.....	98
<b>Capítulo III Metodología de la investigación .....</b>		<b>101</b>
<b>3.1</b>	<b>Postura epistemológica desde las dimensiones del conocimiento.....</b>	<b>101</b>
3.1.1	Dimensión ontológica de la investigación.....	101
3.1.2	Dimensión epistemológica de la investigación .....	103
3.1.3	Dimensión metodológica.....	106
3.1.4	Paradigma interpretativo .....	113
<b>3.2</b>	<b>Elección metodológica.....</b>	<b>114</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de indagación .....</b>	<b>115</b>
3.3.1	Metodología de análisis documental para escritos de Ellen White.....	116
3.4	Instrumento.....	119
<b>Capítulo IV Análisis e interpretación de los resultados .....</b>		<b>137</b>
<b>4.1</b>	<b>Frecuencia de palabras .....</b>	<b>137</b>
4.1.1	Frecuencia de palabras con citas referentes: administrador .....	137
4.1.2	Frecuencia de palabras con citas referentes: gerente .....	140
4.1.3	Frecuencia de palabras con citas referentes: hombres de confianza - responsabilidad.....	142
4.1.4	Frecuencia de palabras en documentos de citas .....	145
<b>4.2</b>	<b>Análisis de conceptos.....</b>	<b>148</b>

<b>4.3</b>	<b>Sentimentanálisis .....</b>	<b>155</b>
4.3.1	Análisis de sentimiento de citas por documento .....	157
4.3.2	Análisis de sentimiento de citas por grupo de códigos .....	160
<b>4.4</b>	<b>Análisis de co-ocurrencias .....</b>	<b>166</b>
<b>4.5</b>	<b>Análisis de codificación con inteligencia artificial de software ATLAS.ti (IA-ATLAS.ti).....</b>	<b>175</b>
<b>4.6</b>	<b>Redes Semánticas .....</b>	<b>188</b>
	<i>Capítulo V.....</i>	<i>195</i>
	<i>Presentación de los hallazgos investigativos.....</i>	<i>195</i>
<b>5.1</b>	<b>Análisis de postulados administrativos con teóricos contemporáneos a Ellen White</b>	<b>195</b>
<b>5.2</b>	<b>Aproximación teórica sobre el pensamiento filosófico administrativo según los postulados de Ellen White.....</b>	<b>241</b>
<b>5.3</b>	<b>Configuración del aporte filosófico del pensamiento administrativo .....</b>	<b>264</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>267</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>269</b>
	<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>271</b>
	<i>Referencias.....</i>	<i>273</i>
	<i>Anexos.....</i>	<i>291</i>

## RESUMEN

El pensamiento filosófico administrativo en los escritos de Ellen White: una perspectiva teórica desde la hermenéutica de sus axiomas, busca exponer los aportes generados por una de las mayores escritoras norteamericanas cuyas publicaciones se originaron entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, con una contribución de más de 100.000 páginas escritas. Sus aportaciones fueron en diversas áreas y entre ellas se encuentran orientaciones para los gerentes, directores financieros y personas responsables de instituciones de una organización que se estaba expandiendo a nivel global.

Al mismo tiempo, en los Estados Unidos y Europa se estaba gestando los inicios de los que hoy se conoce como la Teoría General de la Administración. Con pensadores como Taylor, Fayol, Follet y otros. Sus contribuciones fueron las bases para generar una teorización de una ciencia necesaria para las organizaciones. Fueron diferentes enfoques lo que comenzaron a enriquecer esta filosofía de pensamiento sobre la gerencia.

En un intento de poder profundizar sobre la filosofía de la administración, Reené Bedard propuso el concepto del rombo filosófico de administración con sus cuatro elementos: praxeología, epistemología, axiología y la ontología. Una propuesta que ha sido abordada desde diferentes enfoques, y que en la presente investigación se la toma como base para proponer la incorporación de otras dos dimensiones: las funciones de la gerencia como lo son la planificación, organización, liderazgo y control; también se une el rol de la gerencia desde las áreas de las finanzas, talento humano, producción y comercial.

A todo esto se realiza una hermenéutica de los escritos de Ellen White para extraer una cuarta dimensión, como es la espiritual, para poder construir junto a las otras tres dimensiones lo que se denominaría la cosmovisión de la administración.

## Abstract

The administrative philosophical thought in the writings of Ellen White: a theoretical perspective from the hermeneutics of her axioms, seeks to expose the contributions generated by one of the greatest American writers whose publications originated between the late 19th and early 20th centuries, with a contribution of more than 100,000 written pages. Her contributions were in various areas, including guidance for managers, financial directors, and individuals responsible for institutions of an organization that was expanding globally.

At the same time, in the United States and Europe, the beginnings of what is now known as the General Theory of Administration were taking shape. With thinkers like Taylor, Fayol, Follet, and others, their contributions laid the foundation for theorizing a science necessary for organizations. Different approaches began to enrich this philosophy of thought on management.

In an attempt to delve into the philosophy of administration, René Bedard proposed the concept of the philosophical diamond of administration with its four elements: praxeology, epistemology, axiology, and ontology. A proposal that has been approached from different perspectives, and in this research, it is taken as a basis to propose the incorporation of two additional dimensions: the functions of management such as planning, organization, leadership, and control; also, the role of management from the areas of finance, human talent, production, and commerce is included.

In addition to all this, a hermeneutics of Ellen White's writings is carried out to extract a fourth dimension, namely the spiritual dimension, in order to construct, together with the other three dimensions, what would be called the worldview of administration.

## Introducción

En las últimas décadas, profesionales académicos y teóricos de la administración están trabajando para sentar las bases del pensamiento administrativo, y lograr esto desde las aulas de programas de post graduación. Como menciona (Bédard, 2003) “la reflexión de la epistemología sobre las características del conocimiento científico con relación a otros tipos de conocimiento y a los procedimientos y métodos ligados a cada disciplina, están principalmente asociadas a la actividad de investigación doctoral” (p. 75).

Bédard (2003) comenta que, al cursar su programa doctoral, se cuestiona sobre los fundamentos del pensamiento filosófico de la administración e inicia una investigación en los postulados judeo-cristianos sobre la teoría de la administración, y al no encontrar en la cultura judía fundamento alguno, ingresa al pensamiento filosófico griego en los postulados descritos por Aristóteles.

De acuerdo a esta afirmación, se muestra una confrontación de la construcción filosófica de la administración, denomínese bíblica y por otro lado del pensamiento griego. Esta dicotomía permite realizar la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante determinar, sobre que presuposiciones filosóficas se debe construir la teoría de la administración? La respuesta a esta pregunta es relevante, porque permite determinar el propósito, función y situación del hombre dentro de las empresas, así como su rol gerencial.

La administración se encuentra en un cúmulo de teorías que se han venido desarrollando desde la propuesta realizada por Taylor y Fayol, y continúa desarrollándose en la actualidad. En la investigación se desarrollará con mayor profundidad el acontecer de las teorías y como fueron conformándose, ya sea desde escuelas del pensamiento administrativo, modelos gerenciales, teorías, enfoques y otros, los cuales se aglutinan bajo el paraguas de la teoría

general de la administración. Y para tener un panorama reducido de las teorías, se detalla a continuación un resumen de las mismas en la siguiente tabla, la cual está basada en una corriente humanista de la administración.

**Tabla 1**

*Teorías de la administración*

<b>Teorías administrativas</b>	<b>Principal (es) exponente (s)</b>	<b>Énfasis</b>
Teoría de la administración científica	Frederick Taylor	En las tareas
Teoría clásica de la administración	Henry Fayol	En las estructuras y funciones
Teoría de las relaciones humanas	Hugo Musterberg y Elton Mayo	En las relaciones interpersonales
Teoría de la burocracia	Max Weber	En la estructura y reglamentación de su funcionamiento
Teoría del comportamiento organizacional	Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris	En las personas
Teoría de la calidad total	Edwards Deming, Philph Crosby, Kaoru Ishikawa, Armand Feigenbaum, Joseph Jurán	En la tecnología y las personas
Teoría Z	William Ouchi	En las relaciones humanas como complemento a la administración científica

Teoría de las organizaciones como sistemas sociales	Daniel Katz y Robert Kahn	Carácter ciclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos
Nueva teoría de las relaciones humanas	Thomas J. Peters y Robert H. Waterman	En las personas

*Nota:* La tabla 1 presenta un resumen de las teorías de la administración, no siendo así un resumen total de las mismas. Elaboración propia, basado en Medina Macias & Avila Vidal, (2002)

La teoría administrativa nace a raíz de encontrar una rama de la ciencia que permita organizar y estructurar el trabajo que se generaba en las empresas o fábricas que comenzaron a crecer a raíz de la evolución de la administración. Esto afectó a todas las organizaciones, sean de manufactura, servicios e incluso religiosas que estaban surgiendo después de la caída del catolicismo como estructura supranacional y la revolución francesa. Aparecieron las estructuras complejas en las organizaciones y la toma de decisiones se hacía más relevante. Pasando de las empresas familiares a las nacionales e incluso multinacionales.

En ese entorno histórico-económico es que surge la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) cuyos inicios se marcaron en 1844, época en la que coincidió con la finalización de la primera revolución industrial, que tuvo su lugar en Inglaterra y tuvo sus efectos en Europa y Norte América, en un periodo que inició en 1760 y finalizando en la década de 1840, aunque algunos la sitúan hasta 1870. Esta ola de acontecimientos, la cual afectó a los Estados Unidos permitió la expansión de diferentes denominaciones y la religiosidad a lo largo del país (Schwarz & Greenleaf, 2012).

Para 1863, la IASD se constituyó como organización bajo la dirección de James y Ellen White, quienes fundaron instituciones en diferentes áreas de servicio: sanatorios, escuelas,

imprensa publicadora, fábrica de alimentos, y estableciendo iglesias a lo largo del país, para luego extender esta estructura a otras partes del mundo. Las orientaciones de Ellen White quedaron registradas en cartas, libros y manuscritos hasta 1915 (Knight, 2008). Durante este periodo de liderazgo realizado por White, surge la administración científica desarrollada por Taylor y Fayol (Mendoza, 2018), entre los años 1910 a 1920 postulando los principios de la teoría administrativa.

La gerencia ha venido a convertirse en una herramienta ecléctica en la que se encuentran inmersas diferentes teorías, modelos de gestión, escuelas de pensamiento filosófico, técnicas gerenciales y otros, lo cual ha permeado la gerencia de las instituciones de la IASD, si se entiende que el origen y las bases filosóficas de la teoría administrativa provienen del pensamiento griego y otras corrientes renacentistas, por lo tanto se estarían aceptando principios, modelos y postulados que coexistirían en un paralelismo a las creencias que sostiene la IASD.

Los escritos de Ellen White constituyeron un fundamento para la administración y organización de las instituciones de la IASD y podría en la actualidad proveer los postulados para la estructura teórica de una administración adventista. Durante los setenta años de labor que realizó, sus consejos e instrucciones quedaron plasmados en más de cien mil páginas, entre los que se encuentran: manuscritos, cartas, artículos, folletos, revistas y libros (Knight, 2008; C. Tutsch, 2009).

Afirmando este concepto Knight (2008) detalla que Ellen lideró a la iglesia hasta su muerte en 1915 y aunque nunca poseyó un cargo administrativo de manera oficial, su espíritu de autoridad y carisma llevan a comprender que sus escritos, consejos poseían un significado especial para los miembros y administradores de la organización. Comprendiendo la magnitud

de escritos que la IASD conserva como evidencia de su historia y el aporte que Ellen White otorgó como contribución a su fundamento organizacional, hace necesaria una aproximación desde el análisis documental para intentar dimensionar el pensamiento administrativo que procuró plasmar en este legado.

## Capítulo I

### El Problema de Investigación

#### 1. Descripción de la Problemática

La Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD), está constituida por instituciones en diferentes áreas sociales en las que se encuentra sirviendo, ya sea desde el ámbito comunicacional, religiosa-eclesiástica, académica, salud, no gubernamentales y comerciales, que requieren de una gerencia o administración las cuales estarían sujetas a una teoría administrativa como fundamento para su desempeño, así también las estructuras organizacionales se encuentran inmersas entre teorías y conceptos organizacionales, que posiblemente no estén acordes a lo que la IASD tiene como fundamento en sus creencias y estas permearían la ejecución de su desempeño administrativo.

Aunque se han realizado publicaciones de compendios de citas de Ellen White, como Liderazgo Cristiano (2003), que pretende delimitar principios y valores a ser comprendidos por los administradores o lectores, no refleja en sí una estructura como una guía teórica filosófica de la administración en las organizaciones adventistas. Con este mismo propósito, Jesse Ravencroft, en su libro titulado *Counsels to Adventist Institutions – Doing business God’s Way*, detalla la experiencia que tuvo en buscar algún texto que le permitiera obtener instrucciones “sobre cómo los adventistas deben llevar a cabo sus negocios en las instituciones de la Iglesia”, y ante la ausencia de este material decide realizar su propia compilación, tomándole un tiempo de diez años en terminar dicha tarea para luego publicarla (Ravencroft, 2017).

La presente investigación pretende buscar los orígenes del pensamiento de la administración inmerso en los escritos de Ellen White que llevaron a la Iglesia Adventista a ser una organización mundial y con actuación en diversas áreas de servicio a través de los escritos

de Ellen White y plasmarlos bajo una estructura que pueda denominarse como una aproximación teórica de la administración. Así mismo, los fundamentos epistemológicos de la investigación estarán centrados en los estudios de las diferentes teorías o escuelas del pensamiento administrativo, teniendo una visión pragmática, debido a la intención de un proceso de instauración o elaboración de un modelo administrativo, desde una perspectiva interpretativa (Gómez et al., 2010).

### **1.1. Encuentros formales con los versionantes**

En este apartado, se presenta el análisis de las entrevistas por elección a tres administradores de la IASD localizados en diferentes lugares del continente, y con preguntas abiertas, que permite obtener una aproximación sobre el conocimiento referente al pensamiento filosófico de la teoría administrativa, con el fin de corroborar la problemática planteada en el trabajo de investigación.

Cuando se consultó a los versionantes sobre lo que ellos comprenden por “pensamiento filosófico administrativo” se mencionó que es el *“el hecho de saber administrar”*, *“conocimiento de la administración”* (V1), por otro lado se hizo referencia a que la *“administración es amplia, con diferentes enfoques y teorías”*, *“se van construyendo de acuerdo a cada etapa, y que nos adaptamos a ciertas filosofías”* (V2), dándose a entender las modas que tienen las teorías administrativas y su aplicación en la gestión empresarial; finalmente se percibe como *“el arte de dirigir una empresa y sus recursos”* (V3).

Esta gama de respuestas muestran las diferentes apreciaciones sobre la conceptualización del pensamiento filosófico administrativo de la administración, en el que se puede resumir como la *“acumulación de principios, conceptos, categorías, leyes y regulaciones”* (Albarrasín et al., 2017), *“aportes a través de estudios de múltiples autores, la forma de entender la*

administración” (Viloria & Luciani, 2015), aunque se conoce que no hay un consenso sobre una esquematización del pensamiento administrativo como teoría, sino hasta la época moderna (George & Álvarez, 2005). También se consultó sobre el conocimiento de personajes relevantes en el pensamiento administrativo, se mencionaron personas como: “*Og Mandino*” (V1); “*Henry Fayol y Maslow*” (V2), también se apreció que “*no hay ningún teórico que se aplique a la tesorería de la iglesia (organización)*” (V3).

Con la intención de poder conocer más sobre los teóricos mencionados por cada versionante, se le pidió que mencionara, del “autor” sugerido anteriormente, qué “postulado teórico” aplica en su gestión administrativa, las respuestas fueron diversas: “*emprendimiento*” comparando a un pasaje de la Biblia “*prudentes como paloma, astutos como serpiente... precaución y prevención*” (V1); cuando se hizo referencia a Maslow y su teoría de las necesidades se apreció “*el atender al capital humano y comprender sus necesidades... que si no se valora al personal, muchas cosas no se podrán lograr... siendo esencial para el crecimiento como institución*” (V2), finalizando en que “*mencionar algo o alguien es difícil*”, sin embargo se mencionó la importancia de algunas características de un estilo administrativo “*inclusivo, participativo, motivacional y de empoderar*”, mostrando las virtudes de un liderazgo de “*mesa redonda*” en el que los participantes de la misma tengan “*la oportunidad de hablar, expresar opiniones, participen en el liderazgo, más que escuchar órdenes y seguir*” (V3).

Para corroborar y profundizar aún más en los conceptos teóricos de la administración, se consultó sobre los postulados que los versionantes aplican en la gestión financiera de las tesorerías de las uniones/misiones. Las respuestas que se resaltan “*la planificación de acuerdo al ambiente de trabajo y el entorno que te desenvuelves*”, así mismo se comentó que “*la planificación abarca los otros tres*” (entendiéndose que se refiere a planificación, organización,

dirección y control) y refiriéndose a la última parte de los roles de la administración se mencionó que *“el control, va con el control interno”* (V1).

Otros aspectos que se mencionaron fueron: *“trabajo uno a uno”, “liderazgo persona a persona”, “conversar y escuchar”,* esto permitiría al gerente o líder *“comprender si las personas están las propuestas que se están presentando como institución”, “tenemos una misión, una visión y debemos escuchar para conocer su perspectiva desde su realidad”,* y para poder evaluar estas circunstancias es importante *“el acercamiento uno a uno, conversar, tomar tiempo con las personas”* (V2).

En un aporte final, también se comentó que *“es un poco complicado ponerse en una sola cosa, hay cosas que dejas de lado para cubrir otras en el personal. Necesitas colaboración de otros administradores”; “soy una persona de procesos específico, trato de estar en la mayoría para estar completo”.* Consultando sobre los procesos mencionados, se encontró lo siguiente: *“resalto de mi equipo la retroalimentación en todo lo que hacemos”, “tenemos una reunión mensual de una hora para revisar lo que se hizo y mejorar para el futuro”* (V3).

Buscando realizar una comparación de la teoría administrativa, se consultó a los versionantes que indiquen que postulados filosóficos administrativos encuentran en los escritos de Ellen White. Los conceptos fueron diversos, desde *“dependencia de Dios, evitar las deudas, no buscar la adulación en el trabajo, justicia, honestidad, integridad y humildad”* (V1); *“honestidad, economía, transparencia, verdad, arraigo a los principios bíblicos”* (V2); *“integridad”* (citando a Ellen White: *“el mundo necesita de hombres que no se compren ni se vendan”*), *“trabajo en equipo”, “principios de administración cristianos... verdad, honestidad”* (V3).

Una pregunta adicional, referente a esta sección, es la que se solicitó a los entrevistados, que puedan mencionar qué libros consideran ellos que se pueden encontrar los “postulados administrativos” indicados con anterioridad. Los libros citados fueron:

**Tabla 2**

*Libros mencionados por los versionantes*

<b>Título libro</b>	<b>Versionante 1</b>	<b>Versionante 2</b>	<b>Versionante 3</b>
Liderazgo Cristiano	X	X	
Servicio cristiano	X		
Consejos sobre mayordomía cristiana	X		
La educación	X		X
El evangelismo	X		
Consejos sobre administración financiera		X	
Consejos para los jóvenes			X

*Nota:* La tabla presenta los libros escritos por Ellen White, mencionados por los versionantes como referencias para encontrar consejos para los gerentes - administradores. Elaboración propia, basado en entrevistas.

El conocimiento de los escritos de Ellen White, en el caso de las finanzas, los versionantes se basan en libros que son compilaciones y se puede apreciar también que solo en dos casos se coinciden con los mismos títulos, refiriéndose a los mismos criterios de selección de la literatura.

Se consultó a los encuestados sobre su apreciación sobre el pensamiento administrativo de Ellen White y su vigencia para la actualidad, con la siguiente cita:

“Se me ha mostrado que además de la mano de obra que ahora hay en la oficina, se deben emplear hombres competentes para colaborar en la administración de los diferentes departamentos de la obra. Deben emplearse hombres que tengan experiencia en los negocios y sean administradores sabios. Hubiera sido mejor en el pasado haber empleado a hombres que fuesen gerentes concienzudos, hombres que hubieran enseñado el cumplimiento, la prontitud y la economía a los demás, aunque hubiera sido necesario pagarles un salario doble de lo que se ha estado pagando a los supervisores. El hermano R es deficiente en este sentido; no corrige los defectos de

una manera apropiada. Intenta hacerlo, pero deja muchas cosas sin realizar que debieran reformarse de inmediato. En la oficina ha hecho falta un economista cuidadoso, un hombre de negocios cabal. Se está perdiendo tres veces más de lo que se necesitaría para pagar por el mejor talento y experiencia en esta obra”. (White, 1998, p. 391)

Los comentarios al respecto fueron distintos: *“nadie puede alcanzar esos estándares, si nos basamos en las cualidades propias... no son cualidades que se llenan con la parte académica... hay otras cualidades”* (V1); también se comentó que *“las instituciones tienen que buscar administrar dentro de sus parámetros, tienen que buscar su crecimiento, tienen que planificar financieramente, tienen que marcar los tiempos”* (V2); finalmente *“muchas citas de Ellen White suenan desafiantes. Cuando ella menciona sobre las cualidades de una persona, suena muy desafiante, suena a excelencia. Es lo necesario, y cuando se va a seleccionar personas que van a servir a Dios, se debe ser muy cuidadosos y saber que han sido llamados”* (V3).

Finalmente, a los versionantes se les pidió que pudieran presentar su apreciación, si Ellen White, a través de sus escritos podría generar un aporte a la teoría administrativa. Para ello se leyó la siguiente cita:

“Especialmente el director de un colegio debería preocuparse cuidadosamente de las finanzas de la institución. Debería comprender los principios básicos de la contabilidad. Debe informar fielmente el empleo de todo dinero que pasa por sus manos destinado a usarse en el colegio. El colegio no debe gastar más allá de los fondos que posee, pero debe realizar todo esfuerzo posible para aumentar su utilidad. Los que han sido encargados con la responsabilidad financiera de nuestras instituciones educativas, no deben permitirse ningún descuido en el desembolso de los recursos. Todo lo que se relaciona con las finanzas de nuestros colegios debería ser perfectamente correcto. Hay que seguir estrictamente el método del Señor, aunque esto no armonice con los métodos del hombre...” (White, 1906, Manuscrito 65)

Las apreciaciones fueron diversas, *“sea realista, no invente índices, no invente situaciones utópicas. Hay momentos que la reingeniería es necesario. Está en constante cambio”* (V1),

otro aporte estuvo más enfocado en la parte técnica *“el asunto de la de la competencia, el de prepararse, investigar teorías y el de buscar siempre la superación en las personas, hace marcar la diferencia en una en una institución. Ya no estamos en tiempos de dar una responsabilidad a alguien que no conozca qué cómo funciona esa responsabilidad. Un economista, un ingeniero financiero, un ingeniero comercial o sea cuando vamos a hablar de ventas, alguien que está especializado en ventas, que busque estrategias, pero con bases científicos, obviamente no dejando atrás los principios bíblicos. En ese sentido entonces creo que es muy importante, de acuerdo a tu lectura pareciera que en el pasado se da una responsabilidad alguien más por predisposición que por competencia”* (V2). El último versionante indicó *“no todas las citas de Ellen White, son tan específicas como esta, es un aporte muy directo... la iglesia tiene muchas reglas de cómo se usa el dinero y se administra, se rinde cuentas a la junta. Todos los puntos de la cita, que se le confía a una persona que administra las finanzas de la iglesia. Es un trabajo de alta responsabilidad, de alta fidelidad”* (V3).

A manera de conclusión, se comentó con los participantes de esta entrevista, sobre el objetivo de la investigación, y se pidió que dieran su parecer respecto al tema:

- *“¡Extraordinario eso ayudaría mucho! Sería una muy buena fuente de consulta, un buen aporte”* (V1).
- *“Es interesante que tu hagas un contraste con las teorías administrativas con Ellen White. Te darás cuenta que mucho de lo que ella había mencionado se han ido insertando en las teorías. Es cierto que no tenemos un manual o documento que nos indique en qué casos aplicar esto, analizar de esta otra manera o hacer un mix de las*

teorías como tu indicas. De hecho es importante tener algo escrito como lo estás proponiendo y contrastar con las teorías” (V2).

- “Creo que es muy relevante por lo que mencionas... yo creo que los administradores nos veríamos beneficiados por en tratar de buscar esos principios ahí” (V3).

Con la información proporcionada por los entrevistados, se buscó realizar un análisis cualitativo de la misma, a través del uso del Software Quirqox, que clasifican la co-ocurrencia de los temas mencionados en las entrevistas.

**Figura 1**  
Análisis de cualitativo de encuestas



*Nota:* Presentación de resultados de entrevistas abiertas, por elección a tres tesoreros de organizaciones adventistas, sobre el pensamiento filosófico administrativo y Ellen White. Obtenido en software Quirqox. Elaboración propia.

El análisis nos indica que el tema predominante de la entrevista tiene que ver con la importancia del pensamiento administrativo de Ellen White, y su vinculación con la filosofía adventista de la administración y la importancia de la misma para la organización. Sobre la teoría administrativa, se resalta el aspecto del liderazgo, criterios de la administración y trabajo

en equipo. Podría deberse esto a que ambos conceptos, liderazgo y administración son concebidos dentro de la iglesia como similares o con una simbiosis en la alta gerencia. Ante estos resultados, se puede evidenciar que se encuentran dos categorías que podrían tener una relación, los escritos de Ellen White y la teoría administrativa. Una profundización de esta temática podría ser de beneficio para la gerencia actual de la iglesia adventista.

## **1.2. Formulación de la Pregunta de Investigación**

La intención de poder generar un acercamiento entre los escritos de Ellen White y la teoría de la administración, llevan a encontrar una problemática que debe ser estudiada y también generar objetivos que deben ser analizados para encontrar una aproximación a la atención de las necesidades de la investigación.

### *1.2.1 Problema General*

¿Qué dimensiones del pensamiento filosófico administrativo se podrán determinar en los escritos de Ellen White?

### *1.2.2 Problemas Específicos*

¿Qué principios de la teoría general de la administración se encuentran presentes en las orientaciones expresadas por Ellen White?

¿Qué similitudes podrán encontrarse entre los modelos gerenciales y los enunciados propuestos por Ellen White?

¿Cómo se debe interpretar las premisas descritas por Ellen White con relación a una teoría administrativa?

¿Cómo aproximarse a una construcción teórica a partir de una hermenéutica de los escritos de Ellen White?

### **1.3 Justificación y Viabilidad**

#### *1.3.1 Justificación Práctica*

La Iglesia Adventista ha conformado una oficina de archivos y estadísticas, cuyo objetivo es el de registrar el crecimiento en las diferentes áreas en las que se desenvuelve, elaborando un reporte anual accesible para los feligreses y público en general. El reporte estadístico de la IASD, en su última edición (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022) presentó un registro de 4968 instituciones, 890 uniones/misiones y cuenta con 352,514 colaboradores, todo esto distribuido en una estructura a nivel mundial.

Aunque no se presenta una clasificación sobre la cantidad de gerentes, directores financieros, tesoreros o administradores, la necesidad de contar con una línea de estructura que lidere las decisiones financieras - administrativas, permite comprender que existe un sector de la organización que aplican las mismas prácticas contables, ejecutan un mismo reglamento de procedimientos, pero no necesariamente una misma metodología y filosofía de la administración, entendiéndose como una teoría administrativa.

Es en este sentido que, comprender el pensamiento administrativo de Ellen White a través de sus escritos, puede ayudar a los responsables de las áreas financieras a considerar estos principios como una filosofía adventista de la administración. Tal como lo indica Oliver (1989) es necesario realizar una hermenéutica de los escritos de Ellen White para comprender su relación con la misión, organización a través de una eclesiología en la iglesia adventista. Por su lado, Douglass (2000) complementa al mencionar que no se puede separar el surgimiento de la

Iglesia Adventista y la obra de Ellen White, porque sin esta relación cada uno sería “ininteligible” e “indescubrible” en su análisis.

### *1.3.2 Justificación Social*

En su apartado social, la presente investigación busca ser un aporte para instituciones de índole religioso, en el cual convergen las teorías administrativas y organizacionales, como un medio por el cual buscan cumplir su misión y visión de sus postulados religiosos. Según la IASD, en sus datos estadísticos presentan que cuenta con una feligresía de 22,234,406 miembros (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022) a lo largo del mundo con presencia en 212 países de los 235 reconocidos a nivel mundial. Haciendo de la iglesia una organización multinacional con una propia identidad, cultura y organización. Afirmando lo descrito anteriormente Suárez-Pineda (2015) comenta que “las teorías administrativas se han constituido en las expositoras de los comportamientos organizacionales a través de la historia” (p. 19) y las organizaciones están compuesta por personas, siendo ellas mismas el objeto de estudio de la administración, como una disciplina social.

### *1.3.3 Justificación Teórica*

El presente trabajo, busca abordar las raíces de la teorización de la administración y sus pensadores, desde una perspectiva hermenéutica para poder comparar con los escritos dejados por Ellen White, en búsqueda de una categorización en lo referente a la gerencia de las instituciones y organizaciones en la Iglesia Adventista. Esta construcción toma fuerza de acuerdo a lo indicado por Muñoz (2002) cuando menciona que, desde la hermenéutica, todas las teorías propuestas por la administración se basan en “teorías biológicas, fisiológicas y teorías evolutivas, adjudicando a unos pocos el carácter de "más fuertes" y, por consiguiente, el derecho a imponer su pensamiento a la acción de los demás” (p.138); generando una

contradicción en la creencia de la creación y de la igualdad del ser humano propuesto por la Biblia.

## **1.4 Propósitos de la Investigación**

### *1.4.1 Propósito General*

Dimensionar el pensamiento filosófico administrativo en los escritos de Ellen White a través del análisis documental.

### *1.4.2 Propósitos Específicos*

- a) Analizar los postulados filosóficos administrativos inmersos en los escritos de Ellen White.
- b) Contrastar las premisas subyacentes de los escritos de Ellen White con respecto a lo que se conoce como teorías gerenciales de la administración.
- c) Interpretar los postulados emergentes producto del contraste entre lo que está expresado en los escritos de Ellen White y las teorías que sus pensamientos sugieren.
- d) Configurar una aproximación teórica desde la hermenéutica de los axiomas administrativos presentes en los escritos de Ellen White.

## **1.5 Presuposición Filosófica**

La palabra filosofía se cuenta que fue introducida por Heráclito de Éfeso (544 a.C. – 483 a.C.), a través de uno de sus escritos en el que detalla: “Necesario es que todos los mortales comiencen a filosofar” (p.11). Y bajo este contexto se puede decir que la filosofía busca responder el “qué” y el “porqué” de las cosas (Martínez, 2016).

Entre las definiciones de filosofía Martínez (2016) aclara que, entre las más clásicas, sería “la ciencia de la totalidad de las cosas por sus causas últimas, y que se adquiere por la luz de la razón”. De la cual, él desprende cuatro subconceptos: a) ciencia, refiriéndose a conocimiento; b) totalidad, porque en la antigüedad la filosofía procuraba alcanzar todos los estudios existentes; c) causas últimas; debido a la búsqueda de conocer los orígenes de lo estudiado y tratar de explicar hasta donde se posible la realidad del mismo; d) luz de la razón debido a que es la misma razón el principal medio del saber filosófico (Martínez, 2016).

Comprendiendo esta definición de filosofía, se podría cuestionar donde podría entrar la teología, ya que el primero depende de una luz denominada razón, que procura el hombre de forma independiente y no de alguien externo. Para ello, los griegos no consideraban la necesidad de un Dios para explicar todo lo que les rodeaba, puesto que ellos prescindían de la mitología basada en sus dioses y se adentran en el descubrimiento personal – humano (Martínez, 2016, p. 12, 18). Por otro lado, García & Belén (2011) proponen que la realidad puede ser conocida a través “de lo mítico, mágico, religioso, filosófico y estético del mundo fenoménico” (p.92), lo que permite una posibilidad de tener otras posturas que estudien la realidad, sin tener que ser excluidas.

Teniendo esto en consideración, que la religión y la filosofía pueden ser formas de analizar la realidad, se pasa a detallar algunas diferencias que se consideran entre estas dos posturas, de acuerdo a lo propuesto por Martínez (2016):

**Tabla 3**

*Diferencias entre filosofía y teología*

<b>Conceptos</b>	<b>Filosofía</b>	<b>Teología</b>
Objetivo	Busca conocer la realidad universal	Busca conocer la realidad universal

Saber	Racional por parte del hombre	Divino - humano
Instrumento	Razón	Fe
Presupuesto	Depende del hombre	No depende del hombre
Certeza	Especulativo, reflexivo	Afirmación, dogma

*Nota:* Se busca exponer la diferencia entre las cualidades de la filosofía y la teología, que sugieren un camino diferente para cada uno, sin embargo, ambos pueden ser usados para explicar un mismo fenómeno y no ser mutuamente excluyentes. Elaboración propia, basado en Martínez (2016).

A pesar de estas diferencias, el mismo autor menciona que la filosofía y la teología no son mutuamente excluyentes, ya que un creyente puede cuestionarse una verdad y hacer uso de la filosofía; por otro lado, un filósofo no necesariamente es un ateo por ejercer esta ciencia.

La Iglesia Adventista sostiene que la Biblia es la Palabra de Dios y por ella se establecen las principales creencias fundamentales. Así mismo la teología adventista se basa en la *sola, tota y prima scriptura*. La *sola scriptura* indica que la “Biblia sola” es lo que debe regir los principios teológicos y hermenéuticos; la *tota scriptura* pretende mostrar la relevancia de toda la Biblia, ya sea el Antiguo Testamento como el Nuevo Testamento; la *prima scriptura* propone que el pensamiento bíblico debe primar como criterio para la evaluación de la filosofía humana y la ciencia filtrando las verdades y desechando los errores (Canale, 2012).

Ellen White comentando acerca de la relevancia del ser humano en la administración del mundo creado y del pueblo de Israel, fue estipulado por Dios indicando que “Adán era vicegerente del creador” (E. White, 1955, p. 103) y “el rey había de ser el vicegerente del Dios Altísimo” (E. White, 2008, p. 591). White escribió consejos, a los administradores, líderes y presidentes de las instituciones adventistas, a lo largo de su vida a través de cartas que fueron guardadas como parte de su legado y que pueden ser de utilidad para los administradores en la

actualidad (C. Tutsch, 2009; Valentine, 2011) considerándose sus escritos como guía inspirada por Dios.

La presente investigación hará uso de la hermenéutica como pensamiento filosófico de acuerdo a lo propuesto por Gadamer, “como aquella pregunta filosófica que concierne a la posibilidad de la comprensión en referencia a lo que acontece en la *praxis* y no en la *empiria* subjetivista y/o instrumentalista de la comprensión” (Vergara, 2011). Este pensamiento ayudará a describir los hallazgos encontrados en los escritos de Ellen White, y llevarlos a una práctica en un modelo gerencial actual, cómo lo describe (Petit, 2018) “es una ida al pasado para ver el presente y proyectarse al futuro” (p.16).

### **1.6 Alcance y Limitaciones**

La investigación propuesta, pretende abordar los escritos de Ellen White como evidencia de su legado en lo referente a un pensamiento administrativo, contrastando con las teorías de la administración, sus postulados y sus principales exponentes, desde una mirada heurística y hermenéutica de los escritos. Entre las limitaciones que se estipulan en esta investigación, se encuentran las pocas investigaciones referentes al estudio de la teorización de la administración, sean desde sus fundamentos filosóficos o epistémicos de su origen.

Así mismo, el estudio de la teoría administrativa y su relación con la iglesia adventista, es escueto, como también el análisis de los escritos de Ellen White referentes a este mismo concepto. Se reconoce que existen compilaciones de citas referentes a características o cualidades de la administración eclesiástica, pero no desde una perspectiva teórica administrativa.

## Capítulo II

### Fundamentos teóricos de la investigación

#### 2. Fundamentos teóricos de la investigación

Para esta sección, se realizó una revisión documental sobre tres tipos de aportes investigativos: i) aquellos que se refieren a los estudios referentes a la estructura organizacional y su desarrollo; ii) investigaciones desde una perspectiva de las instituciones que conforman la IASD y iii) publicaciones referentes a la perspectiva de Ellen White y su aplicación a la administración en la IASD. Todas ellas permiten tener una perspectiva del alcance y limitaciones referentes al objeto de estudio.

##### 2.1 Aliados Investigativos

En el presente apartado, se realizará una presentación de investigaciones referentes al objeto de estudio de la tesis. La misma estará enmarcada en tres aspectos: estudios con relación al desarrollo histórico – administrativo de la iglesia adventista; una segunda sección, analiza las investigaciones realizadas en instituciones de la Iglesia adventista; finalizando con una revisión de estudios referentes a los escritos de Ellen White, ya sea en el área de administración u otras áreas compatibles, basado en testimonios de sus escritos.

##### 2.1.2 Estudios Referentes al Desarrollo Histórico Administrativo de la IASD

En el presente apartado, se plasmarán investigaciones o publicaciones que referencien el aporte de Ellen White a la IASD en diferentes ámbitos de la administración de las instituciones o aconsejando a los dirigentes de las mismas. Presentando un orden cronológico, se detallarán documentos registrados por el *White State*, fideicomisarios de los escritos de Ellen White, y de Andrews University, institución que publica más investigaciones referentes a su legado. Otras

investigaciones que se exponen, están orientadas en analizar la estructura organizativa de la IASD, sus antecedentes históricos y su desarrollo en el tiempo. Llegando a comentar sobre estudios que buscan analizar el rol del Gerente (Tesorero) en la organización adventista.

**Tabla 4**

*Estudios referentes al desarrollo histórico administrativo en la IASD*

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>
1938	Crisler, C	Organization. Its Character, Purpose, Place, and Development in the Seventh-day Adventist Church
1943	Montgomery	Church organization and administration
1956	Dart, A	The story of our Church
1961	Spalding	Origin and History of Seventh-day Adventists
1989	Oliver, B	SDA organizational structure. Past, present, and Future

*Nota:* La tabla presente los escritos referentes al registro del crecimiento de la IASD desde la gestión estructural y organizativa. Elaboración propia.

Como puede apreciarse, dentro de la IASD se han realizado publicaciones que muestran el desarrollo de la organización, su estructura y administración desde diferentes puntos de vista y distintos momentos. Tal como lo indicara Oliver (1989) la iglesia necesita revisar sus estructuras administrativas para lograr el cumplimiento de la misión, y por ello es necesario realizar estudios que puedan comprender desde la teoría general de la administración fundamentado en los escritos de Ellen White.

### *2.1.2 Investigaciones Realizadas en Instituciones de la IASD*

En el presente apartado, se hará referencia a los trabajos realizados por investigadores que analizaron desde una perspectiva teórica administrativa, el rol del Tesorero o Gerente en la

estructura de la organización adventista, por otro lado, se presentan otros estudios que se basaron en los escritos de Ellen White para proponer criterios regidores en instituciones de la iglesia adventista. En este sentido la *Andrews University*, a través de sus programas doctorales en teología y filosofía, ha realizado una mayor cantidad de aportes a este cometido.

**Tabla 5**

*Estudios referentes a instituciones en la IASD*

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>
1964	Noble	Image and role of the business officer in the seventh-day adventist boarding academy of the North American Division
1975	Doering	The christian businessman's ethics
1980	Birch	A pragmatic and theological evaluation of management by objectives in Seventh-Day Adventist Conference Administration
1993	Narbart	Teaching human resources management: its implications for seventh-day adventist educators
2005	Brown	A study of the expectations of treasurers as chief financial officers in local conferences in the North American Division of Seventh-Day Adventist: Perceptions of Roles, Responsibilities and Relationships
2014	Combie	Presidential Views of Leadership in Seventh-day Adventist Higher Education
2014	Prestol-Puesán	An exploratory correlational, self-rater study on authentic leadership values of adventist local conference chief financial officers in the United States
2019	Pimentel	Adventist healthcare: A qualitative study of 19th century founding governing principles in 21st century adventist hospitals
2020	Louw	A review of the historical roots of the union conference organizational structure in the seventh-day adventist church and inter-structural accountability

*Nota:* La tabla 5 presenta los estudios realizados en instituciones de la IASD, referentes a la administración desde una perspectiva teórica y con relación a escritos de Ellen White; otros desde un lineamiento teórico de la gerencia. Elaboración propia.

*2.1.3 Publicaciones Referentes a Ellen White y su Visión sobre la Administración Organizacional*

A continuación, se detallará las investigaciones y publicaciones referentes a revisiones de escritos de Ellen White, en los cuales se detallan consejos a los administradores o líderes de las instituciones adventistas. Otras publicaciones sintetizan las citas de la misma autora, para aconsejar a los trabajadores, detallar principios de remuneración entre otros temas. Algunos de ellos llevaron varios años en ser recopilados para tener una visión general de sus testimonios.

**Tabla 6**

*Estudios referentes a Ellen White y su visión sobre la administración.*

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>
1898	E. White	Special testimony to the managers and workers in our institutions
1966	General Conference of SDA	Governing principles in the remuneration of seventh-day adventist workers
1993	Moon	William Clarence (W.C.) White: His Relationship to Ellen G. White, and Her Work
2006	C. A. Tutsch	Ellen White ' s Counsel to Leaders: Identification And Synthesis Of Principles, Experiential Application, And Comparison With Current Leadership Literature
2011	Valentine	The prophet and the presidentes: Ellen G. White and the processes of change, 1887-1913: a study of Ellen White´s

---

		influence on the administrative leadership of seventh-day adventist church
2012	Patterson	The Analysis of Ellen White's writings regarding personal power as applied to the Hagberg Model of leadership and power
2015	Burton	Centralized for Protection: George I. Butler and his philosophy of one-person leadership
2015	M. White	Ellen G. White 's counsel to leaders in conflict
2017	Ravencroft	Counsels to Adventist Institutions - Doing Business to God's Way

---

*Nota:* La tabla 6 presenta los estudios realizados en relación a los escritos de Ellen White y sus consejos para las instituciones adventistas, hacia el liderazgo y trabajadores de las organizaciones. Elaboración propia.

En el libro escrito por Ellen White, se detalla la importancia de los consejos que fueron transmitidos a través de sus escritos, tal como sigue en la siguiente cita:

En la providencia de Dios tenemos instituciones establecidas entre nosotros para avanzar en la promulgación de la verdad, pero no alcanzan la eficiencia que podrían alcanzar si los obreros estuvieran enteramente consagrados a Dios. El Señor ha hecho todas las provisiones para que estas instituciones alcancen un alto nivel, que puedan alcanzar un mayor crecimiento y una utilidad más amplia, y que los empleados en ellas puedan poseer virtudes y gracia cristianas (White, 1898).

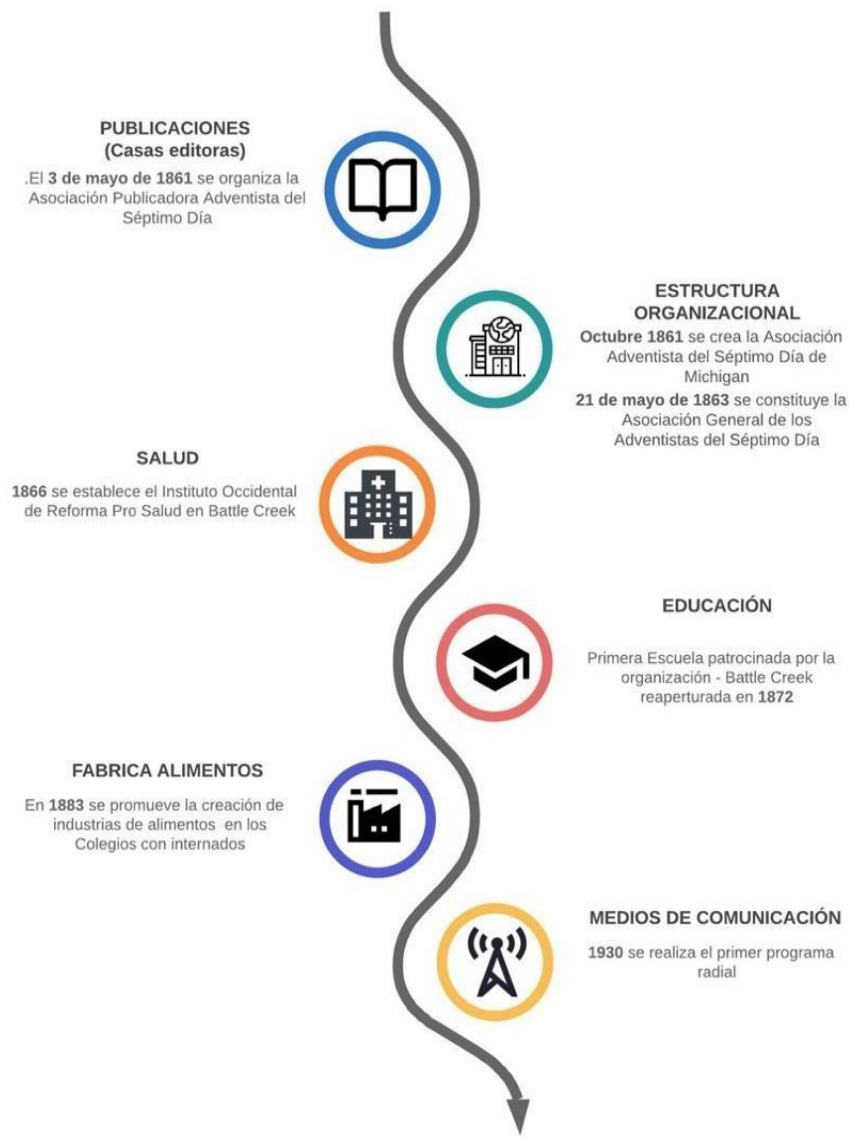
#### 2.1.4 Contexto del Estudio

En este apartado, se presentan los antecedentes históricos del desarrollo organizacional de la iglesia adventista, a través de infografías que combinan momentos relevantes con datos estadísticos a nivel mundial.

En la siguiente figura, se muestra los inicios históricos de las áreas principales en los que se desarrolló la iglesia adventista, con la finalidad de abarcar ministerios diferentes con el objetivo de continuar la predicación del evangelio. Entre los ejes de acción se encuentran: publicaciones, iglesia, salud, educación, industrias y medios de comunicación.

## Figura 2

### *Línea de desarrollo institucional por áreas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día*

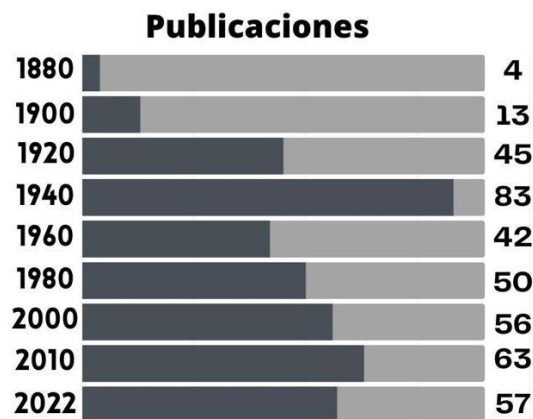


*Nota:* Se detalla el desarrollo de instituciones legalmente constituidas en la estructura de la Iglesia Adventista. Elaboración propia, basado en Knight (2008).

Ellen White tenía la visión de que la iglesia Adventista pudiera contar con diferentes instituciones a nivel mundial, como dijera: “se deben establecer instalaciones en varios lugares por todo el mundo” (E. White, 1998); también se refirió al hecho que Dios es el que “formó su organización y él sabía que planes promover para que su pueblo fuera eficiente y tuviera éxito”; Él es quien es la cabeza de “todas las instituciones ordenadas por Dios, así que él sabe cómo establecer y mantener vigentes su propios negocios” (White, 2004c).

**Figura 3**

*Crecimiento institucional en el área de publicaciones desde 1880 - 2022*



*Nota:* Se presenta la expansión de las “casas publicadoras”, como se las denomina en la IASD, con presencia en diferentes partes del mundo. Elaboración propia, basado en (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022).

La primera visión que Ellen White tuvo acerca de las publicaciones fue en 1848, en la que instaba a su esposo a que se pudieran realizar impresiones para proclamar el mensaje adventista, en sus palabras le menciona: “Tienes que empezar a imprimir un pequeño periódico y enviarlo a la gente. Será pequeño al comienzo; pero a medida que la gente lo lea, te enviará medios con los cuales imprimir; y será un éxito desde el mismo principio. Se me ha mostrado

que de este modesto comienzo brotarán como raudales de luz que han de circuir el mundo” (E. White, 1999)

La propuesta de Ellen White, de que las publicaciones serían un medio que tendrían un alcance mundial, es presentada en otro escrito de 1878 en el que manifiesta “las publicaciones han de multiplicarse y esparcirse como las hojas de otoño. Los silenciosos mensajeros están iluminando y modelando las mentes de miles de personas en todos los países y climas.” (E. White, 1955).

#### **Figura 4**

*Crecimiento institucional en el área de fábricas de alimentos desde 1880 - 2022*



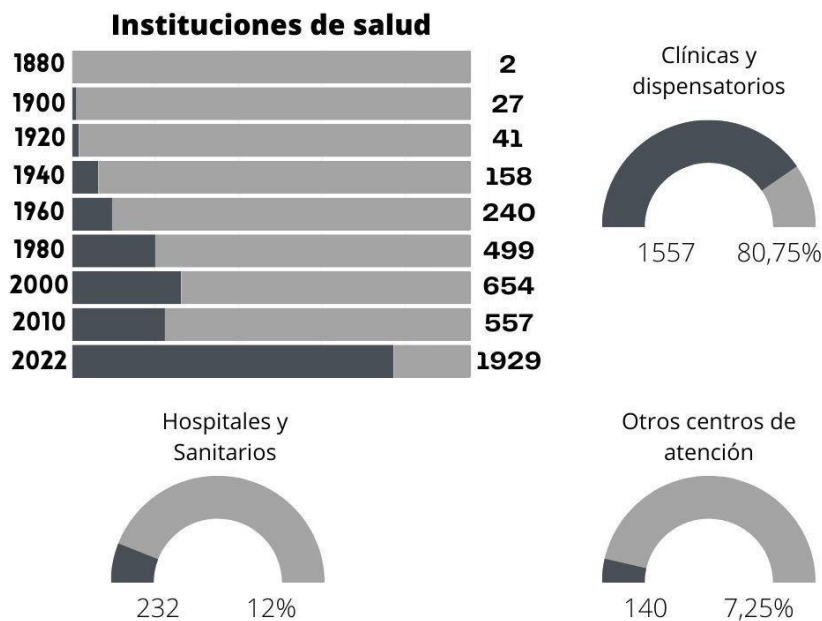
*Nota:* En el área de las fábricas de alimentos, se aprecia una estabilidad en el número de instituciones a nivel mundial. Elaboración propia, basado en (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022)

En relación a la fabricación de los alimentos Ellen White escribió una carta enviada desde Nueva Gales del Sur (Australia) en el año 1900 sobre la importancia de los alimentos en el que detalla su visión sobre el establecimiento de estas industrias en diferentes partes del mundo, sus primeras palabras indican que “la fabricación y venta de productos alimenticios sanos debe ser

objeto de consideración cuidadosa y mucha oración” (E. White, 2004b) y continúa instruyendo que deben establecerse en cada país, debido a los costos de transporte en la exportación de los mismos y no depender de las establecidas en los Estados Unidos “se experimentarán muchas dificultades para vender sin pérdidas financieras las mercaderías importadas”, “lo que es una bendición para la obra en un lugar lo será en otros” (E. White, 2004b). Su visión se puede confirmar en la Figura 4 en la que se aprecia que las 23 industrias establecidas a nivel mundial, tienen el objetivo de cumplir con la misión que ella proporcionó a través de sus testimonios.

**Figura 5**

*Desarrollo institucional en el área de la salud desde 1880 a 2022*



*Nota:* La figura 5 presenta el crecimiento de las instituciones de la IASD en el área de la salud. Esta área se compone en tres grupos: hospitales y sanitarios, clínicas y dispensatorios: otros centros de atención como geriátricos, orfanatos y centros vida sana. Elaboración propia, basado en (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022)

En una carta fechada el 4 de septiembre de 1902, Ellen White escribió a los dirigentes de la “obra médica” a considerar el objetivo de las instituciones médicas, aconsejando que se establecieran instituciones médicas en el sur de Estados Unidos y también se debían “iniciar numerosas empresas médicas en países extranjeros, y hacerlas funcionar con éxito”, en Europa, Estados Unidos y otros países (E. White, 1989).

**Figura 6**

*Desarrollo institucional en el área de la educación desde 1880 - 2022*



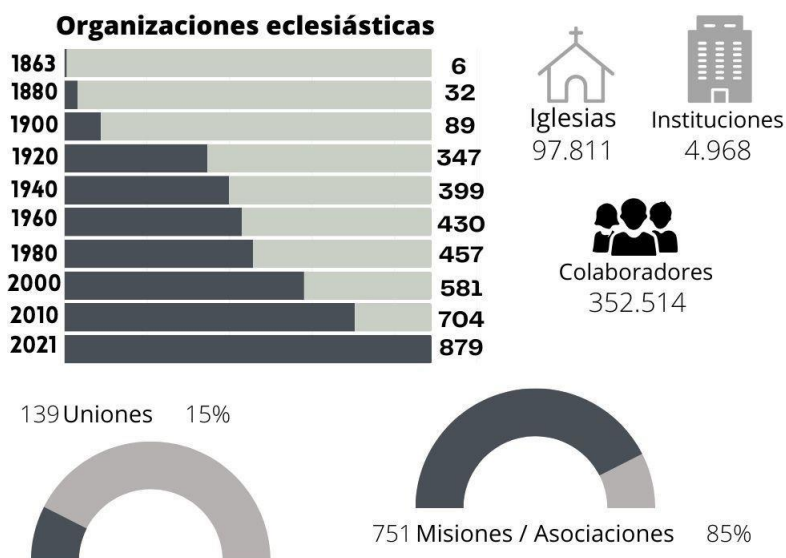
*Nota:* La figura 6 presenta la distribución de la composición de las instituciones educativas: terciarias (universidades e institutos), entrenamiento, colegios y escuelas; así mismo el crecimiento obtenido desde 1880. Elaboración propia, basado en (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022)

En el área de la educación, Ellen White destacó que “Dios desea que se establezcan en diferentes países centros educacionales” (E. White, 2004a) en las que los estudiantes puedan prepararse en la parte práctica del conocimiento y de las verdades bíblicas. Su visión global de

esta área de la iglesia, queda registrado en otra cita en la que describe que esta obra debería realizarse en “Estados Unidos, Australia, Europa” y donde haya iglesias ya que “el Señor cuenta con personas para que se ocupen de la obra de establecer escuelas de iglesia tan pronto como se hace algo para preparar el camino para ellos” (E. White, 2004c).

**Figura 7**

*Desarrollo institucional en las estructuras organizacionales eclesiásticas desde 1863 a 2022*



*Nota:* La figura 7 presenta la composición organizacional de la IASD. Se tienen 97.811 iglesias, que componen 751 misiones/asociaciones, las cuales son administradas por 139 uniones, bajo una estructura de 13 divisiones a nivel mundial. La iglesia se compone de 4.968 instituciones en diferentes áreas de la iglesia. Y tiene una fuerza de 352.514 colaboradores a nivel mundial. Elaboración propia, basado en (General Conference of Seventh-day Adventist, 2022)

Comentando sobre la obra de Ellen White en la expansión de la estructura de la iglesia, Douglas (Douglass, 2000) indica que sus consejos casi inmediatamente en el mundo entero ya que fueron “intrincados, fundamentales y de largo alcance; en algunos aspectos, originales y no probados”, siendo que ella nunca estudió sobre “estructura eclesiástica” o ejercido un cargo

de alto nivel. “La contribución que prestó a la Iglesia Adventista en materia de gobierno de la iglesia es asombrosa” (p. 185). También Ellen White fue promotora junto a su hijo W.C. White y A. Daniells, de una reingeniería en la estructura organizacional para 1901 (Knight, 2008) permitiendo la creación y a la vez descentralización de la IASD en sus instituciones regidoras tal como se encuentra en la actualidad.

### 2.1.5 Referencial Teórico

Para la presente investigación, se realizaron búsquedas de la revisión documental en plataformas con estudios indexados, como lo son: ScienceDirect, Scopus, Anual Reviews, para obtener una aproximación del universo referente al tema de investigación. En el caso de Scopus, las palabras claves para la búsqueda fueron: “*Thought*”, “*business*”, “*management*”. Se encontró un total de 2,356 artículos, siendo una de las primeras publicaciones realizadas en 1920. Para finalizar, se realizó una exclusión de áreas y se determinó que, para el área de administración, las investigaciones publicadas son de 1,014; y para economía y finanzas un total de 346 divulgaciones.

Continuando con la búsqueda de información, la plataforma ScienceDirect registra un total de 196,949 publicaciones que tienen una referencia con las palabras “*management*” “*thinking*”, siendo las primeras publicaciones registradas en el año 1998. Aplicando filtros por áreas se determina que para negocios y gerencia existen 36,004 estudios. Proponiendo otras palabras de búsqueda como “*management philosophy*” el resultado se reduce con 113,532 investigaciones. Para el área de negocios y gerencia se obtienen 18,462 publicaciones referenciadas desde 1998.

Por otro lado, en el buscador de Anual Reviews se obtuvo un resultado de 7,016 investigaciones con las palabras claves “*management thinking*”. Adicionalmente, se hizo una búsqueda exhaustiva en las bases de datos antes señalados, referentes a Ellen G. White, sin

embargo, no hubo coincidencias. Finalmente, se hizo una selección de artículos basados en el criterio de las categorías de la investigación: teoría administrativa, filosofía de la administración y Ellen White.

Finalmente, se debe encontrar una relación entre el “*management*” y la “espiritualidad”, ya que es un trabajo que está enmarcado dentro de la concepción religiosa. Para ello, se cita el trabajo realizado por (Dyck, 2013) cuya investigación se plasmó en el libro denominado “*Management and the gospel*”, en el cual detalla el crecimiento de las publicaciones relacionadas entre el “*management*” y la religión. Una muestra de ello, es que para el año 1996 se vendieron alrededor de tres billones de dólares y para el año 2002 las ventas fueron de cuatro billones de dólares en los Estados Unidos. Y según lo pronosticado por Hirdes, Woods y Badzinski los ingresos para el 2010 habrán sido de nueve millones y medio de dólares.

También la década pasada fue relevante por el apogeo de revistas con el foco en “*management, spirituality and religion*” con propuestas académicas aceptadas por el Academy of Management, con revistas científicas como: Journal of Religious Leadership, con sus inicios en 2002; Journal of Management, Spirituality and Religion, publicada desde 2004; Journal of Biblical Perspective in Leadership, iniciada en 2006; Journal of Religion and Business Ethics, con publicaciones desde 2006; Journal of Islamic Accounting and Business Research, iniciada en el 2010 (Dyck, 2013), por citar algunas.

Se concluye este apartado, mencionando a dos libros que por su contenido de negocios y religión marcaron una tendencia en este tipo de publicaciones. La primera es la presentada por Bruce Barton en 1925 bajo el título de “*The Man nobody Knows*”, describiendo a Jesús como el fundador del negocio moderno, cuyas ventas en unidades alcanzaron 250.000 copias entre 1925 y 1926 solamente, siendo el segundo libro más leído en los Estados Unidos sobre la vida de

Jesús. Otro libro, fue el escrito por Laurie Beth Jones escrito en 1995, con el título “*Jesus CEO*” que alcanzó a ser un best seller (Dyck, 2013). Como se puede apreciar, se encuentra un vasto campo de investigación en el que se puede unir la religión, los negocios y la administración desde su concepción teórica, la cual está tomando nuevamente una relevancia en las empresas.

## **2.2 El Conocimiento Como Base de la Formación de la Teoría.**

Las ciencias para ser consideradas como tal, deben ser comprobadas, que tengan leyes o postulados, pero sobre todo que respondan a una realidad o verdad (Jiménez et al., 2013). De esto se encargaban los pensadores occidentales como Platón o Aristóteles, que, en la búsqueda de dar respuestas a los fenómenos observables, desarrollan la lógica la cual debe estar acompañada de la razón. Aristóteles argumentaba que “el razonamiento permitía entender qué eran las cosas y que él mismo era algo propio del individuo” (Lugo-Morin, 2010).

Por otro lado, Platón quien fue maestro de Aristóteles argumentaba que “el conocimiento se caracteriza por ser verdaderamente verdadero (episteme)”. Que lo que era probable o una creencia no podría ser comprobado y podría resultar en falsedad. “Esta vinculación entre conocimiento-verdad-necesidad, forma parte de toda pretensión de conocimiento ora filosófico, ora científico, en el pensamiento occidental” (Jiménez et al., 2013). Dar una explicación a los fenómenos existentes en los tiempos de la cultura griega era una necesidad para una sociedad que ya se encontraba en una mejor organización. Muchas de estas explicaciones se daban desde lo “mítico, mágico, religioso, filosófico y estético” (S. García & Belén, 2011).

Retomando el origen del conocimiento, los filósofos recurrieron a la epistemología, que en su raíz semántica *episteme* significa “conocimiento o ciencia” y *logos* que representa “conocimiento, información, teoría o recuento”. Uniendo estos dos conceptos que parecieran

redundantes se concibe que epistemología “se relaciona con el conocimiento del conocimiento o el estudio de los criterios sobre los cuales se conoce lo que debe ser el conocimiento científico” (Vargas et al., 2013).

Una correcta comprensión del conocimiento, la explicación de los fenómenos, es la relación entre dos elementos que la teoría del conocimiento tiene: el sujeto y el objeto. Que dentro de la teoría administrativa serían las personas y las organizaciones o viceversa.

Para ampliar este concepto, se detalla a continuación una revisión de los enfoques que tiene la teoría del conocimiento, detallado por (Jiménez et al., 2013), como sigue: a) dogmatismo, que da una confianza absoluta en la razón humana; b) escepticismo: que se niega la posibilidad de aprender del objeto; c) subjetivismo: que limita la validez de la verdad acerca de lo que el sujeto conoce de la realidad del objeto; d) relativismo: afirmando que no existe verdad absoluta ni universalmente válida; e) pragmatismo: asumiendo que el conocimiento está radicado en lo útil, lo valioso en la vida; f) criticismo: admite una confianza básica en la razón humana, que la verdad existe y es posible llegar a conocerla; g) racionalismo: un conocimiento posee consistencia cuando hay lógica y validez universal; h) empirismo: la única causa del conocimiento humano es la experiencia; i) intelectualismo: el hombre extrae sus conceptualizaciones acerca de la realidad desde la experiencia; j) apriorismo: la razón como la experiencia son causas del conocimiento.

La explicación de esta concepción del conocimiento, permitirá al investigador, sostener que en la búsqueda del conocimiento o verdad sobre la administración puede ser constituida también desde postulados erigidos desde una concepción teológica – profética de Ellen White. Ya que antes que concibiera la filosofía, los fenómenos estaban explicados desde la concepción religiosa.

Como lo indica Lugo-Morin (2010) “desde el renacimiento hubo una separación entre lo divino y lo natural, que, para fines del conocimiento, Dios no tiene nada que ver” (p.62). Y para ello lo divino pasa a ser un mito, una realidad metafísica y la ciencia aparece para dar certeza a aquello que puede ser comprobado o medido.

### *2.2.1 Teorización de la Administración.*

Cuando se habla de gerencia, al analizar los postulados teóricos que están detrás de este concepto, conllevaría a introducirse en las teorías de la administración, escuelas de pensamiento administrativo o tendencias de la administración, herramientas gerenciales, teorías de la organización, que han originado en la ciencia de la administración a tener una vasta cantidad de vertientes teóricas a lo largo de su historia (Agüero, 2007).

Desde los inicios de la administración científica, con las propuestas de Taylor (Teoría Científica) y Fayol (Teoría Funcional) (Rivas, 2007), la administración ha venido evolucionando de acuerdo a las necesidades de ésta en relación a los diferentes entes y requerimientos que se exigen dentro de la organización, sean: talento humano, gerencia, calidad en la producción, costos, modelos matemáticos, sistemas y otros.

Respaldando esta idea Vargas et al., (2013) indican que, en los últimos veinte años, la administración ha presenciado el surgimiento de un centenar de teorías y técnicas, que arriban para luego desaparecer como una moda. Y así como evoluciona, también se modifica y llega a desaparecer, constituyéndose como base para la propuesta de otro pensamiento administrativo.

Sin embargo, el surgimiento de estas corrientes o teorías administrativas, deben estar respaldadas por un fundamento filosófico de la administración y esto es algo que como ciencia no ha podido ser trabajado en profundidad, como lo indica Pineda (2012) mencionando que en

la administración se han realizado avances en la parte tecnológica, así como en sus herramientas, pero en la teorización de la misma se encuentran ciertos impedimentos.

Al analizar la teorización de la administración, se puede apreciar a quienes indican que la administración está pasando por una crisis científica en la que no se puede determinar quién es el objeto de estudio de la administración. Por un lado, se considera que las personas son el objeto de estudio, y las personas también conforman la estructura principal dentro de la administración, volviendo al inicio del problema en discusión. Para tratar de acabar con este debate, se está centrando el diálogo en conocer la filosofía de la administración, y como se indicó anteriormente, este es uno de los problemas que se encuentra en esta ciencia.

Es aquí donde la filosofía toma relevancia para el sustento del pensamiento administrativo, por ello se recurre a la epistemología de la administración. Como lo indican Vargas et al., (2013) “la naturaleza del objeto de estudio de las ciencias administrativas requiere la revisión de los supuestos epistemológicos básicos sobre los que se ha construido el pensamiento administrativo” (p.51) y siendo que la epistemología deriva una palabra griega episteme que significa ciencia o conocimiento y su complemento logos que se puede denominar también estudio o conocimiento, concluyendo que se debe recurrir a la filosofía griega como base para el pensamiento administrativo.

#### *2.2.1.1 Partes de la Teoría Administrativa.*

La administración para que pueda ser reconocido como una ciencia, debe estar fundamentada con teorías, modelos, ideas, postulados, principios, sobre todo, la ciencia en la actualidad debe estar fundamentado con alguna base filosófica que de soporte al pensamiento que se tiene. De acuerdo a Agüero (2007) la administración tuvo sus orígenes en los estudios realizados en el siglo XX y con la acumulación de estas investigaciones se fue originando un

“corpus de paradigmas, teorías, modelos, y categorías analíticas” (p.1). Sin embargo, este cuerpo de conocimiento ha sido criticado, incluso llevando a cuestionar si la administración es una ciencia o no.

Complementando lo anteriormente descrito, Amaru (2009) menciona que la Teoría de la Administración estaría compuesta por los siguientes elementos: a) Teorías: Serían las explicaciones, definiciones sobre la administración y la organización; b) enfoque: podrían considerarse las orientaciones, apreciaciones sobre un aspecto específico de las organizaciones o una forma de analizarlas; c) escuela: considerado como una línea de pensamiento o conjunto de pensadores que se enmarcaron en un mismo enfoque o concertaron una misma ideología; d) modelo de gestión o de administración: conjunto de doctrinas y técnicas del proceso de administración; e) doctrina: principios de actuación en los que se incluyen los valores personales o corporativos; f) técnicas: Consideradas como las herramientas que se usan para dar respuesta a problemas en organización.

Esta jerarquización de la ciencia administrativa, también es respaldada por Albarrasín et al., (2017) cuando mencionan que el conocimiento de la administración ha venido en acumulación de “principios, conceptos, categorías, leyes y regularidades” que han sido ordenados sistemáticamente y su resultado es “un historicismo, una trayectoria, una descripción social, que a su vez ha sido un referente sustancial en la evaluación de la conformidad, sus políticas y sus modelos de concreción, exposición y gestión” (p. 46). Se puede mencionar que la teoría general de la administración, es un conjunto de conocimientos que se ha logrado desarrollarse a través de los años, iniciando en la revolución industrial.

Otro punto de vista que muestra Pineda (2012) es que la Teoría de la Administración podría estar dividida en dos grandes teorías: la teoría organizacional y la teoría administrativa.

La primera que se dedica al estudio de las organizaciones, sus estructura y comportamiento; la segunda que se encarga del estudio de la práctica administrativa a través de otras teorías como: “sistemática, burocrática, contingencias, institucionalistas, estructuralistas” (p. 184) entre otros. Lo controversial, como lo indica el mismo autor, es que estas teorías han sido estructuradas de otras disciplinas o ciencias. “Y puede que la teorización tenga ciertos obstáculos” (p. 181).

#### 2.2.1.2 *Conceptualización de teoría.*

Cómo se revisó con anterioridad, la teoría administrativa está compuesta por teorías, y para ello se propone la revisión de conceptos que permitirán comprender lo que se denomina como teoría.

El primer concepto se toma de lo descrito por Bondarenko (2009) al señalar que el origen etimológico de la palabra teoría proviene del griego que significa observar y su raíz semántica viene de *Theos* que significa divinidad o dios, por lo que se relaciona con algo con lo “divino, superior, ideal, no cuestionable, digno de veneración” (p.462); como el mismo concluye, esta palabra genera respeto y temor al cuestionarlas.

Se encuentra otro punto de vista desde la epistemología de la palabra teoría en lo detallado por Carvajal (2002) que indica que proviene del griego *theoreo* cuyo significado sería mirar u observar. Su raíz semántica *theoros* sirvió como título a los embajadores que participaban en una fiesta religiosa o en competencias, como veedores u observadores. También tuvieron su consideración en su concepción de una observación mental lo que llevó a una abstracción de la realidad que visionaban sea desde la parte social, artística, filosófica, literaria y otros.

Derivado de lo anteriormente expuesto, la teoría busca dar veracidad a aquello que se ha observado. Aunque lo comentado como visión mental, luego tendría que ser plasmado con la afirmación de lo visto. Tal como un veedor en un juego, quien es el que presencié y con su palabra o registro, da conformidad de lo sucedido. Esto también podría ser ejemplo de que, en un juego, si existen varios observadores, no lo harán de la misma forma, ni confirmarán lo presenciado de igual manera.

Al estudiar la definición de teoría, permite comprender que este concepto ha llevado a la administración a tener varias teorías que se han propuesto desde su postulación como una ciencia a inicios del siglo XX.

Con lo expuesto, la teoría de la administración es una parte de la teoría general de la administración. El estudio de las teorías que forman parte del desarrollo de la misma hasta la época actual tiene relevancia entendiendo los fundamentos que llevaron a cada una de ellas a realizar un aporte al desarrollo de esta ciencia. Es por ello que se presenta un resumen de las principales teorías de la administración y los postulados de las mismas.

Una primera clasificación la encontramos en lo descrito por Agüero (2007) de la siguiente manera: a) teoría clásica, b) teoría humanista, c) teoría racionalista, d) teoría institucionalista, e) teoría de la contingencia racional, f) teoría de la dependencia de los recursos, g) teoría ecológica evolucionista, h) teoría de los costos de transacción, i) teoría de la agencia, j) teoría crítica y posmodernista de la administración.

### 2.2.1.3 *Conceptualización de enfoque.*

Para desarrollar que es enfoque se recurre a lo indicado por Amaru (2009) y lo descrito por Lavell (2002) mencionando que las definiciones se basan en conceptos y el conjunto de conceptos constituyen la base para los enfoques. El enfoque es definido como: “Un tipo de acercamiento estratégico a un problema, su comprensión o intervención. Constituye una visión particular o colectiva de un contexto o problema y la forma de abarcarlo con la intencionalidad de intervenir, cambiar o resolverlo” (p. 5).

Ampliando lo anteriormente descrito, Amaru (2009) menciona que un enfoque puede también ser denominado como un pensamiento, punto de vista o perspectiva, o puede ser el estudio o la forma de estudiar un aspecto particular de la organización; y él mismo pone como ejemplos el enfoque sistémico o el enfoque conductual, por lo que se podría destacar que los enfoques que se proponen en la administración provienen desde otras ciencias y esto ha generado una interdisciplinariedad de la administración, ya sea desde la psicología, sistemas, humanismo, matemática y otros.

#### 2.2.1.4 *Conceptualización de escuelas del pensamiento administrativo.*

En la administración, la construcción de su teoría ha sido conformada por pensamientos de los diferentes investigadores y los seguidores de la misma desarrollaron una escuela, llegándose a denominar escuela del pensamiento administrativo, que en algunos casos han sido inmersos desde otras ciencias (Velásquez, 2002). Por su lado Amaru (2009) indica que “una escuela es una línea de pensamiento o conjunto de autores que utilizaron el mismo enfoque, eligieron el mismo aspecto específico para analizar o adoptaron el mismo raciocinio” (p.7). Aplicando este concepto, se puede encontrar que varios pensadores de la administración eligieron un área de la administración que luego fue continuada por otros investigadores.

Retomando a Velásquez (2002) la mayoría de autores hablan de tres escuelas de pensamiento administrativo, los cuales serían: a) La escuela clásica de la administración, con sus principales autores Taylor y Fayol; b) la escuela de las relaciones humanas y del comportamiento, cuyos destacados representantes se tendrían a Maslow, Herzber, McGregor, Lewin, Bennis y Schein; y c) la escuela holística de la administración, que entre su principal defensor está Peter Drucker.

Otra definición realizada por Münch (2014) propone el uso indiscriminado de las palabras escuelas, teorías o enfoques, al referirse a las diversas corrientes de la administración. Sin embargo, en esta parte se desea resaltar la clasificación de las escuelas administrativas como lo son: a) escuela de la administración científica, b) escuela del proceso administrativo, c) escuela del comportamiento humano, d) escuela matemática, e) escuela neohumano - relacionismo, f) escuela sistémica, g) escuela estructuralista, h) escuela neoclásica o eclética, i) escuela del

desarrollo organizacional, j) escuela de la calidad, k) escuela contemporánea, l) escuela de la administración del conocimiento.

Se puede resaltar que existe una similitud entre las teorías y las escuelas del pensamiento administrativo, no percibiéndose diferencias entre ambos conceptos por lo que su uso se hace confuso. Sin embargo, ya sea que se hable de teoría administrativa o de escuela de pensamiento administrativo, ambas se pueden referir a los conceptos desarrollados en la teoría general de la administración que, en algunos casos, algunas se perfilan para el estudio de las organizaciones como estructura y otras en la ejecución de la administración a través de la gerencia.

#### *2.3.1.1 Conceptualización de modelo de gestión o administración.*

A continuación, se detalla otra escala de la jerarquización de la teoría de la administración, habiéndose desarrollado los conceptos de teoría, escuela y enfoque. Podría ser que el uso de la palabra modelo sea de una similitud a las anteriores o sea en otro tipo de categorización dentro de las teorías administrativas.

Para ello se definirá la etimología de la palabra modelo. De acuerdo a lo mencionado por Bribiesca & Merino (2008) la palabra modelo proviene del latín *modus* que significa “modo o forma de presentarse” (p. 86), lo que podría resumirse como la forma de presentar algo. También puede concluirse que un modelo es un “objeto o concepto y el conjunto de sus relaciones, utilizado para presentar y estudiar de forma simple y comprensible un sistema físico” (p. 79).

Una de las diferencias entre modelo y teoría, lo explica Concari (2001), al mencionar que las teorías están constituidas por un grupo de manifiestos con fines explicativos de los cuales en

su forma aplicativa se constituyen en modelos. La teoría es el conjunto de enunciados que detallan la estructura que deriva en un modelo.

Reforzando esta conceptualización de teoría, en el que un modelo sirve como una herramienta para mostrar la parte práctica de una teoría, lo expuesto por Carvajal (2002) indica que un modelo de acuerdo a su enfoque epistemológico, se puede considerar “un tipo de descripción o simbolismo de la realidad” (p.4), llámese fenómeno, proceso, hecho u otro que están basados en las hipótesis teóricas. Concluye mencionando que “no todas las teorías producen modelos y una teoría a su vez, puede tener varios modelos o modelarse de varios modos” (p. 13).

Por su lado Landazury-Villalba et al., (2018) indican que el modelo gerencial se fundamenta en las “acciones y decisiones que se toman para lograr los objetivos de la empresa” (p.4). Con este concepto, se procede a mencionar cierta clasificación que los autores exponen sobre algunos modelos de gerencia que existen: “la gerencia por objetivos, estructuras matriciales, gestión de calidad total, gerencia de servicio al cliente, organizaciones esbeltas, océanos azules” (p. 3), y estos se encuentran enmarcados en algunas teorías administrativas desarrolladas en el título mencionado con anterioridad.

A manera de resumen y ejemplo de lo mencionado en el presenta apartado, se detalla una tabla con las diferentes posturas con relación a la teoría general de la administración que, de acuerdo a algunos autores, estos los clasifican en teorías, enfoques y otros en escuelas.

**Tabla 7**

*Clasificación de la teoría general de la administración*

(George & Álvarez, 2005)	(Chiavenato, 2006)	(Aguero, 2007)	(Aktouf, 2009)	(Jones & George, 2010)	(Munch, 2014)	(Cardona et al., 2018)
Escuelas	Enfoques	Teorías	Teorías	Teorías	Escuelas	Enfoques
Tradicional	Clásico	Clásica	Organización racional del trabajo	Administración científica	Científica	Clásico
Proceso Administrativo	Humanista	Humanista	Organización burocrática	Gerencia administrativa	Proceso administrativo	Humanista
Humano y Desarrollo Organizacional	Neoclásica	Relacionalista	Comportamiento organizacional	Ciencia administrativa	Humano-relacionismo	Neoclásico
Cuantitativa	Estructuralista	Institucionalista	Administración científica	Entorno organizacional	Matemática – decisiones	Estructuralista
Estructuralista	Comportamental	Contingencia racional			Sistémica	Comportamiento
Neoclásico	Sistémico	Dependencia de los recursos			Estructuralista	Sistemas
Sistemas	Situacional	Ecología evolucionista			Neoclásica	Situacional
Organizaciones y contingencia	Nuevos enfoques	Costos de transacción			Desarrollo organizacional	Nuevos enfoques
Producción flexible		Agencia			Calidad	
Tecnología e innovación		Crítica y posmodernista			Contemporánea	
Estratégica					Administración de conocimiento	

*Nota:* La tabla 7 presenta la clasificación propuesta por los diferentes autores de textos académicos. Algunos autores clasifican la teoría general de la administración por escuelas, teorías y otros en enfoques. Algunos sub-clasifican las teorías dentro de las escuelas y

enfoques, buscando agrupar las mismas de acuerdo a sus orígenes y propuestas teóricas. Elaboración propia.

## 2.3 Evolución del pensamiento administrativo

### 2.3.1 Enfoques y teorías de la Administración

En las siguientes tablas, se procederá a realizar un resumen de las cuatro teorías administrativas seleccionadas a consideración del investigador, las mismas que fueron propuestas en el tiempo en el que Ellen White vivió y se consolidó la organización de la iglesia adventista.

La primera de ellas es la propuesta por Frederick Taylor, su propuesta y conocimiento llevaron a la propuesta administrativa como una teoría. El tiempo de su trabajo, coincide con la consolidación de la iglesia adventista entre 1890 a 1910.

#### Tabla 8

*Resumen de la propuesta teórica de F. Taylor, conocida como la teoría científica de la administración.*

<b>TEORÍA:</b> Científica
<b>PERIODO:</b> 1890 – 1945 (Jones & George, 2010); 1900 – 1915 (Rivas, 2007)
<b>EXPOSITOR PRINCIPAL:</b> Frederick W. Taylor (1856 – 1915)
<b>RESUMEN BIOGRÁFICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nació en Filadelfia, estado de Pensilvania en 1856 (Amaru, 2009; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)</li> <li>• Perteneciente a una quinta generación de migrantes en Estados Unidos (Aktouf, 2009), por parte de padre Franklin, quien era abogado, proviene de una familia de cuáqueros (Aktouf, 2009; Chiavenato, 2006; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012), por el lado de su madre proviene de una familia puritana (Rodríguez, 2013).</li> <li>• Ingresó a la Universidad de Harvard para estudiar Derecho, siendo aceptado con honores (Aktouf, 2009; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)</li> <li>• Debido a problemas de salud se retiró de la universidad para trabajar como operario de máquinas (Witzel, 2012)</li> </ul>

- Obtuvo un título de Ingeniería Mecánica del Instituto de Tecnología Stevens (Witzel, 2012)

### **EXPERIENCIA LABORAL – PROFESIONAL**

- (1874-1878) con 18 años de edad ingresa a trabajar en la fábrica de unos amigos de la familia, como aprendiz Enterprise Hidraulyc Work. (Aktouf, 2009; Amaru, 2009; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)
- (1878-1890) Ingresa a Midvale Steel Company, como mecánico hasta convertirse en Ingeniero Jefe de la empresa. (Aktouf, 2009; Amaru, 2009; Chiavenato, 2006; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)
- (1890-1893) Director General en Manufacturing Invesment Company, una empresa dedicada a la fabricación de papel. (Amaru, 2009; Witzel, 2012)
- (1895-1901) Se independiza para ofrecer sus servicios como asesor en la ingeniería. Así ingresa a la Bethlehem Steel Company (Aktouf, 2009; Amaru, 2009; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012).
- (1901-1915) Renuncia a la Bethlehem Steel Co. para dedicarse a la vida

### **PUBLICACIONES**

- 1895 - Artículo científico “*A Piece-Rate System*” para la Sociedad Estadounidense de Ingenieros Mecánicos (Witzel, 2012).
- 1903 – Libro con el título “*Shop Management*” (Aktouf, 2009; Amaru, 2009; Chiavenato, 2006; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)
- 1906 – “*El arte de cortar metales*” (Rodríguez, 2013)
- 1911 – Libro con el título “*The Principles of Scientific Management*” (Aktouf, 2009; Amaru, 2009; Rodríguez, 2013; Witzel, 2012)

“Varias de las cartas y discursos de Taylor sobreviven hoy, pero los tres trabajos críticos que establecieron su reputación y aseguraron la difusión de la gestión científica son los tres discutidos anteriormente: 'A piece-rate System', “*Shop management*” y “*The Principles of Scientific Management*”. Este último publicado en 1911 unos años antes de la muerte de Taylor. El primero sentó las bases de sus ideas; el segundo fue muy leído en ese momento y fue muy influyente tanto para los ingenieros como para los líderes empresariales. Es el tercer libro que ha resultado más perdurable. Los Principios de Gestión Científica se reimprimieron decenas de veces a lo largo del siglo XX y sigue siendo uno de los libros sobre gestión más influyentes jamás escritos”. (Witzel, 2012)

### **PROBLEMÁTICA**

- Con la introducción de la Revolución Industrial se tuvo un crecimiento acelerado de las empresas y de manera desorganizada, se forman los grandes monopolios corporativos y la producción en masa (Chiavenato, 2006)
- “Los rápidos avances de la ciencia en el siglo XIX habían producido una sensación embriagadora de que la ciencia podía hacer cualquier cosa. La electricidad, los ferrocarriles, el teléfono, el telégrafo, los avances de la medicina habían cambiado

la vida de las personas; el avión y el automóvil estaban ambos en etapas de prototipo” (Witzel, 2012).

- Se presentaron las mayores huelgas laborales para esa época: Homestead en 1892, donde los trabajadores usaron rifles y armamento pesado para protestar; Pullman en 1894, que tuvo alrededor de 250,000 trabajadores protestando en todo Estados Unidos. En medio de estas huelgas se asesinaron a grandes hombres de negocios como Jack Morgan y Henry Frick (Witzel, 2012).
- En la parte laboral, Taylor consideraba que había tres factores (Chiavenato, 2006) que debían ser corregidos:
  1. La holgazanería sistemática de parte de los operarios, lo que afectaba el mismo pago de ellos por las pérdidas.
  2. Desconocimiento de la gerencia y sus funciones de control y planificación.
  3. Ausencia de procedimientos estandarizados y tecnificación de las mismas.
- Para Taylor, la holgazanería se puede clasificar de dos maneras: la natural, producto de la esencia del hombre; y la sistémica, correspondiente al estudio que los obreros hacen para poder defender sus derechos como prestaciones, desempleo y descuentos (Aktouf, 2009).
- En los tiempos de Taylor, los obreros eran considerados como personas que tenían estigmas desde su nacimiento, ligados a los vicios, la pobreza, falta de inteligencia, ignorancia y pereza. (Aktouf, 2009)

### PROPUESTA TEÓRICA

Para el siguiente apartado, se hará referencia a los principios propuestos por Taylor desde la perspectiva de teóricos de la administración y su interpretación de la misma.

<p>(Aktouf, 2009) <b>Primer principio:</b> <i>“La dirección debe usar la ciencia de la ejecución en cada movimiento del trabajo para reemplazar los antiguos métodos de trabajo”</i>. En otras palabras, los dirigentes, deben conocer todos los procesos realizados por los operarios.</p> <p><b>Segundo principio:</b> <i>“Los dirigentes escogen e manera científica a sus operarios y los capacitan”</i>. Esto contradice lo propuesto para ese</p>	<p>(Chiavenato, 2006) <b>Principio de planeación:</b> Se busca sustituir el criterio personal, la improvisación y el empirismo por métodos científicos, a través de la planeación del proceso de trabajo.</p> <p><b>Principio de preparación:</b> Seleccionar a los trabajadores para capacitarlos para que produzcan más con las herramientas y equipos adecuados.</p> <p><b>Principio de control:</b> Cerciorarse</p>	<p>(Jones &amp; George, 2010) <b>Principio 1:</b> <i>“Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo”</i>. Taylor aplicó lo que se denomina el estudio de tiempos y movimientos. Una vez entendido y propuesto un método de trabajo, experimentaba para</p>	<p>(Witzel, 2012) <b>Principio 1:</b> Diseño científico de las tareas.</p> <p><b>Principio 2:</b> Selección científica de trabajadores.</p> <p><b>Principio 3:</b> Capacitar a los trabajadores de manera científica.</p> <p><b>Principio 4:</b> Cooperación voluntaria entre los trabajadores y la gerencia</p>	<p>(Amaru, 2009) <b>Principio 1:</b> <i>“Selección y capacitación del personal”</i>. Desarrollar una ciencia para cada elemento de trabajo, para sustituir el método antiguo.</p> <p><b>Principio 2:</b> <i>“Salarios altos y costos bajos de producción”</i>. Seleccionar científicamente a los trabajadores después de capacitar, instruir y desarrollar.</p>
---	---	--	--	---

<p>tiempo, donde el operario elegía el trabajo y se capacitaba lo mejor que podía. Era lo denominado “el hombre correcto en el lugar correcto”. Se debe estudiar el tipo de empleado, su carácter, personalidad y actividad.</p> <p><b>Tercer principio:</b>  <i>“Los dirigentes colaboran con los operarios, con el fin de confirmar que el trabajo se realiza de acuerdo a los principios científicos propuestos”</i>. En este punto se puede confirmar que la selección de los operarios es óptima para el trabajo.</p> <p><b>Cuarto principio:</b>  <i>“El trabajo es dividió entre la dirigencia y los operarios de manera equitativa. Cada uno en el área que esté mejor calificado”</i> Esto contravenía a lo realizado en esa época, donde los trabajadores eran responsables de todo, mientras los dirigentes solo rentaban.</p> <p><b>Quinto principio:</b>  <i>“Al ser capacitado el personal podrán ejecutar de mejor manera su trabajo, por lo tanto, pueden tener un mayor salario de</i></p>	<p>que los funcionarios ejecuten el trabajo conforme a lo planificado. En este proceso debe existir una armonía entre la gerencia y los empleados.</p> <p><b>Principio de ejecución:</b> Se debe asignar atribuciones y responsabilidades para ejecutar el trabajo con la disciplina adecuada.</p>	<p>poder aumentar la especialización y mejorar la capacidad de los trabajadores.</p> <p><b>Principio 2:</b>  <i>“Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados”</i>. Podría decirse que escribía un manual de procedimientos, lo que permitía asegurar homogeneidad y simplicidad en los puestos de trabajo, para que puedan ser replicados a todo el personal y la organización.</p> <p><b>Principio 3:</b>  <i>“Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizar la tarea de acuerdo con las reglas y los procedimientos establecidos”</i>. Los trabajadores debían ser capacitados para alcanzar el nivel deseado. Los que no podían obtener las metas, debían ser transferidos a otro puesto en el cual cumplan con las expectativas.</p> <p><b>Principio 4:</b>  <i>“Establecer un</i></p>		<p><b>Principio 3:</b>  <i>Identificación de la mejor manera de ejecutar tareas”</i>. Cooperar con los trabajadores para garantizar el trabajo de acuerdo a los principios de la ciencia desarrollada.</p> <p><b>Principio 4:</b>  <i>“Cooperación entre la administración y los trabajadores”</i>. Dividir en partes casi iguales el trabajo y responsabilidades entre la administración y los trabajadores</p>
---	--	--	--	--

<p><i>acuerdo a su rendimiento</i>". Este principio no fue propuesto por Taylor de manera explícita, pero si propuesta por investigadores.</p>		<p><i>nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que superaba el nivel aceptable</i>". Taylor propuso incentivos para el avance en el desempeño, a través de bonos y porcentaje de ganancias.</p>		
--	--	--	--	--

## **OBJETIVOS**

Entre los objetivos que perseguía Taylor para la implementación de su “ciencia” serían:

- Demostrar que la administración es una “filosofía” en función a que la gerencia debe entender que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través de la capacitación y del estudio de los tiempos y movimientos (Munch, 2014)
- La administración científica busca desarrollar la eficiencia a nivel organizacional (de abajo hacia arriba) y no solo operacional (nivel de los obreros). Su principal característica es el énfasis en las tareas (Chiavenato, 2006).
- Otro enfoque que tuvo el trabajo de Taylor, fue “atomista”; comenzó su trabajo con pequeñas pruebas: un hombre, una tarea, repitiendo varias veces hasta poder encontrar las condiciones óptimas para realizar el trabajo (Witzel, 2012).
- Aportar una decisión técnica del trabajo, rentabilización y producción mínima; también generó los métodos y medios para que la dirección defina los procesos de trabajo para el obrero (Aktouf, 2009).
- Las técnicas de la administración científica determinan la manera más eficiente de dividir el trabajo, y no el empirismo intuitivo e informal (Jones & George, 2010)
- Buscó lo denominado “one best way” y la llamada ORT (Organización Racional de Trabajo) que contiene nueve postulados (Aktouf, 2009; Chiavenato, 2006)

## **CRÍTICAS A LA TEORIA**

En las objeciones que se hacen a Taylor y su propuesta teórica, se podrían mencionar las siguientes:

- El sistema de mejora en la producción propuesta por Taylor, no responde a los requisitos establecidos por la “ciencia”, si no propiamente a incrementar la producción; sin embargo, utilizó algunos elementos de la ciencia positivista, como la observación sistémica, registro, clasificación, medición, cálculo entre otros. (Aktouf, 2009)

- “Taylor no inventó nada nuevo, pero efectuó la síntesis de la idea, los presentó en un todo coherente y razonado. A una serie de experimentos disparatados les dio filosofía y un título” (Aktouf, 2009).
- Se lo acusó de generar despidos masivos y mayores ganancias para los dueños de fábricas, lo que generó que se lo llamara a presentarse ante el Congreso de los Estados Unidos en 1912 por “deshumanizar a los trabajadores”. (Aktouf, 2009; Rodríguez, 2013)
- Mencionó que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el “máximo beneficio de prosperidad para el patrón y para el empleado” (Chiavenato, 2006).
- Fue el padre de la llamada concepción “*homo economicus*”, en cuanto a la naturaleza humana y su creencia de que solo está motivado por el deseo de incrementar sus ganancias (Aktouf, 2009).
- Se lo acusa de realizar trampa en sus informes de trabajo y de numerosas ambigüedades como contradicciones en sus posiciones, ideas y afirmaciones (Aktouf, 2009).

*Nota:* La tabla 8 presenta un resumen de las propuestas realizadas por Frederick Taylor, desde la perspectiva de diversos investigadores sobre historia de la teoría administrativa. Elaboración propia.

La segunda teoría seleccionada es la teoría clásica, la cual se desarrolló en Europa mientras la teoría científica se desarrollaba en América. El tiempo de trabajo por parte de Fayol, se encuentra en la línea de tiempo de los escritos de Ellen White.

### **Tabla 9**

*Resumen de la propuesta teórica de H. Fayol, conocida como la teoría clásica de la administración.*

<b>TEORÍA:</b> Clásica
<b>PERIODO:</b>
<b>EXPOSITOR PRINCIPAL:</b> Henry Fayol (1841-1925)
<b>PAÍS:</b> Francia
<b>RESUMEN BIOGRÁFICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fayol nació Constantinopla (Chiavenato, 2006, p.70) en una familia de la burguesía.</li> <li>• Estudió en el liceo de Lyon, para luego pasar a la Escuela Nacional de Minas de Saint-Etienne a la edad de 17 años, siendo el más joven de su clase (Aktouf, 2009, p.87; Witzel, 2012, p.464).</li> <li>• En 1861 egresa como ingeniero de minas a la edad de 19 años (Aktouf, 2009, p.87)</li> <li>• Se lo presenta como una persona inteligente, lúcida y sagaz (Aktouf, 2009, p.88)</li> <li>• Se lo conoció como el “filósofo de la administración” (Aktouf, 2009, p.88)</li> </ul>

- Falleció en París (Chiavenato, 2006, p.70).
- Realizó descubrimientos en geología y fue pionero en nuevas técnicas para controlar incendios en las minas. (Witzel, 2012, p. 465)

### **EXPERIENCIA LABORAL – PROFESIONAL**

- 1861 - Trabajó inicialmente en la Boigues, Rambourg et Cie para las minas de Commentry (Aktouf, 2009, p.88) .
- 1867 – Director de minas en Commentry (Jones & George, 2010)
- 1872 – Asumió la dirección de dos minas: Mina de carbón en Montvick y de hierro en Berry.
- 1888 – Es asignado como director general de la empresa, logrando el resurgimiento luego de un proceso de crisis económica (Aktouf, 2009, p.88).
- Los accionistas no recibían ningún dividendo desde 1885, Fayol cambió la situación al cerrar las unidades con déficit, lanzar nuevos productos y adquirir más minas de carbón. (Amaru, 2009, p. 46, Witzel, 2012, p. 464)
- 1918 – Se retira de Commanbault a la edad de 77 años (Aktouf, 2009, p.87; Amaru, 2009, p.46)
- Entre los expositores Taylor, Urwick y Emerson, Taylor es el que tubo experiencia gerencial a un alto nivel, manejando un negocio bastante grande (Witzel, 2012, p. 464).
- 1920 – Funda la *Centre d’Études Administratives*

### **PUBLICACIONES**

- 1916 – Trabajo denominado *Administration industrielle et générale* en el *Bulletin de la société de l’industrie minerale* y recién llegó a ser libro en 1925 por los hermanos Dunod, con 15.000 ejemplares reimpresos (Aktouf, 2009; Chiavenato, 2006, p.70; Witzel, 2012, p.463).
- Su obra fue divulgado por Urwick y Gulick (Chiavenato, 2006, p.70; Witzel, 2012, p.463)
- Llega su obra a los Estados Unidos en la década de 1940 (Chiavenato, 2006, p.70), otros indican que fue en 1949 (Amaru, 2009, p.46) bajo el título de *General and industrial management*.

### **PROBLEMÁTICA**

- Luchó para que los directorios de las empresas pudieran aceptar lo propuesto por los directores generales propusieran. Los ingenieros no tenían derecho a opinar en lo referente a a la administración. Los únicos que tienen “derecho a la gerencia” son los propietarios y administradores que en su tiempo eran abogados financistas o miembros del directorio (Aktouf, 2009, pág.92,93)
- Fayol, a diferencia de Taylor que se abocó a la producción, él se enfocó en toda la empresa desarrollando una teoría. Buscó una teoría de cómo hacer negocios eficientes con la sumatoria de todas las eficiencias de los diferentes niveles de la empresa. (Witzel, 2012, p. 465)

### **PROPUESTA TEÓRICA**

Para el siguiente apartado, se hará referencia a los principios propuestos por Fayol desde la perspectiva de teóricos de la administración y su interpretación de la misma.

<p>(Aktouf, 2009, pág.89-91) Se propone las 6 operaciones de cualquier empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación)</li> <li>Operaciones comerciales (compras, ventas, transacciones)</li> <li>Operaciones Financieras (gestión y gerencia capitales)</li> <li>Operaciones de seguridad (protección de bienes y personas)</li> <li>Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio retorno, estadística)</li> <li>Operaciones administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control)</li> </ol> <p>Para Fayol, la última era la más importante y la que debía abarcar a las otras cinco operaciones.</p> <p>Fayol precisa que administrar es <i>prever, organizar, mandar, coordinar y controlar</i>.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Prever, es escrutar el futuro y desarrollar el</li> </ol>	<p>(Chiavenato, 2006, p.70) Se propone las 6 funciones básica de una empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Función técnica (producción bienes o servicios)</li> <li>Función comercial (compra, venta o intercambio)</li> <li>Función financiera (busqueda y gestión de capitales)</li> <li>Función de seguridad (protección y preservación de bienes y personas)</li> <li>Funciones contables (inventarios, registros, balances, costos y estadísticas)</li> <li>Funciones administrativas (integración de las otras cinco funciones de la dirección).</li> </ol> <p>Fayol define el acto de administrar como <i>planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar</i> o el denominado “proceso administrativo”</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.</li> <li>Organización: construir las estructuras material y</li> </ol>	<p>(Jones &amp; George, 2010, pág.8,51-54) Las funciones gerenciales principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planear</li> <li>Organizar</li> <li>Dirigir</li> <li>Controlar</li> </ol> <p>Principios de administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>División del trabajo</li> <li>Autoridad y responsabilidad</li> <li>Unidad de mando</li> <li>Línea de mando</li> <li>Centralización</li> <li>Unidad de dirección</li> <li>Equidad</li> <li>Orden</li> <li>Iniciativa</li> <li>Disciplina</li> <li>Remuneración del personal</li> <li>Estabilidad del personal en el puesto</li> <li>Subordinación de los intereses individuales a los intereses colectivos</li> <li>Espíritu de grupo</li> </ol>	<p>(Witzel, 2012, p.467) Fayol es influenciado por el positivismo (Comte y Saint Simon)</p> <p>En su libro el propone que la gerencia se divide en cinco tipos de actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>Prévoyance</i> (planificar)</li> <li>Organización</li> <li>Coordinación</li> <li><i>Commander</i> (liderazgo)</li> <li><i>Controler</i> (verificación) traducido por Peaucelle y Guthrie.</li> </ol> <p>Describió las cualidades que hacen a un buen gerente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Buena salud</li> <li>Capacidad intelectual</li> <li>Perseverancia y fuerza de voluntad</li> <li>Capacidad de gestión</li> <li>Conocimiento general y conocimiento funcional.</li> </ol> <p>Termina su libro señalando los 14 principios generales de la administración</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>División del trabajo, pero con límites.</li> <li>Autoridad y responsabilidad</li> <li>Disciplina</li> <li>Unidad de mando</li> </ol>	<p>(Amaru, 2009, pág.46-48) <i>Escuela del proceso administrativo o enfoque funcional</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Planear</li> <li>Organizar</li> <li>Dirigir</li> <li>Coordinar</li> <li>Controlar</li> </ol> <p>Fayol dividió la empresa en seis actividades o funciones distintas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Técnica (producción, manufactura)</li> <li>Comercial (compra, venta, intercambio)</li> <li>Financiera (obtención y utilización de capital)</li> <li>Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)</li> <li>Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas)</li> <li>Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).</li> </ol> <p>El trabajo del dirigente consiste en tomar decisiones, establecer metas, definir directrices y atribuir responsabilidades. Por eso propuso</p>
---	---	---	--	--

<p>programa de acción.</p> <p>2. Organizar, constituir el doble organismo, material y social de la empresa.</p> <p>3. Mandar, hacer funcionar al personal.</p> <p>4. Controlar, vigilar que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.</p> <p>Para ampliar esta operación indica que se deben respetar catorce principios en la función administrativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. División del trabajo.</li> <li>2. Autoridad – responsabilidad</li> <li>3. Disciplina</li> <li>4. Unidad de mando.</li> <li>5. Unidad de dirección.</li> <li>6. Subordinación del interés particular al general.</li> <li>7. Remuneración del personal.</li> <li>8. Centralización.</li> <li>9. Jerarquía.</li> <li>10. Orden.</li> <li>11. Equidad.</li> <li>12. Estabilidad del personal.</li> <li>13. Iniciativa</li> <li>14. Unión del personal.</li> </ol>	<p>social de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Dirección: guiar y orientar al personal.</li> <li>4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.</li> <li>5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.</li> </ol> <p>La función administrativa no se concentra solo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los altos ejecutivos.</p> <p>Fayol propone los catorce principios generales de la administración:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. División del trabajo.</li> <li>2. Autoridad y responsabilidad.</li> <li>3. Disciplina</li> <li>4. Unidad de mando</li> <li>5. Unidad de dirección.</li> <li>6. Subordinación de los intereses individuales a los generales.</li> <li>7. Remuneración del personal.</li> <li>8. Centralización.</li> <li>9. Cadena escalar</li> <li>10. Orden</li> <li>11. Equidad</li> <li>12. Estabilidad del</li> </ol> <p>(Jones &amp; George, 2010,</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Unidad de dirección</li> <li>6. Subordinación de los intereses individuales a los del grupo</li> <li>7. Justa remuneración por trabajo</li> <li>8. Centralización pero con límites</li> <li>9. Escala jerárquica</li> <li>10. Orden</li> <li>11. Equidad</li> <li>12. Estabilidad</li> <li>13. Iniciativa</li> <li>14. Moral y espíritu de cuerpo</li> </ol>	<p>16 deberes de los gerentes.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar la preparación cuidadosa de los planes y su rigurosa ejecución</li> <li>2. Cuidar que la organización humana y material sea coherente con el objetivo, los recursos y los requisitos de la empresa.</li> <li>3. Establecer una autoridad constructiva, competente, enérgica y única.</li> <li>4. Armonizar actividades y coordinar esfuerzos.</li> <li>5. Formular las decisiones en forma simple, clara y precisa.</li> <li>6. Organizar la selección eficiente del personal.</li> <li>7. Definir claramente las obligaciones.</li> <li>8. Alentar la iniciativa y el sentido de la responsabilidad</li> <li>9. Recompensar en forma justa y adecuada los servicios prestados.</li> <li>10. Sancionar faltas y errores.</li> <li>11. Mantener la disciplina</li> <li>12. Subordinar los intereses individuales al</li> </ol>
---	--	--	--	---

	pág.8,51-54)ipo.			interes general. 13. Mantener la unidad de mando 14. Supervisar el orden material y humano 15. Tener todo bajo control. 16. Combatir el exceso de reglamentos, burocracia y papeleo.
--	------------------	--	--	--

### OBJETIVOS

- Su preocupación estaba en la estructura y la forma de la organización.
- La teoría clásica se analiza de arriba hacia abajo. (Aktouf, 2009, p.88)
- Fayol mencionó la necesidad experticia y el conocimiento como fuentes importantes de la autoridad de los gerentes (Jones & George, 2010, p.56)
- La línea formal de la autoridad y la cadena vertical de mando son esenciales para una administración eficaz (Jones & George, 2010, p.56).
- Fayol consideraba a la empresa como un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica a su existencia en la medida en que atiende al objetivo primario de ofrecer valor, en forma de bienes y servicios, a sus consumidores (Amaru, 2009, p. 47)

### CRÍTICAS A LA TEORIA

- Fayol siguió la corriente de Frédéric Le Play que la conducción de las relaciones entre los hombres debe hacerse sobre la base de la autoridad mezclada con el amor. Eso se plasma en su libro donde él habla sobre “equidad, bondad, corazón, justicia” mezclada con frases como “necesaria firmeza, disciplina, obediencia, orden, deber” (Aktouf, 2009, p.88).
- Fayol comentaba que no había un principio más importante que el otro, sin embargo, se hace más énfasis en el de la subordinación. Por otro lado, Fayol comenta que todos tienen la potestad de ejercer la función administrativa y el director puede tener hasta un 50% para que el otro 50% sea repartido entre las demás funciones (Aktouf, 2009, p.95)
- Fayol aboga por algunos cambios que van en contra de algunas premisas de ese tiempo: repartición de beneficios; dar un toque sentimental y emocional a la administración; la administración es una doctrina y no una ciencia; la administración se enfoca en obrar en torno a los hombres; preocuparse por la vivienda, alimentación, instrucción, educación, higiene y comodidad de los obreros (Aktouf, 2009, p.97)
- Los trabajos de Taylor y Fayol se complementan, el primero analiza desde los puestos de operario u obrero, y el segundo lo hace desde el puesto de director (Aktouf, 2009, p.98).
- Propone administrar con “corazón y bondad”, pero recomienda en retirar paulatinamente a los “incapaces” en cumplimiento del “deber” (Aktouf, 2009, p.98).

- Está a favor de la “equidad” y subordinación de los intereses personales al interés general, pero no debe sobrepasarse en exceso el pago de los salarios, de un límite razonable (Aktouf, 2009, p.98).
- Se critica la postura y supuestos de Fayol, entendiendo que él gerentó una empresa metalúrgica, en inicios de una guerra mundial, donde las materias primas eran muy importantes para este proceso. Su gerencia no se basaba en el mercado, sino en la producción a gran escala. La pregunta que se hace el autor, es ¿cómo puede aplicarse una teoría y principios que se pretenden universales, de un solo sector de las organizaciones? (Aktouf, 2009, p.100).
- Fayol, al igual que Taylor, intentó darle un cuerpo de soporte científico, para sustituir el empirismo y la improvisación, sin embargo, su método es empírico y concreto, basa sus conceptos en la observación y el sentido común, en el pragmatismo y la experiencia directa, no confrontando la teoría con pruebas (Chiavenato, 2006, p. 77)

*Nota:* La tabla 9 presenta un resumen de las propuestas realizadas por Henry Fayol desde la perspectiva de diversos investigadores sobre historia de la teoría administrativa. Elaboración propia.

La teoría burocrática de la administración, fue propuesta por Max Weber, con su trabajo realizado en Europa. También su trabajo, aunque publicado posteriormente a su vida, coincide con el tiempo de establecimiento de la iglesia adventista.

### **Tabla 10**

*Resumen de la propuesta teórica de M. Weber, conocida como la teoría burocrática de la administración.*

<b>TEORÍA:</b> Burocrática
<b>PERIODO:</b> 1940
<b>EXPOSITOR PRINCIPAL:</b> Max Weber (1864-1920)
<b>PAÍS:</b> Alemania
<b>RESUMEN BIOGRÁFICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el sociólogo europeo más citado en los Estados Unidos (Chiavenato, 2006, p. 241)</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL – PROFESIONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor de las universidades de Friburgo y Heidelberg.</li> </ul>
<b>PUBLICACIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1915 – “<i>The religion of China</i>” (Witzel, 2012, p.57)</li> <li>• 1930 – “<i>The protestant ethic and the spirit of capitalism</i>”(Aktouf, 2009, p.219); Chiavenato, 2006, p.102).</li> <li>• 1946 – “<i>Essays in sociology</i>”</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1947 – Se traduce su libro por A. M. Henderson y Talcote Parson: “<i>The theory os social and economic organization</i>”. Se consideran que se tradujeron en tres tomos desde 1947 a 1952 (Chiavenato, 2006, p.219; Aktouf, 2009, p.102)</li> <li>• 1959 – “<i>Le savant et le politique</i>” (El erudito y el político) traducido por J. Freund</li> </ul>				
<p><b>PROBLEMÁTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pensamientos sobre administración se introdujeron tardíamente, debido a las traducciones del francés al inglés. Su pensamiento es muy profundo y difícil de ser transmitido (Aktouf, 2009, p.102)</li> <li>• Weber busca contribuir a la revolución industrial por el que pasaba Alemania y buscaba la eficiencia y eficacia en los sistemas organizacionales (Jones &amp; George, 2010, p.49)</li> <li>• Las organizaciones se basan en leyes y las personas representan a la autoridad de la ley (Amaru, 2009, p.63).</li> <li>• Cada miembro de la organización tiene una responsabilidad y un conjunto de deberes; también se presenta la rendición de cuentas y la transparencia (Witzel, 2012, p.72)</li> </ul>				
<p><b>PROPUESTA TEÓRICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta de la teoría burocrática de la administración surge posterior a la muerte del economista y sociólogo Max Weber (Chiavenato, 2006, p.222).</li> <li>• Weber usó el término burocracia (francés <i>bureau</i> oficina y el vocablo griego <i>kratos</i> poder) para explicar el desarrollo de la organización cuando existe la autoridad con <i>mano fuerte</i> (poder) para una mejor eficiencia (Torres, 2014, p.232)</li> <li>• Es un reconocido teórico que desarrolla el concepto del poder (Torres, 2014, p.23)</li> </ul>				
<p>(Aktouf, 2009, pág.91-104)</p> <p>Se considera que su aporte a la administración comienza en 1947 a partir de la traducción de su libro, no dejando escuela, discípulos y propiedad.</p> <p>Weber elabora su filosofía en la administración con su estudio sobre la ética protestante.</p> <p>Presenta cuatro tipos de actividades sociales:</p>	<p>(Chiavenato, 2006, pág.224-241)</p> <p>Weber propone que la sociedad se divide en tres tipos de sociedad que a su vez tienen tres tipos de autoridad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradicional</li> <li>2. Carismática</li> <li>3. Legal, racional o burocrática</li> </ol> <p>Características de la burocracia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carácter legal de las normas y reglamentos</li> <li>2. Carácter formal de las comunicaciones</li> <li>3. Carácter racional y</li> </ol>	<p>(Jones &amp; George, 2010, pág. 8,49-50)</p> <p>Weber propone cinco principios para un sistema burocrático:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En una burocracia, las personas deben ocupar los puestos según su desempeño, no por su lugar en la sociedad ni por sus relaciones personales.</li> </ol>	<p>(Torres, 2014, pág. 234-235)</p> <p>Weber desarrolla los conceptos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder: Capacidad para inducir a la aceptación de las reglas.</li> <li>2. Legitimación: Aceptación del ejercicio del poder porque está de acuerdo con los valores sostenidos por los trabajadores</li> <li>3. Autoridad: La combinación</li> </ol>	<p>(Amaru, 2009, pág. 46-48)</p> <p>Weber propone que las organizaciones formales o burocráticas tienen tres características diferenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalidad: regidas por un sistema de normas, con una figura de autoridad definida y la racionalidad de las decisiones basadas en criterios impersonales.</li> <li>2. Impersonalidad: las personas</li> </ol>

	<p>división del trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Impersonalidad en las relaciones</li> <li>5. Jerarquía de la autoridad</li> <li>6. Rutinas y procedimientos estandarizados</li> <li>7. Competencia técnica y meritocracia</li> <li>8. Especialización de la administración</li> <li>9. Profesionalización de los participantes</li> <li>10. Completa previsión del funcionamiento</li> </ol> <p>Ventajas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racionalidad en el alcance de objetivos</li> <li>2. Precisión en la definición del cargo y la operación</li> <li>3. Agilidad en la toma de decisiones</li> <li>4. Interpretación única de la reglamentación</li> <li>5. Homogeneidad de rutinas y procedimientos</li> <li>6. Continuidad de la organización</li> <li>7. Menor discrepancias entre las personas</li> <li>8. Constancia</li> <li>9. Confiabilidad</li> <li>10. Beneficios personales en el trabajo</li> <li>11. Evita el nepotismo</li> <li>12. Busca el trato igualitario</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. En una burocracia, las personas deben ocupar los puestos según su desempeño, no por su lugar en la sociedad ni por sus relaciones personales.</li> <li>3. Debe especificarse claramente el alcance de la autoridad formal y las responsabilidades laborales de cada puesto, así como sus relaciones con las demás posiciones de la organización.</li> <li>4. La autoridad se ejerce con eficacia en una organización cuando las posiciones están ordenadas jerárquicamente, de modo que los empleados saben a quién le dinden cuentas y quién les rinde cuentas.</li> <li>5. Los gerentes deben crear un sistema bien definido de reglas, procedimientos y normas de operación uniformes,</li> </ol>	<p>de ambas, es decir el poder que se considera legítimo.</p> <p>También Weber amplió el concepto de autoridad en tres categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradicional: los subditos aceptan órdenes porque las cosas siempre se han hecho así.</li> <li>2. Burocrática o racional-legal: se aceptan órdenes porque siempre han estado de acuerdo a una serie de reglas.</li> <li>3. Carismática: Aceptan órdenes justificadas en la influencia de la personalidad del superior.</li> </ol> <p>Finalmente, Weber propone los siguientes aspectos de la estructura burocrática:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reglas</li> <li>2. Ambito de competencia</li> <li>3. Jerarquía</li> <li>4. Reglas técnicas</li> <li>5. Propiedad</li> <li>6. Apropiación</li> <li>7. Todo por escrito</li> </ol>	<p>ocupan cargos y representan a una autoridad, por lo tanto, se le debe obediencia a los cargos y no a los que la ocupan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Profesionalismo: Las burocracias están formadas por funcionarios que reciben remuneración.</li> </ol>
--	--	--	---	--

	<p>13. Busca la cooperatividad</p> <p>Se propone el concepto de <b>Racionalidad</b> que se define como a los medios racionales y su adaptación para llegar a un fin, así como la concepción racional del mundo por medio de constructos precisos y abstractos de la ciencia, donde se rechaza la religión y valores metafísicos</p>	<p>para que puedan controlar el comportamiento en la organización.</p>		
--	---	--	--	--

**OBJETIVOS**

- La aparición de la teoría burocrática, en 1940, surge en el desarrollo del conflicto de la segunda guerra mundial. (Chiavenato, 2006, p.218).
- Emerge como una respuesta a la fragilidad y las oposiciones de la administración clásica con la humanista. (Chiavenato, 2006, p. 222).
- Necesidad de una visión integradora y abarcante de la administración (Chiavenato, 2006. P. 222).

**CRÍTICAS A LA TEORIA**

- El hombre es excluido de los estudios de Weber, porque al participar de la burocracia su comportamiento previsible, hace que el modelo sea modificado y afecte a la organización (Chiavenato, 2006, p.231)
- La propuesta de Weber se aplica a las empresas y al gobierno, pero no a todas las organizaciones (Amaru, 2009, p.64).
- El poder que ejerce la obediencia condiciona el comportamiento de la persona bajo la autoridad (Amaru, 2009, p.64).
- Se cuestiona si Weber realmente pensaba en un ideal de la organización, por ello se presentan algunas disfunciones: particularismo, satisfacción de intereses personales, exceso de reglas, jerarquía e individualismo, mecanismo. (Amaru, 2009, p.68).
- Las organizaciones burocráticas son: a) excesivamente racionalistas; b) mecanicistas; c) siguen procesos conservadores y contrarias a la innovación; d) descriptivas y explicativas, pero no prescriptivas (Torres, 2014)

*Nota:* La tabla 10 presenta un resumen de las propuestas realizadas por Max Weber desde la perspectiva de diversos investigadores sobre historia de la teoría administrativa. Elaboración propia.

La última teoría seleccionada se refiere a la teoría humanista de la administración. Entre sus expositores se encuentra Mary Follet, una dama que resalta entre los hombres teóricos de la administración. Se considera la relevancia de una mujer en la administración, con el aporte de Ellen White la cual se presentará en la presente investigación.

**Tabla 11**

*Resumen de la propuesta teórica de M.P. Follet, conocida como la teoría humanista de la administración.*

<b>TEORÍA:</b> Humanista
<b>PERIODO:</b> 1930
<b>EXPOSITOR PRINCIPAL:</b> Mary Parker Follet (1868-1933)
<b>PAÍS:</b> Estados Unidos
<p><b>RESUMEN BIOGRÁFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mary nació en 1868 en Quincy, Massachusetts (Bilbao &amp; García, 2005, p.2; Paolini et al., 2016, p.60).</li> <li>• Estudió en <i>Tayer Academy</i> (Kuznetsova, 2013, p.1555) y posteriormente en un anexo de la Universidad de Harvard por su condición de mujer (Bilbao &amp; García, 2005, p.2) en la <i>Society for the Collegiate Instruction of Women</i> (Vélaz &amp; Herrero, 2019, p.2) que posteriormente se convertiría en la <i>Radcliffe College</i> y un año cursó en <i>Newnham College</i> (Inglaterra), graduándose con honores “<i>suma cum laude</i>” en 1898 (Bilbao &amp; García, 2005, p.2; Paolini et al., 2016, p.60).</li> <li>• Aprende sobre psicología aplicada a la vida cotidiana en <i>The Annex</i>, junto a George Santayana y William James (Vélaz &amp; Herrero, 2019, p.2).</li> <li>• Realiza sus estudios doctorales en París.</li> <li>• Murió en diciembre de 1933 (Bilbao &amp; García, 2005, p.2).</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA LABORAL – PROFESIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1900 – Trabajo co(Bilbao &amp; García, 2005, p.2)ate Roxbury” (Bilbao &amp; García, 2005, p.2) hasta 1916 (Paolini et al., 2016, p.60)</li> <li>• Orientadora vocacional en el <i>Placement Bureau</i> y en el <i>Vocational Guidance Bureau</i> en Boston.</li> <li>• Dictó conferencias sobre “las bases psicológicas de la administración de empresas” en el <i>Burea</i>(Bilbao &amp; García, 2005, p.6)n en NewYork (Bilbao &amp; García, 2005, p.6).</li> <li>• Mucha gente la llamó “<i>a prophet of management</i>” (Kuznetsova, 2013, p.1555)</li> </ul>

## PUBLICACIONES

- Durante la vida de Follett solo se publicaron tres libros y dos artículos (Kuznetsova, 2013, p.1555)
- 1898 – *The Speaker of the House of Representatives* (Bilbao & García, 2005, p.2).
- 1918 – *The New State: Group Organization, the Solution of Popular Government* (Bilbao & García, 2005, p.2)
- 1920 – *Dynamic administration: The collector papers of Mary Parker Follet* (editado por Metcalt y Urwick) (Padrón, 2017, p.9)
- 1924 – *Creative Experience* (Bilbao & García, 2005, p.4)
- 1927 – “*The Meaning of Responsibility in Business Management*”, “*The Psychology of Control*”, “*The Psychology of Consent and Participation*”, “*The Psychology of Conciliation and Arbitration*”.

## PROBLEMÁTICA

- Introdujo la corriente psicológica en la ciencia de la administración (Chiavenato, 2006)
- Su propuesta estuvo enfocada en la formulación de estructuras organizacionales y administrativas justas (C. Padrón, 2017, p.10).
- Follet defendía y practicaba la transdisciplinariedad (Bilbao & García, 2005, p.4)

## PROPUESTA TEÓRICA

- Rechaza cualquier fórmula universal o única en la administración y propone la ley de la situación, que es analizada como buena o mala de acuerdo a la situación (Chiavenato, 2006, p.84).
- Los líderes generarían menos resentimiento y confusión si se acataban a la lógica o la ley de la situación (Torres, 2014, p.331).
- Afirmó que el hombre en el trabajo se motiva por necesidades y deseos idénticos a los que se motivaban en otras circunstancias. Pensaba en la coordinación en lugar de la intimidación (Amaru, 2009, p.292).
- Una de las prácticas empresariales que pueden ser cambiadas y trabajar como instituciones sociales de beneficio comunitario y no solo individual o de enriquecimiento (C. Padrón, 2017, p.10).

<p>(C. Padrón, 2017)</p> <p>Algunas hipótesis del porqué no se hicieron conocida las propuestas de Mary Parker Follet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su obra estaba alejada de las propuestas de moda de su tiempo.</li> </ol>	<p>(Bilbao &amp; García, 2005, p.4)</p> <p>Mary Follet hizo uso de la psicología, desde la perspectiva del funcionalismo, el conductismo, el psicoanálisis y la gestalt, que estaban de moda en su tiempo, para</p>	<p>(Paolini et al., 2016)</p> <p>Los temas que ella propuso que se anticiparon a su tiempo son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos: Ningún ser humano puede reslizarse como persona, sino dentro de</li> </ul>	<p>(Vélaz &amp; Herrero, 2019, p.2-9)</p> <p>Follet define la administración como el arte de hacer las cosas mediante las personas.</p> <p>Enfatiza el rol de las relaciones por encima del</p>	<p>(Kuznetsova, 2013)</p> <p>Follett comentó que los conflictos pueden ser resultados en cuatro vías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consentimiento voluntario de una de las partes.</li> <li>2. Lucha y victoria del uno sobre el otro.</li> <li>3. Compromiso.</li> <li>4. Integración.</li> </ol>
--	---	--	---	---

<p>2. No tuvo los recursos necesarios para crear una empresa, ni dirigió una empresa comercial.</p> <p>3. Su obra fue más aceptada en Japón.</p> <p>4. Puede que el hecho de ser mujer, llevara a que su obra fuera excluida.</p> <p>5. Por ser mujer, no tuvo la oportunidad de tener seguidores.</p> <p>Parker Follet apuesta por organizaciones que tengan una administración coordinada armónica y humana.</p> <p>También se le puede acreditar como una precursora de la ética en los negocios.</p>	<p>proponer tres de sus contribuciones desde esa área:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La respuesta circular: es la dimensión comportamental de la interacción de los deseos.</li> <li>2. La conducta integradora: la resolución de los conflictos puede resolverse con los siguientes pasos propuestos por Follet: <ol style="list-style-type: none"> <li>A) Intención de las partes de gestionar constructivamente el conflicto</li> <li>B) Explicitación de los aspectos centrales del conflicto.</li> <li>C) Apertura comunicativa, desarrollo de la confianza entre las partes.</li> <li>D) Examen y evaluación de los propios deseos.</li> <li>E) Reevaluación de los deseos en el campo de la interacción.</li> </ol> </li> <li>3. La situación total.</li> </ol> <p>La propuesta de Follet constituyeron las perspectivas “ganar-ganar”, también la conocida “poder-con” y el “poder-sobre”.</p>	<p>un grupo, ya sea familia, trabajo y otras actividades sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: se debe pasar del “poder sobre” al “poder con” que se entiende en el liderazgo compartido.</li> <li>• Toma de decisiones: Jefe y subordinado obedecen a la “ley de la situación” y propone la diferencia entre “hechos” y “opiniones”.</li> <li>• Negociación: se presentan tres maneras de resolver los conflictos: a) dominación (ganar-perder), b) acuerdo (perder-perder), c) integración: (ganar-ganar).</li> <li>• Ética: aboga por la ética empresarial</li> <li>• Administración: “lograr resultados a través de las personas”.</li> </ul>	<p>mecanicismo de su época.</p> <p>Ella menciona que el trabajador responde a múltiples factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe: salarios, participación en beneficios o gestión, condiciones de fábrica, etc.</li> <li>2. Condiciones generales: coste del día a día, casa, comida y otros.</li> <li>3. Sus deseos, metas aspiraciones.</li> <li>4. La relación entre los factores influyentes y respuesta a los mismos.</li> </ol> <p>Ella propone la Ley de la situación frente al pensamiento de Taylor con la mejor manera de hacer las cosas. Mostrando que la situación debe valorarse de acuerdo a cada persona.</p> <p>Indica que los managers deben tener en cuenta los aspectos técnicos a la hora de tomar decisiones, sin embargo, ella argumenta que también se deben considerar los aspectos psicológicos, sociológicos y antropológicos.</p>	<p>Según Follet, la base de las relaciones humanas la premisa debería ser “con quien trabajas”, en lugar de “bajo quien trabajas”.</p> <p>También comentó sobre las “responsabilidades acumuladas” en el que todo el sistema de la organización debe coordinar el trabajo mediante el “funcionamiento cruzado”, ya que los departamentos no pueden trabajar por sí solos.</p> <p>Follet comentó sobre el poder, el cual decía que “es la capacidad de alcanzar determinados objetivos y de poder generar cambios. Por otro lado, la autoridad es la posesión del poder, concluyendo de manera contraria a la “delegación del poder”.</p>
--	--	---	---	--

	<p>En sus escritos propone el concepto de conflicto a lo que denomina como “diferencia”, profundizando más cuando indica que los conflictos se generan por la “interacción de deseos”.</p>		<p>Follet aboga por el trabajo en equipo, así logrando una serie de objetivos que de manera individual no se podría lograr.</p> <p>Ella habla del poder con y del poder sobre, la transacción y la integración.</p>	
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La aparición de la teoría burocrática en 1940 surge en el desarrollo del conflicto de la segunda guerra mundial. (Chiavenato, 2006, p.218).</li> <li>• Emerge como una respuesta a la fragilidad y las oposiciones de la administración clásica con la humanista. (Chiavenato, 2006, p. 222).</li> <li>• Necesidad de una visión integradora y abarcante de la administración (Chiavenato, 2006. P. 222).</li> <li>• Follet buscó comprometerse con las investigaciones sociales, debido a los conflictos por industrialización; adicionalmente realizó estudios sobre organización y management industrial (Paolini et al., 2016, p.60)</li> <li>• Orienta sus estudios a la organización del Estado, también se desarrolla en el management industrial y las relaciones sociales (Paolini et al., 2016, p.64).</li> <li>• En sus escritos se pueden encontrar las bases para temas como liderazgo colaborativo, la gerencia participativa, el empowerment, equipos autogestionados, soluciones win-win y otros como la responsabilidad social corporativa</li> </ul>				
<p><b>CRÍTICAS A LA TEORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El hombre es excluido de los estudios de Weber, porque al participar de la burocracia su comportamiento previsible, hace que el modelo sea modificado y afecte a la organización (Chiavenato, 2006, p. 231).</li> <li>• La propuesta de Weber se aplica a las empresas y al gobierno, pero no a todas las organizaciones (Amaru, 2009, p.64)</li> <li>• El poder que ejerce la obediencia condiciona el comportamiento de la persona bajo la autoridad (Amaru, 2009, p.64).</li> <li>• Se cuestiona si Weber realmente pensaba en un ideal de la organización, por ello se presentan algunas disfunciones: particularismo, satisfacción de intereses personales, exceso de reglas, jerarquía e individualismo, mecanismo. (Amaru, 2009, p.68).</li> <li>• Las organizaciones burocráticas son: a) excesivamente racionalistas; b) mecanicistas; c) siguen procesos conservadores y contrarias a la innovación; d) descriptivas y explicativas, pero no prescriptivas (Torres, 2014)</li> </ul>				

*Nota:* La tabla 11 presenta un resumen de las propuestas realizadas por Mary Follet Parker desde la perspectiva de diversos investigadores sobre historia de la teoría administrativa. Elaboración propia.

## **2.5 Filosofía del Pensamiento Administrativo**

En el presente apartado se expondrá la propuesta teórica realizada por Renée Bédard que propone el rombo filosófico de la administración, que es tomada como parte fundamental de la investigación. La doctora Bédard es canadiense; dentro de los estudios académicos logrados está el de historia y lingüística por la Universidad de Montreal (Canadá), master en Historia y Ciencias Políticas de la universidad de Lyon II (Francia), doctora en Administración de la Universidad HEC Montreal (Canadá) y un postdoctorado en el Centro de Estudios en Administración Comercial (Navas, 2020); forma parte del grupo Humanismo y Gestión de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Québec (Canadá) (González-López, 2007).

Bédard propone en 1995 su “Rombo Filosófico” (Arandia & Portales, 2015) derivado de los estudios que realiza en la maestría (Bédard, 2003) y que no encuentra “espacio para la discusión de los fundamentos conceptuales de las disciplinas y de las teorías administrativas” que solo son estudiadas como un repaso histórico de los fundadores del pensamiento administrativo; en el lado contrario, “la teoría administrativa no es explícita sobre los presupuestos científicos y menos sobre sus fundamentos filosóficos e ideológicos” (Bédard, 2004, p.6); por lo tanto sería valido preguntarse ¿la administración es una disciplina científica, una técnica, una ciencia social, es arte o sociotecnología? (Díaz & Báez, 2022, p.5).

También ella reconoce que durante su estudio de maestría, se instruía sobre la universalidad de la administración como un “principio”, lo que permite fundamentar su

categorización como una ciencia, a lo que ella cuestiona, siendo que el “management japonés” no necesariamente pueda ser aplicado en todo el mundo, sino entenderlo como un fenómeno cultural y lo mismo sucede con la apreciación que la administración es una sola y puede aplicarse a todos los tipos de organizaciones, ya sean ONG’s, hospitales, comerciales y otros (Bédard, 2003, p.2).

La teorización y la filosofía de la administración es algo que poco ha sido investigado, y tal como lo comenta Bédard, en el intento de poder conocer los pensamientos del fundamento filosófico de occidente sobre la administración, “varias personas la orientaron hacia los postulados judeo-cristianos” y no pudiendo encontrar respuesta a sus inquietudes, decide investigar “en los orígenes de la civilización griega” (Bédard, 2003, p.4).

Renee entiende que la administración es una ciencia aplicada que tiene concepciones teóricas prácticas y se pregunta: ¿De qué concepciones teóricas se tratan?; y continúa con una siguiente apreciación: si la administración conlleva una práctica que tiene fundamentos teóricos: “¿Cómo se explica que las personas pueden ejercer la administración sin haber recibido formación teórica y algunos dirigentes formados teóricamente sean malos administradores?”. Ella misma concluye que existen otros fundamentos diferentes a los conocidos de manera teórica, pero que son necesarios para una “práctica competente” (Bédard, 2003).

Por su parte Ramírez y Chanlat (2009) comentan que la aproximación teórica de Bédard se debe a una necesidad de poder “entender más allá de los discursos formales del management a la administración y a las organizaciones” (p.201); así mismo lo entiende Noreña (2018) indicando que la teoría administrativa y sus diferentes escuelas se enfocan desde una visión funcionalista y no de la formación de un ser administrador (p.21); y finalmente, la propuesta

busca interpretar la información sobre las formas de ser, pensar y hacer a través de los rasgos que sobresalen en la dirección “occidental” (Podestá, 2006, p.7) ya que existe un sesgo en la teoría acerca de las habilidades, tipos de personalidad, leadership, decisión y estrategia (Bédard, 2004, p.7)

El rombo filosófico propuesto por Bédard está compuesto por cuatro dimensiones de la filosofía que convergen en una persona: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología (del Rio-Cortina et al., 2021; Noreña, 2018) los cuales se encuentran visibles y ocultos, buscando comprender el rol humano en las teorías y prácticas administrativas (Navas, 2020) dejando de lado su rol económico, centrándose en el valor y esencia del mismo (Ramón-Hernández et al., 2021). La teorización propuesta por Bédard ha sido el puente para poder generar otras investigaciones en diferentes áreas de la administración, tal como lo indican (Ramírez y Chanlat (2009) “el rombo filosófico puede considerarse como un marco teórico metodológico para el análisis y comprensión de las organizaciones y al management” (p.202), y en los siguientes apartados se abordarán los cuatro fundamentos del rombo filosófico y su uso en el desarrollo de otros estudios.

#### *2.4.1 Praxeología*

La praxeología, es el primer fundamento con el que Bédard inicia su rombo filosófico, “es lo que se ve, la parte visible del iceberg” (Podestá, 2006, p.8), es el campo de la práctica y la acción, lo que se entiende por las prácticas humanas individuales, comprendidas también por las actividades de creación, producción y fabricación; las actitudes, el saber hacer y también las habilidades, métodos de trabajo, procedimientos, herramientas, materiales, técnicas y tecnologías (Bédard, 2003, p).

La definición etimológica de praxeología, proviene de griego “praxis” que se refiere a la acción y se diferencia de la actividad intelectual y se concentra más en la parte de acción laboriosa (González-López, 2007, p.17; Rocha et al., 2010, p.121); se refiere a la actividad humana de conocer, actuar y hacer (O. García, 2007, p.16) permitiendo cuestionar los comportamientos, analizando la realidad fenomenológica, los acontecimientos, hechos, actos de las personas realizadas en el campo especializada (Ramírez & Chanlat, 2009).

También se puede indicar que la praxeología “es el actuar en el día a día de la persona”, porque no solo está ligado al ejercicio profesional, sino al accionar humano, incluso en su vida personal (Noreña, 2018, p.22, 26) ampliándose a “todos los aspectos de la actividad humana” (Ramón-Hernández et al., 2021, p.7); abarca las costumbres y el hacer de los colaboradores en una organización (Cardona-Arbeláez et al., 2020, p.5); es el “*know-how*”, “*practical skills*” del gerente (Figueroa et al., 2021).

La praxeología como parte de los fundamentos filosóficos, también ha sido usado como base para otras investigaciones, como la propuesta por Ramírez y Chanlat, (2009) que se propone la “praxeología de la investigación” que se refiere a la parte técnica o medio instrumental que permite el diseño de herramientas para la recolección o acopio de la información (p. 208); también en la línea investigativa, se refiere a los “elementos de la investigación”, palpables a través de los sentidos (Botero, 2015, p.13).

Podestá (2009) por su parte, la enfoca desde la “cultura organizacional” como ejemplo de una praxeología mítica que confluye a través de la ritualización y las celebraciones, así como aquellas prácticas que se enfocan en el logro de los objetivos organizacionales (pág. 5, 8). Otra perspectiva nace desde la “sustentabilidad corporativa” (Gómez, J.L. y Niño, 2013) refiriéndose a la praxeología como los “procesos, estructuras y comportamientos” que se vuelven visibles

dentro de la organización como las prácticas y sus validaciones correspondientes, implementadas desde las estructuras organizacionales que se enmarcan en la sustentabilidad (pág. 17, 18).

Los investigadores Lombana et al., (2014) comentan sobre las competencias praxeológicas, como parte de las competencias gerenciales, entre las que se puede mencionar: “desarrollo, implementación y gestión de sistemas de control administrativo”, toma de decisiones referente a inversiones, financiamiento y la gestión de los recursos, uso de las tecnologías de información, sistema logístico y la administración de infraestructura tecnológica para la organización, todo esto como un “quehacer del administrador”(p.9); corroborando esta línea de investigación Ramón-Hernández et al., (2021) mencionan que la praxeología en las competencias gerenciales pueden estar categorizadas a través de la comunicación, autoadministración y la multiculturalidad (pág.15,16).

Desde la corriente de la gestión humanista, la praxeología se toma como un punto de referencia para el fortalecimiento (Arandia & Portales, 2015, p.7), por su parte Cardona-Arbeláez et al., (2020) mencionan que la praxeología busca estudiar la “lógica del comportamiento humano-organizacional” (p.6); desde el liderazgo, la praxeología se encarga de la motivación, fortalecimiento del crecimiento personal, desarrollo y herramientas para ejecutar el trabajo, mantener una armonía, cumplimiento de metas y objetivos organizacionales (Noreña, 2018, pág.48, 49).

El emprendedurismo también hace uso del rombo filosófico de Bédard, indicando que la “heurística” es la que permite tener la capacidad para la creación, innovación, buscar propuestas, productos y servicios para satisfacer la demanda de un mercado específico, por lo tanto es algo inmerso en la praxeología (Socorro y Reyes, 2021, pág.7,9); adicionalmente el uso

de la praxeología se puede observar desde la “estrategia competitiva” (O. Díaz et al., 2014, p.6) y desde el pensamiento estratégico (del Rio-Cortina et al., 2021) usando la retroalimentación y evaluación del comportamiento como una estrategia (p.5).

#### 2.4.2 *Epistemología*

El segundo elemento del rombo filosófico de Bédard es la epistemología, “es la dimensión que de acuerdo a la metáfora de un “iceberg”, está oculta de la superficie, pero tiene contacto con ella” (Podestá, 2006, p.9); es la responsable de los criterios de validez, ya sea a través de la exactitud, a confirmación o la verificación (Bédard, 2003, pág.12,13). En el pensamiento de Bédard, (2003) la concepción de la epistemología no se enmarca en la función de una disciplina o teoría, sino como una “función general de vigilancia crítica”, influyendo en la investigación de la verdad a través de la concepción de la validez, por medio de la “seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud” para evaluar la solidez de la base fundamental y conceptual en el que se sostienen las prácticas (praxeología), ya sean procedimientos y métodos”(p.13).

Otros investigadores amplían el concepto de epistemología, como Ramírez y Chanlat (2009), entiendo como el estudio de la naturaleza y validez del conocimiento (p.121); también se refiere a “todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas, saberes formales, conocimientos empíricos, la intuición” (Rocha et al., 2010); es la dimensión en la que se reúnen todos los conocimientos teóricos para poder ejecutar una labor (Noreña, 2018, p.22), finalmente estaría fundamentado en la “noción de criterio, validez, metodología y la teoría del conocimiento” (O. García, 2007, p.15).

Los autores del Rio-Cortina et al., (2021) resumen que la epistemología está relacionada a la teoría del conocimiento, lo que conlleva a un análisis crítico de sus fundamentos y

postulados, con el fin de poder describir y analizar la realidad, y esto se puede realizar a través de la evaluación de conocimiento para generar un nuevo conocimiento (p.6); por su parte M. Díaz Báez (2022) consideran a la epistemología como “la rama de la filosofía que se encarga del desarrollo de la ciencia y las disciplinas intelectuales (p.6).

Analizando la epistemología, desde otras perspectivas se puede mencionar a lo propuesto por Ramírez y Chanlat (2009) como una epistemología de la investigación; así mismos, la sustentabilidad económica, para validar los procesos, estructuras y comportamientos están orientados ante la problemática ambiental (Gómez, J.L. & Niño, 2013); y complementando, se estudia este fundamento del rombo desde la epistemología de la responsabilidad social empresarial, con el fin de sus “prácticas discursivas” están orientadas como un potenciador de la productividad y como motivador de las personas (Navas, 2020, p.127).

En otras áreas, se encuentran las de competencias gerenciales propuesta por Lombana et al., (2014) describiendo que la epistemología es usada en el individuo para el desarrollo de sus capacidades mediante métodos, procesos y modelos, para ello tiene la capacidad de investigar, aprender, actualizarse llevándolo a un análisis y selección de la información para identificar, plantear y resolver problemas (p.8); en esta misma línea de pensamiento O. Díaz et al., (2014) menciona que el gerente tiene su rol “investigador, estratega y analista” (p. 6); también la epistemología ayuda en la “supervisión y control de actividades de lógica del comportamiento Humano-Organizacional” (Cardona-Arbeláez et al., 2020, p.7), finalmente, Noreña, (2018) indica que la epistemología en el liderazgo se enfoca en los “conocimientos que debe tener el líder para ejercer su rol” (p.26).

Finalizando este fundamento filosófico de la epistemología, (Socorro & Reyes, (2021) comentan que la perspectiva del emprendedurismo está fundamentado por la hermenéutica, que

es la que provee la “habilidad para comprender el mercado y sus necesidades” (p.6); Figueroa et al., (2021) proponen como la conocimiento gerencial y competencias cognitivas, a través de la “capacidad de aprender, administración del conocimiento y capital intelectual” (p.13); y Ramón-Hernández et al., 2021) concluyen que a través de la “experiencia” se puede observar el sentido epistémico de la gerencia (p.15).

#### 2.4.3 *Axiología*

El tercer fundamento propuesto por Bédard es la axiología, que se encuentra al mismo nivel que la epistemología (Podestá, 2006, p.9) y corresponde al campo de los valores individuales y colectivos, comprendidos por los valores morales, principios que marcan las costumbres, la ética; este fundamento ejerce una función de vigilancia cuyo objetivo es legitimizar las prácticas a través de los juicios de valor, la conciencia del bien y mal, sentimientos morales, la virtud y la conciencia moral, todo esto convirtiéndose en lo “valedero” que sería lo que es aceptable, lo admisible, lo bien fundado, lo digno de creer y realizar (Bédard, 2003, p.14), aquello que genera una fuente de inspiración e influencia (Bédard, 2004, p.3).

Complementando la apreciación inicial de Bédard, también se detalla que la axiología es determinante en las “costumbres, hábitos y normas de conducta en un sociedad, y son expresados en cada núcleo familiar personal” (O. García, 2007, p.16), está inmerso en la cultura que es transmitida por la sociedad y por la cual una persona la llevará toda la vida (Podestá, 2006, p.10), “engloba los preceptos que gobiernan la actividad humana en todas sus formas” (González-López, 2007, p.16) sea de manera colectiva o privada y puede expresarse en la “ética” de la política para la vida en sociedad, la deontología para la vida laboral y la moral doméstica para la vida familiar (Ramírez y Chanlat, 2009, p.153).

Desde la línea de la investigación, la axiología se refiere a “los principios éticos del quehacer científico” (Ramírez y Chanlat, 2009, p.208), y de las acciones investigativas (Botero, 2015, p.13); es la “ciencia y la teoría de los valores que sostienen la conducta y las prácticas concretas” (Rocha et al., 2010, p.12). Con relación a las competencias gerenciales, la axiología se relaciona con la “conducta ética y moral de los gerentes” afectando la agenda de los valores organizacionales y su impacto en el entorno social (Lombana et al., 2014, pág.4,8); también tiene relación con un perfil gerencial centrado en lo humano, que pueda comprender diferentes situaciones, equilibrado y con perseverancia (Noreña, 2018, p.49); también se espera que tenga empatía, inclusión y compromiso, así como una mentalidad amplia, global y aceptación (Ramón-Hernández et al., 2021).

Desde la perspectiva de la sustentabilidad corporativa, la axiología permite generar valores y creencias que serán compartidas en el interior de la organización, mostrando lo que las personas deberían ser, así mismo promoviendo creencias éticas y responsables con el medioambiente (Gómez, J.L. & Niño, 2013, p.4); por otro lado, desde la estrategia corporativa se habla de “valores necesarios para las prácticas de la gestión humana” siendo estas “la transparencia, la justicia, la confianza y la solidaridad” (O. Díaz et al., 2014, p.6), aquello que es permisible, admisible y de comportamiento adecuado (del Rio-Cortina et al., 2021) se habla de valores corporativos cuando no existen fines individualistas (Cardona-Arbeláez et al., 2020), cuando hay respeto por la individualidad (Navas, 2020, p.128).

Finalmente, Socorro & Reyes (2021) comentan sobre la “fenomenología” en una misma línea que la axiología, como parte del emprendedurismo, asociado a lo que el sujeto observa, mediante una visión amplia y personal, consciente del impacto en el mercado y la sociedad de su actuar (pág.7,11); Figueroa et al., (2021) aportan con describir que se aprecia la ética en los

negocios, la responsabilidad social corporativa, las competencias afectivas, la inteligencia emocional entre otros (p.13).

#### 2.4.4 *Ontología*

En la parte más profunda del “iceberg” se encuentra la ontología que sostiene toda la validez y verificación de la axiología como la epistemología (Podestá, 2006, p.10-11). En la concepción de su precursora, la ontología por su etimología se remite al conocimiento del ser y los fundamentos conceptuales de la realidad, así mismo tiene que ver con los paradigmas fundadores, y tiene que ver con un fondo metafísico o filosófico; puede tomar forma de una mitología o teología, por su relación con lo divino, sagrado y desconocido; forma metafísica por su relación con la realidad; forma cosmológica por su relación con el universo, forma psicológica por su relación consigo mismo; y la forma antropológica por su relación con el otro (Bédard, 2003, pág. 16,18,19).

La ontología también se enfoca en cuatro tipos de relaciones: la relación consigo mismo, la relación con los demás, la relación con la naturaleza y la relación con la trascendencia (O. García, 2007, p.15; Ramírez & Chanlat, 2009, pág.43-45) y su fundamento puede encontrar en la familia, la formación educacional y la influencia social (González-López, 2007, p.16; Rocha et al., 2010, p.12). Desde la perspectiva de la investigación, se aprecia que la ontología gira entorno al estado que presentan las ciencias sociales mediante el análisis de la naturaleza, el objeto de estudio, su validez e información (Ramírez & Chanlat, 2009, p.207), adicionalmente se enfoca en el aspecto de la razón del ser del profesional de cada disciplina y el significado de cada profesión (Botero, 2015, p.13), y desde la ciencia de la administración su dimensión

ontológica tiene que ver con las características particulares del ser humano para la constitución y funcionamiento de las organizaciones (M. Díaz & Báez, 2022)

En relación a las competencias gerenciales Lombana et al., (2014), proponen que en la parte ontológica está relacionada con las “acciones propias ser para motivar y conducir a las personas a metas comunes”, debiéndose desarrollar las habilidades interpersonales, la asertividad y la inteligencia emocional (p.7); Ramón-Hernández et al., (2021) complementan cuando indican que en esta dimensión descansan todos los conocimientos necesarios para que el gerente pueda desarrollarse en sus funciones, requiriéndose aspectos como la colaboración, el compromiso, la confianza, el empoderamiento, el liderazgo y la autoadministración (pág. 8,15); son “características que definen a la persona y su personalidad” (Noreña, 2018, p.27) como jugamos nuestros roles enfrente de otros, enfrente del mundo, enfrente de lo desconocido, enfrente de nuestra conciencia (Figuroa et al., 2021, p.14).

Estudiándose desde la responsabilidad social empresarial se menciona que, la organización la promueven a través del lenguaje que emiten en el interior de la misma (Navas, 2020, p.129); y desde el emprendedurismo, la ontología se complementa con la frónesis, dando un significado y propósito, proveyendo la prudencia y desarrollando la sabiduría (Socorro y Reyes, 2021).

#### *2.4.5 Rombo filosófico de Bédard*

Cómo se pudo apreciar en los apartados anteriores, el estudio propuesto por Bédard ha sido de utilidad para otras investigaciones siendo aprovechado para la propuesta de otros modelos desde diferentes perspectivas. Se hará un resumen de las diferentes propuestas a continuación y sus elementos característicos por cada uno de los fundamentos filosóficos de acuerdo con las investigaciones encontradas.

**Tabla 12***Desarrollo del rombo de Bédard y su aplicación en diversas teorías*

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>TÍTULO</b>
R. Bédard	2003	“Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas”
R. Bédard	2004	“Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas 2. La trilogía”
P. Podestá	2006	“Un acercamiento al concepto de cultura”
O. García	2007	“Fundamentos filosóficos del pensamiento administrativo en occidente”
L. González	2007	“Humanismo y gestión humana”
G. Ramírez y A. Chanlant	2009	“Organización: una relación entre lo oculto y lo invisible. La aportación de Renée Bédard”
P. Podestá	2009	“La cultura en las organizaciones”
Rocha-Valencia, L. et all	2010	“Del dicho al hecho: una discusión acerca del devenir histórico de las teorías administrativas”
J. Gómez	2013	“Dimensiones para el rediseño organizacional hacia la sustentabilidad corporativa”
J. Lombana et al.	2014	“Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración”
O. Díaz et al.	2014	“Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de la gestión humana”
O. Arandía y L. Portales	2015	“Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica”
D. Noreña	2018	“Caracterización del liderazgo efectivo según el rombo filosófico de Renée Bédard. Fundamentación de diseño de cargos directivos en una multinacional de servicios hidráulicos”
J. Navas	2020	“El papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social”
F. Socorro y G. Reyes	2021	“Entrepreneurship and Bédard's Theoretical Rhombus”
D. Cardona et al.	2021	“La estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana”
Del Ríos-Cortina et all.	2021	“Pensamiento estratégico: Una vista desde el rombo filosófico de Bédard”
P. Ramón et al.	2021	“Las competencias gerenciales: Un análisis desde la filosofía de la administración en empresas turísticas”
N. Figueroa et al.	2021	“The relevance of philosophical thinking as an epistemological foundation in the management sciences”
Chávez García	2022	“Management decisions through the neuro management in the universities of zone 3 of Ecuador”

M. Díaz y E. Báez	2022	“Comprendiendo la realidad gnoseológica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales”
-------------------	------	--

*Nota:* La tabla 12 presenta la propuesta de Bédard, así como el desarrollo de su teoría del rombo filosófico y su aplicación por parte de otros investigadores en diversas áreas de la administración. Elaboración propia.

**Tabla 13**

*Resumen de propuestas teóricas basadas en los cuatro fundamentos filosóficos del rombo de René Bédard*

<b>AUTOR</b>	<b>PROPUESTAS BASADAS EN EL ROMBO DE BÉDARD</b>			
Bédard (2003)	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología
P. Podestá (2006)	Capital escolar		Origen social	
G. Ramírez y A. Chanlant (2009)	Práctico	Profesional	Asociativa	Institucional
	Praxeología de la investigación	Epistemología de la investigación	Axiología de la investigación	Ontología de la investigación
P. Podestá (2009)	Cultura adquirida		Cultura Natural	
J. Gómez (2013)	Aplicaciones / Acción	Aplicaciones / Pensamiento	Principio / Acción	Principio / Pensamiento
J. Lombana et al. (2014)	Competencias praxeológicas	Competencias epistemológicas	Competencias Axiológicas	Competencias ontológicas
D. Noreña (2018)	Dimensión praxeológica	Dimensión epistemológica	Dimensión axiológica	Dimensión ontológica
F. Socorro y G. Reyes (2021)	Heuristics	Hermeneutic	Phenomenology	Phronesis
Cardona et al. (2021)	Área informativa	Área de colaboración	Área de comunicación	Área de reflexión

*Nota:* La tabla 13 presenta los cuatro fundamentos filosóficos del Rombo de Bédard y las propuestas teóricas de otros elementos en diversas investigaciones basadas en dicha teoría. Elaboración propia.

## 2.5 Espiritualidad y Gerencia

En el rombo filosófico de Bédard se puede apreciar que la ontología (la relación con el ser) también es la que puede concebir una relación con la parte espiritual. Sin embargo, está más

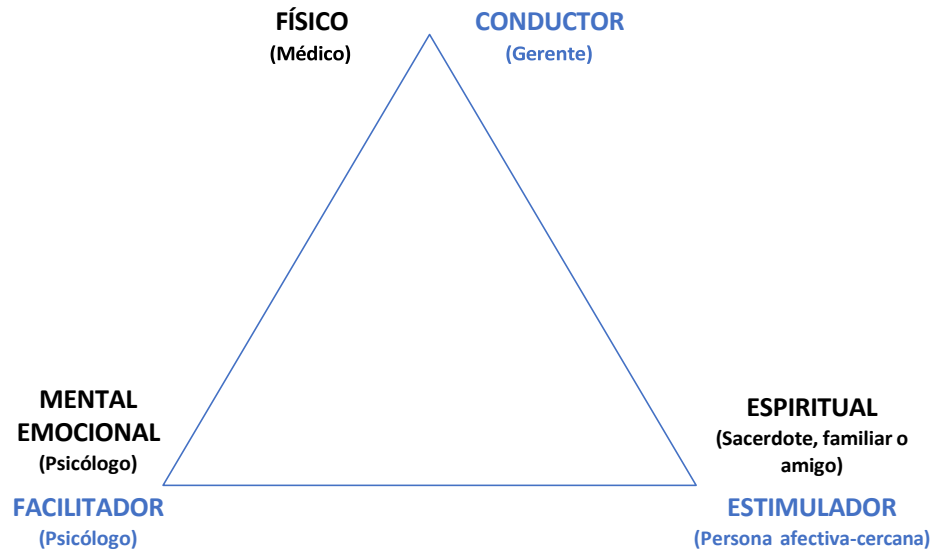
enfocado en su relación con el ser de uno mismo, que con una aproximación espiritual. En esta sección se abordará la nueva tendencia, su desarrollo y relevancia de la espiritualidad en la gerencia.

### *2.5.1 Antecedentes de estudios de la espiritualidad en las organizaciones*

Entre los primeros antecedentes de la espiritualidad, desde la perspectiva latinoamericana, se tiene a Orlando Sánchez, proponiendo una visión “holística” de la administración. Inicia retomando lo descrito por Idalberto Chiavenato acerca de la Teoría General de Sistemas de la Administración y sus tres principios básicos: expansionismo, pensamiento sintético y teología. Sánchez une esta concepción teórica-administrativa y fusiona con la medicina “holística” que fue propuesto por Norman Shein en 1975 (Sánchez Tobón, 1994).

Lo interesante de la propuesta “holística” es que sus cuatro dimensiones son atendidas por tres especialistas para revisión integral: mental y emocional (psicólogo); físico (médico); espiritual (sacerdote, amigo o familiar). Usando esta misma propuesta, Sánchez interviene en este concepto introduciendo tres personas de la organización para la atención: Gerente, psicólogo y una persona afectiva-cercana.

**Figura 8**  
*La gerencia holística*



*Nota:* La figura 8 presenta la relación entre los interventores en la medicina holística y la propuesta de la gerencia holística. Elaboración propia, basado en (Sánchez Tobón, 1994).

La perspectiva holística de la gerencia en las organizaciones puede ser una vía para poder percibir la relevancia de la espiritualidad en el desarrollo empresarial, “donde se entrelazan sistemas de valores personales y culturales que tienen impacto en la vida y la vida organizacional” (Giacalone y Jurckiewicz, 2003, p.13); así mismo, las empresas requieren “una evaluación holística para poder medir el éxito” (Bouckaert y Zsolnai, 2012, p.489); finalmente, “las investigaciones muestran que la mayoría de los trabajadores, profesionales y líderes quieren vivir de una manera holística, vinculando la fe y el trabajo” (Benefiel et al., 2014).

Esta concepción “holística” que se busca en las organizaciones, ha sido la puerta para poder realizar los estudios referentes a la espiritualidad, incluso desde una perspectiva de la religión, y su incorporación en el desarrollo gerencial. Es con esta premisa que se describe en los siguientes apartados, la evolución de esta teoría.

Algunos describen el estudio de esta teoría como “espiritualidad y religión en el lugar de trabajo” conocido por sus siglas en inglés como SRW (*spirituality and religion in the workplace*) (Benefiel et al., 2014, p.175), otros se refieren como gerencia, espiritualidad y religión o MSR (*management, spirituality and religion*) (Allen & Williams, 2019, p.37); una última denominación podría ser la indicada por Giacalone & Jurckiewicz (2003) como “espiritualidad en el lugar de trabajo” (*workplace spirituality*). Estas definiciones muestran la tendencia que existe en el estudio de la relevancia de la espiritualidad y su relación con las organizaciones empresariales.

**Figura 9**

“Espiritualidad y Gerencia”



*Nota:* La figura 9 presenta las publicaciones referentes a “*spirituality y management*” en la base de datos EBSCO desde 1990 al 2000, con fecha de búsqueda al 20 de diciembre de 2002,

lo que permite apreciar el incremento en las investigaciones referentes al tema. Elaboración propia, basado en (Rojas, 2002, p.23).

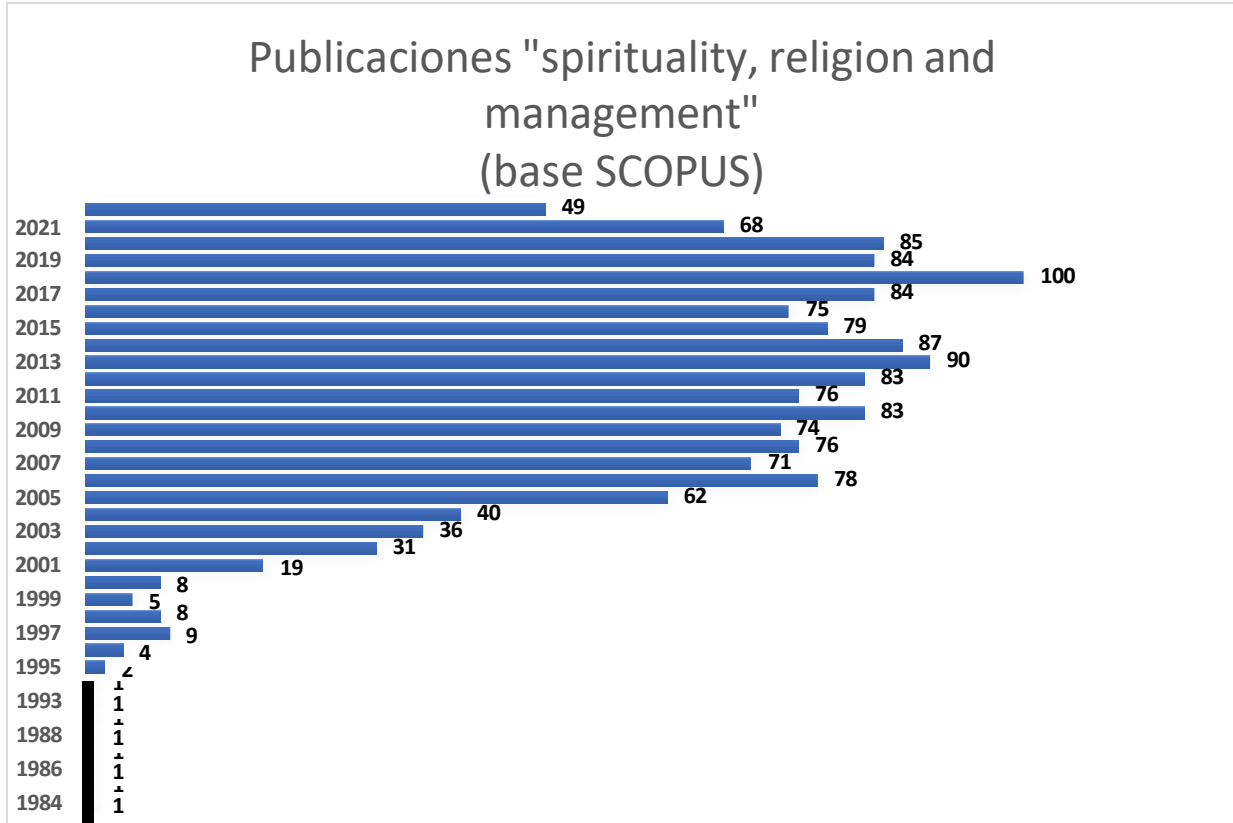
El interés en relación a la espiritualidad y religión en las organizaciones es de décadas recientes (Benefiel et al., 2014, p.175), no solo en los Estados Unidos (Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p.175) sino a nivel global (Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p.175). Entre los primeros indicios de esta teoría, se encuentra Robert Greenleaf que en 1970 publicó “*The Servant as Leader*”, y este libro terminó siendo una guía espiritual en las organizaciones; junto a él, Maslow quien era un creyente judío (posteriormente se declararía ateo) escribió un libro denominado “*Religions, Values and Peak-Experiences*” también publicado en el mismo año; ambos influyeron sobre la espiritualidad en las organizaciones (Altman et al., 2022, p.5)

Otra corriente originada en la década de 1990 y continuando durante la década del 2000, a raíz de los casos de fraudes en empresas como Enron, Worldcom, Parmalat, se puso en relieve sobre la ética y su necesidad de profundizar en la espiritualidad como algo interconectado y necesario en los negocios (Bouckaert & Zsolnai, 2012, p.4).

La temática ha tenido tal impacto en la gerencia, que la *American Management Association* y otras organizaciones como la *Academy of Management* han promovido la investigación (Benefiel et al., 2014, p.177) y publicación de artículos y libros en revistas como: *Journal of Organizational Change Management*, publicando en el 1999 una edición especial sobre la “espiritualidad en el empleo”; *Journal of Managerial Psychology* que tuvo una primera publicación referente a la temática en el año 2002 (Robles, 2010, p.4); *Journal of Management Inquiry*, *Journal of Management Education*. En el año 2010, Yochanan Altman, estableció la *International Association of Management, Spirituality and Religion (IAMSR)*, promoviendo la creación de una revista especializada referente a este campo de investigación

como la *Journal of Management, Spirituality and Religion* (Altman et al., 2022, p.3; Giacaclone & Jurckiewicz, 2003, p.3)

**Figura 10**  
 “Espiritualidad, religión y gerencia”



*Nota:* La figura 10 presenta las publicaciones referentes a “*spirituality, religión and management*” resultado de la búsqueda en la base de datos SCOPUS, con fecha de búsqueda al 27 de octubre de 2022. Se aprecia el creciente desarrollo de las investigaciones referentes al tema. Elaboración propia.

También se organizaron conferencias en Szeged ( Hungría) en el 2001 y otra en el 2004 en Leuven (Bélgica) sobre “*Spirituality in Management*” en coordinación con *The European SPES (Spirituality in Economics and Society)* (Bouckaert & Zsolnai, 2012, p.491), finalmente ese mismo año la *American Management Association* realizó su convención anual con el tema

“*Management, Spirituality and Religion*”, presentando una publicación con todas las exposiciones realizadas en el evento (Robles, 2010, p.4).

Entre los primeros investigadores se encuentran Trott que en 1996 realizó un estudio exploratorio de la dimensión de la espiritualidad en el lugar de trabajo. Las conclusiones a las que se llegaron es que la espiritualidad tiene una significancia en la motivación, el compromiso y desempeño de los trabajadores; en 1997 otro investigador, Beazley creó una escala para medir la espiritualidad individual en la organización. Finalmente, se considera como precursores a los investigadores Mitroff y Denton que en el año de 1999 realizaron un estudio empírico en el lugar de trabajo, entrevistando a gerentes y responsables de talento humano en los Estados Unidos, concluyendo que las personas desean seguir practicando la espiritualidad en el lugar de trabajo (Robles, 2010).

Como se comentó, entre los primeros expositores se encuentran Mitroff que en su investigación propone 21 tesis (propuestas) y las últimas tres se refieren a la espiritualidad (Mitroff, 1998, pág.76-77) a las que se cita:

Tesis 18: “La literatura actual sobre administración es espiritualmente débil”.

Tesis 19: “Como resultado, nosotros no tenemos derecho a afirmar que disponemos de teorías integrales de la administración”.

Tesis 20: “La espiritualidad no obedece a las leyes convencionales de la economía”.

Tesis 21: “La espiritualidad es la esencia de la administración”.

El artículo comenta sobre la “*Ethical Management*” (gestión ética) y su necesidad de profundizar en la espiritualidad para una correcta apreciación de la ética, debido a que esta está involucrada en todos los procesos de la administración y todos somos administradores.

Como se comentó en párrafos anteriores, entre los primeros estudios realizados en las organizaciones se encuentran el de Mitroff y Denton, (1999) en el que mencionan que la espiritualidad es fundamental en la experiencia humana, no ha recibido la debida atención, entre las causas para esta situación son: a) la espiritualidad generalmente se concibe como un fenómeno que es muy suave, muy nebuloso, y no apto para un estudio académico; b) la sociedad americana no comparte sus creencias religiosas y solo los lleva al plano personal; c) muchos estudios sobre espiritualidad han sido mal llamados y nombrados como Nueva Era (pág. 84,85).

La espiritualidad es una parte esencial del ser humano y es necesaria en los diferentes ámbitos de desempeño del ser humano, la administración es una de ellas y está siendo estudiado para su aplicación en el contexto de las empresas.

### *2.5.2 Definición de espiritualidad*

En esta sección se buscará realizar una revisión de los conceptos propuestos sobre espiritualidad desde la perspectiva de diversos autores. En una primera aproximación se tomará el estudio mencionado de Mitroff y Denton (1999), quienes entrevistaron a varios CEO's sobre su definición de este concepto (p.89):

- “A diferencia de la religión, que es organizada y comunitaria, la espiritualidad es altamente individual e intensamente personal”.
- “La espiritualidad es la creencia básica de que existe un poder supremo, un ser, una fuerza, como quiera que se le llame, que gobierna todo el universo”.

- “Hay un poder superior que afecta a todas las cosas. Todo es una parte y una expresión de este poder único”.
- “La espiritualidad es el sentimiento de esta interconexión y estar en contacto con ella. Por tanto, la espiritualidad es dar expresión a los propios sentimientos”.

Lo que se resalta en la investigación es que a mayoría de los CEO’s entrevistados considera que el universo es el resultado de un diseño superior inteligente.

**Figura 11**  
Cuatro orientaciones hacia la espiritualidad - religión y el modelo organizacional



*Nota:* La figura 11 presenta un eje entre las cuatro orientaciones hacia la religión y la espiritualidad, unido al modelo organizacional de acuerdo con su ubicación enfocada en las dos dimensiones. Elaboración propia, basado en (Mitroff & Denton, 1999, pág.89-90).

Según lo presentado en el cuadro anterior, la religión y la espiritualidad en las organizaciones permite tener una apreciación de los fundamentos de los valores y las creencias personales y organizacionales. Lo ideal es encontrar en el sentido positivo de la espiritualidad y en lado positivo de la religión. Por el lado contrario, tener la apreciación negativa de la espiritualidad y la religión solo permitirá tener una organización solo enfocada en los valores.

En la investigación realizadas por Purnell-Webb et al., (2002) se resumen algunas definiciones de espiritualidad, las cuales varían de acuerdo con algunos elementos y se encuentran detalladas en la siguiente tabla.

**Tabla 14**  
*Resumen de definiciones de espiritualidad*

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INVESTIGADOR</b>
“La capacidad de ser único y de ser reconocido como algo dinámico e íntegro. Implica tener la capacidad de ser regenerativo y de autoexaminarse, así como ser capaz de integrar la historia personal pasada soltando y avanzando”	Buckley and Perkins (1984)
“...de la palabra espíritu que significa aliento de vida; el principio animador o vital de una persona... la parte inteligente o inmaterial de la persona; el alma; la naturaleza o las cualidades mentales o morales de una persona, es decir, el coraje, la autoafirmación, la vivacidad, la energía, el arrojo, una condición o actitud mental o moral; un principio o influencia animadora, una tendencia mental o moral”	Sykes (1987)
“...una forma de ser y experimentar la vida que se caracteriza por ciertos valores identificables con respecto a uno mismo, a los demás, a la naturaleza, a la vida y a lo que se considera como lo último”	Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf, and Saunders (1988)
“...se refiere a cualquier valor religioso o ético que se concreta en una actitud o espíritu del que emanan las sanciones”	Nevard (1991)
“...puede referirse a valores como la paz, la verdad, la acción correcta, el bienestar y el amor”	Miller (1992)
“...incorpora conceptos como honestidad, equilibrio, confianza, apertura, comunicación, armonía, misión y cooperación	Laabs (1995)
“...un sentido de interconexión armoniosa entre el yo, los otros/naturaleza y el Último otro que existe a través y más allá del tiempo y el espacio. Se logra a través de un proceso de crecimiento dinámico e integrador que lleva a la realización del propósito y el significado último de la vida”	Hungleman, Kenkel-Rossi, Klassen & Stollenwerk, (1996)

“...una relación de fe con el trascendente”	Beazley (1997)
“...la búsqueda de dirección, de sentido, de plenitud interior y de conexión con los demás, con las creaciones no humanas y con lo trascendente”	Gibbons (1999 <sup>a</sup> )
..tiene dos dimensiones: 1. Que tiene que ver con algo fuera de lo mundano; 2. Una conexión con otros seres humanos, otros seres vivos o incluso con las cosas del mundo en general (como la naturaleza)	Twigg (1999)
“...una creencia y conexión con lo divino”	Neal y Perez (2000)

*Nota:* La tabla 14 presenta las definiciones de espiritualidad en orden cronológico. Elaboración propia, basado en (Purnell-Webb et al., 2002, p.3).

En el marco del resumen de las definiciones de espiritualidad, se resalta nuevamente la concesión con lo divino o lo trascendente, también se enmarca en un autoanálisis y su relación con el ser individual, y finalmente una dimensión de relación con otros seres humanos, todo con la finalidad de encontrar un crecimiento personal.

### 2.5.3 *Relevancia de la espiritualidad en la gerencia*

Mostrando la importancia de la espiritualidad en la gerencia, el investigador Sosa-Palacios (2021) entrevistó a tres gerentes para conocer su perspectiva hacia la espiritualidad. Entre las conclusiones encontradas se indican que: “la inteligencia espiritual ha de otorgarse un sentido y significancia en la acción gerencial” ya que esta es considerada como integralidad, un cuerpo, un ente, es espíritu, en lo que se incluyen la parte emocional, lo racional y lo espiritual (p. 25). El mismo autor sigue mencionando que la vinculación con lo espiritual es una conexión con un todo, con lo interior, con los demás y con la naturaleza. También se plantea la denominación de la “Otroriedad”, que se refiere a la relación con Otro ser y también con su semejante como otro.

En otra investigación realizada por Pérez-Santiago (2007) presenta los beneficios de la espiritualidad en la organización: ambiente cordial, mejora de actitud en los colaboradores,

mejor calidad de vida laboral, incremento de la satisfacción laboral, mejora y cohesión en los equipos de trabajo, entre otros (p.143). Finalmente, los investigadores Bandsuch y Cavanagh (2005) concluyeron que la espiritualidad permite a la gerencia tener resultados en la organización, tales como: “conexión y compromiso, significado y propósito, ética, comportamiento y productividad” (p.228). Parte de estas investigaciones, permiten conocer que la gerencia y la espiritualidad, tendrían un vínculo necesario para las organizaciones, así como su beneficio para todos los involucrados en el desarrollo de la institución.

#### 2.5.4 Dimensiones de la espiritualidad

Como se mencionó con anterioridad, el estudio de la espiritualidad dentro de las organizaciones viene siendo analizado en décadas pasadas y por diferentes áreas de la ciencia. Por lo que se han propuesto diferentes dimensiones para su estudio y la aplicación de esta en el campo laboral. Por lo que a continuación se presentará una tabla que presenta las diferentes perspectivas para el estudio de la espiritualidad, incluso desde la perspectiva cuantitativa de la investigación.

**Tabla 15**  
*Estudios sobre espiritualidad y dimensiones investigadas*

AUTOR	DIMENSIONES PROPUESTAS
(McCormick, 1994, p.6)	Compassion Right livelihood Selfless Service Work as meditation
(Rojas, 2002, p.36)	Presence Interpersonal Suprapersonal Interpersonal Ideopraxis Unify Oriente Mobilize

	Personal Potential
(Purnell-Webb et al., 2002, p.12)	<b>Dimensions of spirituality</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relationship</li> <li>• Beliefs</li> <li>• Values</li> <li>• Experiences</li> <li>• Behaviors</li> </ul> <b>Spiritual Domains</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Religious</li> <li>• Philosophical / Self</li> <li>• Mystical</li> </ul>
(Bandsuch & Cavanagh, 2005, p.226)	Beliefs Rituals Community
(Fry et al., 2005)	Vision Hope / faith Altruistic love Meaning / calling Membership Organizational commitment Productivity
Rhodes model (2006)	Sustainability The value of contribution Creativity Cultivating inclusion Development of ethical principles Promoting vocation
(Abeles et al., 2013, pág.85-88)	Daily spiritual experiences Meaning Values Beliefs Forgiveness Private religious practices Religious/spiritual coping Religious support Religious spiritual history Commitment Organizational (Dust & Greenhaus, 2013, pág.8-12) rence
(Dust & Greenhaus, 2013, pág.8-12)	<b>Personal characteristics associated with spirituality</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimism and hope</li> <li>• Sanctification</li> </ul>

	<p><b>Relational characteristics associated with spirituality</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forgiveness and gratitude</li> <li>• Interconnectedness</li> </ul> <p><b>Spiritual characteristics as moderators of relationship between demands/recourses and interference/enrichment</b></p>
(Portales & Garza-Meza, 2016, p.132)	<p>Templanza          Inteligencia emocional          Ética personal          Felicidad          Inteligencia social</p>
Model Pradhan et al (2017)	<p>Spiritual connectedness          Compassion          Meaningful work          Alignment of values</p>
(Rodríguez Bravo et al., 2021)	<p>Concepciones comprensivas (mentalidad para mejorar)          Liderazgo activo (capacidad de liderazgo)          Visión y pasión (tener empatía, ser apasionado y tener visión)          Relaciones interpersonales (mantener buenas relaciones interpersonales)</p>

*Nota:* La tabla 15 presenta las propuestas teóricas de la espiritualidad y sus correspondientes dimensiones como resultado de las investigaciones. Elaboración propia.

Las dimensiones propuestas para un estudio de la espiritualidad, permiten apreciar la relevancia de la misma en la gerencia y las organizaciones, así mismo su importancia como materia de investigación y finalmente permitiendo generar oportunidades para proponer otras dimensiones desde otras perspectivas. En el caso de la presente investigación, es un área que permitirá proponer desde los escritos de Ellen White, una aproximación a dimensiones de “espiritualidad” para la gerencia.

## Capítulo III

### Metodología de la investigación

#### 3.1 Postura epistemológica desde las dimensiones del conocimiento

##### 3.1.1 Dimensión ontológica de la investigación

Se inicia esta sección conceptualizando ontología, y de acuerdo con Martínez (2016), menciona que es una parte de la filosofía que se encarga de estudiar el ser, su estructura, su esencia. Y su definición aparece a inicios del siglo XVII a cargo del francés Gocieneus, quien separa esta disciplina de la teología natural o la teodicea. De acuerdo a lo propuesto por Pereyra (2011) la concepción hebrea acerca de la ontología sugiere que el mundo está compuesto por seres reales y el mundo no es un idealismo o ilusión, por el contrario, es un ser creado, marcando una diferencia entre el Creador.

Para aproximarnos a la dimensión ontológica de la investigación (Boscán de Pacheco, 2016) indica que se debe realizar la siguiente pregunta “Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad y que podemos conocer de ella?” por lo tanto, la aproximación al objeto de estudio, corresponde a esta dimensión, la cual debe dar un soporte a la investigación. (pág. 82, 83). Se puede definir que el campo ontológico de la investigación, busca conocer la realidad compleja del “fenómeno de estudio”, que puede ser una historia de “vida natural, físico-paisajista, histórica, sociocultural, económica, educativa, tecnológica”. Todo esto puede estar enmarcado a través de significados, simbolismos e interpretaciones los cuales pueden ser estudiados en la relación del sujeto y su entorno (Trujillo et al., 2019)

Entre los supuestos ontológicos para una investigación cualitativa, se percibe a la realidad como subjetiva y múltiple (Gelfman & Tignino, 2007), y los supuestos ontológicos se refiere a

la naturaleza de la realidad que se está investigando, con el concepto “realidad de realidades”, la cual puede ser “creada, cambiante, dinámica, holística y polifacética” (Gurdián-Fernández, 2007). Este supuesto también puede ser llamado como el idealismo (Chaves-Montero & Gadea, 2018) indica que “no hay ninguna realidad fuera del sujeto”, esto quiere decir que el “sujeto determina al objeto en lo referente al conocimiento”. Esta postura se basa en el pensamiento o idea puede constituirse como objetos de conocimiento, además que el sujeto es libre, independiente y autónomo.

Así mismo para (Izcarra, 2014) menciona que la subjetividad permite al investigador acercarse a las palabras y a las acciones humanas, lo casi real y lo tentativo, permitiendo una comunión con la perspectiva de los actores sociales, lo que incide que la realidad puede ser plural. Coincidiendo con esta idea, (Penalva et al., 2015) indican que lo subjetivo, incluso puede enmarcarse los sentimientos, representaciones simbólicas, afectos, todo lo que permite acceder y acercarse al objeto de estudio. Concluyen también que la realidad como objeto de estudio se encuentra en la subjetividad del mismo, y la verdad debe llevar a extraer la subjetividad de la realidad investigada. Por su parte (Katayama, 2014) menciona que la parte ontológica de la investigación cualitativa se sustenta en que la realidad no es única, es dinámica y puede ser reconstruida, re-pensada por cada sujeto, siendo que el objeto de estudio es al mismo tiempo el sujeto que se está estudiando.

A la ontología se le une la fenomenología y la hermenéutica, como un tridente que permite introducirnos en la investigación cualitativa, como se apreciará posteriormente. La fenomenología confiere el pensamiento general de la filosofía, mientras que la ontología en un plano particular y la hermenéutica reaparece como método de las ciencias del espíritu. La fenomenología y la hermenéutica permiten que el análisis de contenido desde un abordaje

descriptivo, se formen teorías fundamentadas en estructuras simbólicas para una realidad determinada (Aguilar, 2014).

Desde estas concepciones, el presente trabajo se enmarca en el ser del objeto de estudio en el “mundo de Ellen White” para poder sacar a la luz los conceptos de administración en sus escritos, a través de la subjetividad de su pensamiento, la interpretación de los mismos y su apreciación en un mundo gerencial que se encuentra en la iglesia adventista. Entendiendo que la única verdad se encuentra en la Biblia y que los escritos de White contienen una armonía e inspiración con la misma.

### **3.1.2 Dimensión epistemológica de la investigación**

Para el presente apartado, se buscará conceptualizar epistemología para luego desarrollar desde la perspectiva del presente estudio. De acuerdo a lo descrito por (Martínez, 2016), la raíz griega de la palabra “episteme” fue usada por los griegos para referirse al conocimiento probable, crítica del conocimiento o también teoría del conocimiento, y no, así como “ciencia” debido a que esta palabra proviene de un vocablo latino. Encontrándose entonces una diferencia entre el concepto que se usa en la actualidad.

Por su parte (Knight, 2014) comenta que la epistemología es una corriente que nace de la filosofía que pretende estudiar la naturaleza, los orígenes y la confiabilidad del conocimiento; así mismo busca conocer la validez de los diversos métodos para descubrir la realidad o verdad. Y esta se encuentra ligada con la metafísica y el agnosticismo que duda de la existencia de Dios. Ampliando esta definición, Maita (2018) indica que la epistemología es la “filosofía de la ciencia”, la cual se fundamenta en la reflexión crítica de los principios y fundamentos del conocimiento científico que busca otorgar un estatus de ciencia, que tiene postulados, teorías y leyes (p.377).

La necesidad de un enfoque epistemológico se hace necesaria en una investigación, porque se convierte “en el lente desde la cual un científico produce procesos de investigación y conclusiones respecto a realidades y fenómenos de la vida humana” (Leal, 2017). De acuerdo a lo propuesto por Mendoza (2018) la epistemología podría ayudar en la ciencia de la administración en cuatro temas centrales: 1) el estudio de la naturaleza de su discurso (fundamentación); 2) definición de su objeto o realidad que pretende; 3) el desarrollo histórico o movimiento secular de su discurso; y 4) las metodologías usadas en la investigación.

La epistemología se encuentra basada en el tipo de pensamiento que el investigador desea asumir, que de acuerdo a lo considerado por (Maita, 2018) se podrían abordar desde: inductivo – concreto, deductivo – abstracto, intuitivo -vivencial. Este último se fundamenta en el pensamiento, la introspección y la apreciación de las vivencias internas (pág. 383-384). Esto lleva a indicar que existen tres tipos de enfoques epistemológicos: Empirismo, racionalismo y el vivencialismo.

Para poder definir el enfoque epistemológico de la presente investigación, se toma lo propuesto por (Padrón, 2007) en el que combina las variables ontológicas (idealismo y realismo) con las variables epistemológicas (empirismo y racionalismo). De la combinación entre el empirismo y el idealismo se obtiene el enfoque vivencialista-experencialista (p. 5), que proviene de la Escuela del Círculo de viene y de la Escuela de Frankfurt en el que se hace uso de la hermenéutica, la fenomenología, adicionalmente se ve influenciada por los trabajos de Alfred Schutz que incluye metodologías como la “interacción social, historias de vida, triangulación”, entre otras (p.8). De estas metodologías propuestas, es que nace la “investigación cualitativa” con diferentes corrientes que incluyen: “interacción-acción”,

“etnometodología”, “etnografía”, que se resumen en la “ciencia de los objetos visibles, sensibles y experienciales” (Padrón, 2007)

En resumen, el enfoque epistemológico de esta investigación se centrará en la relación entre el idealismo y empirismo, que da como resultado el enfoque vivencialista-experiencialista, de acuerdo a lo indicado por (Maita, 2018) “el sujeto de estudio tiene un rol esencial en la recolección de la información sobre lo que se desea conocer, de esta manera el investigador y el objeto de estudio se encuentran relacionados y los resultados se verán afectados por los valores que tenga el investigador”(p. 387). También (Leal, 2017) comenta que el enfoque vivencialista-experiencialista lleva a reflexionar sobre los fundamentos de las investigaciones cualitativas ya que están enmarcadas dentro de este enfoque (p.66), además que este se puede abordar desde un aspecto fenomenológico (p.67).

Para abordar la epistemología desde una concepción cristiana, Knight (2014) menciona que “si nuestra epistemología es incorrecta, todo el sistema de conocimiento se encontrará erróneo, y si no deformado” (p. 188). Continúa mencionando que, “la Biblia es la fuente más importante de conocimiento” y por lo tanto se convierte en autoridad para la epistemología. Este rol se debe a que la Biblia propone las siguientes suposiciones: 1) los seres humanos han sido creados por Dios en un universo sobrenatural, y se revela a las mentes finitas en un nivel que pueda ser comprendido aunque de forma limitada; 2) los seres humanos han sido creados a imagen de Dios y con capacidad de razonar; 3) la forma de comunicación entre Dios y el hombre es posible a pesar de las “limitaciones, imperfecciones e imprecisiones”; 4) Dios se revela a sí mismo y se encargó de mantener esa relación a través de la historia del hombre; 5) mediante el Espíritu Santo, el ser humano es capaz de interpretar de forma correcta la Biblia (p.188).

Para finalizar se considerará lo propuesto por Knight (2014) que resume en siete observaciones, una correcta epistemología bíblica: 1) Toda la verdad se encuentra en Dios; 2) la realidad del universo puede ser comprendida a su cabalidad por el cristianismo; 3) la epistemología ha sido afectada por el conflicto entre el bien y el mal; 4) la verdad absoluta pertenece a Dios, pero el ser humano puede conocerla en una forma relativa; 5) la Biblia no presenta verdades abstractas, si no que está relacionada con la vida misma; 6) otras fuentes de conocimiento que el cristiano dispone pueden ser complementarias; y 7) la epistemología cristiana es aceptada a través de una metafísica cristiana (p.191,192).

Tomando en cuenta lo descrito con anterioridad, el presente trabajo se fundamentará en los postulados bíblicos como una guía para entender la epistemología de la administración y su relación con el ser humano, desde la cosmovisión de un Dios creador, que busca restaurar su imagen en el hombre. “Buscar comprender la verdad del conocimiento comparándola con la verdad de las Escrituras” (Knight, 2014). Y que los escritos de Ellen White mantienen una estrecha relación con la revelación bíblica buscando ampliar las verdades contenidas en esta.

### **3.1.3 Dimensión metodológica**

Con el fin de establecer el desarrollo de la metodología de la presente investigación, se recurrirá a la pregunta propuesta por (Douglass, 2000) cuando dice: “¿Cómo una persona puede conocer al verdadero Abraham Lincoln o Florencia Nightingale o a Booker T. Washington?” y el mismo se responde: “En parte, leyendo sus escritos” (p. 44). Esto toma relevancia cuando se busca conocer y comprender el pensamiento de personas que aportaron a la historia de una nación, cultura, literatura, ciencia o incluso la religión. Este es un punto de partida para desarrollar el trabajo de conocer el pensamiento de Ellen White a través de su legado literario.

El análisis documental requiere de ciertos criterios que permiten al investigador comprender todo lo que se encuentra implicado dentro del escrito, tal como lo indican (Peña & Pirela, 2007) convergiendo la parte psicológica, cognitiva, contextual y la ideológica, exigiendo a tener una visión integral del proceso. En esta complejidad se debe partir por cómo se constituye el documento y el discurso, lo que recaería en la parte narrativa del mismo.

Antes de la escritura como medio de comunicación o codificación, estuvo la narración o la transmisión oral de una generación a otra. Sustentando este punto, (Freja de la Hoz, 2015) comenta que la narración permitió transmitir la experiencia humana, a pesar de las diferentes lenguas, creencias y culturas. “Un claro ejemplo de lo anterior son los relatos de las distintas religiones en donde se utilizan cuentos, parábolas y un sinnúmero de historias para expresar una posición moral y enseñar los preceptos propios de cada creencia”. (p. 13-14)

Las diferentes religiones, así como las denominaciones que las componen, se basan en manuscritos o documentos que son el fundamento de su creencia o ideología, “incluso la Biblia es otro ejemplo de este uso de los relatos que ha llevado a cabo el ser humano, empleando también la narración para inculcar unas enseñanzas y valores” (Guisado, 2017).

Complementando lo anterior, “la teología hace un uso de la narrativa como un medio para establecer una estructura dentro de la cultura” (Freja de la Hoz, 2015, p.21).

Se puede apreciar entonces, una trilogía narración – discurso – documento, que permitiría finalmente conocer cómo es una persona, cómo contribuyó a su entorno y que aportes realizó al mundo que deben ser recordados y analizados. Comenzando con el primer elemento de esta trilogía, se consideraría que en la narrativa se van construyendo las bases para las ciencias, que no sería otra cosa que el cúmulo de conocimientos de generación en generación; pero en este caso, a través de la transmisión oral, permitiendo “lograr una transmisión de la experiencia

humana, un medio universal para expresar y asignar sentidos a la realidad” (Freja de la Hoz, 2015, p.14).

Es en este argumento que se va construyendo una aproximación de la disyuntiva entre lo cuantitativo y lo cualitativo, porque ambos buscan conocer la realidad. Como lo indica el mismo autor, que “la forma en que los humanos representamos la realidad está absolutamente relacionada con el acto de narrar”, en contraste con “la corriente positivista de las ciencias exactas” como modo de comprender la realidad (p. 17). En lo indicado anteriormente se pretende abordar, de manera tenue, la lucha entre los que abogan por los métodos de las ciencias exactas contra aquellas que no se encuentran enmarcadas en este paradigma, por lo tanto, lo narrativo, el discurso y el documento estarían siendo desechadas.

Con la llegada del registro literario, a través de libros, artículos, manuscritos, documentos y otros, ha permitido que se pueda preservar hechos, ideas y pensamientos que en otros tiempos fueron olvidados por no contarse un registro de estos. Esto marcó una diferencia entre las culturas orales y las culturas que hicieron uso de la escritura, tal como lo menciona (Freja de la Hoz, 2015) que “una gran cantidad de culturas pre-modernas, la narración ha sido el medio esencial para la transmisión de sus saberes culturales. Con la aparición de la escritura y el desarrollo de este en las culturas occidentales, el acto de narrar fue perdiendo su relevancia y otras formas de acercamiento de la realidad fueron apareciendo dentro de las culturas que hacían uso de la escritura” (p. 10).

Esto permite entrar al segundo concepto de esta trilogía, que sería el discurso, como una conexión entre la narración y el documento. El autor comenta que “el relato o las formas narrativas, entendidas como un modo del discurso” llegan a ser usadas como un modo de comunicación y no requieren de un “conocimiento técnico” (p.31). En palabras de (Freja de la

Hoz, 2015) aunque el discurso para algunos es parte de la narración, para otros es un paso más hacia una mejor comunicación y por tal también puede ser analizada porque permite comprender una realidad.

En la misma línea de pensamiento se tiene lo descrito por (Peña & Pirela, 2007) que mencionan objetivos del discurso: a) símbolo, porque se refiere a una realidad; b) síntoma, porque el emisor procura expresarse a través del mismo; y, c) señal, porque el receptor tiene que hacer algo con el mensaje; “el discurso siempre busca generar un efecto” (p.61). Las unidades de análisis de un discurso, según Peña & Pirela (2007) se encuentran en “bibliotecas, archivos, centros de documentación, libros, revistas, boletines, trabajos de investigación”. Estos se pueden encontrar también en archivos de una empresa u organización, los cuales deben responder a tres necesidades básicas como: “preguntar, responder y dejar constancia del funcionamiento general de los entes administrativos, de manera que se puede comprobar en el plano documental de carácter académico-científico y administrativo” (p.77).

Con la descripción de la narración y luego del discurso, permite generar un acercamiento a lo que se pretende en el presente trabajo de investigación. Siendo que se estudiarán archivos que han sido preservados por la Iglesia Adventista desde su fundación, permitiendo tener un acercamiento a una propuesta científica, que establezca el fundamento de la investigación.

El discurso, como se mencionó con anterioridad, es el nexo entre la narración y la escritura que se plasma en un documento. El análisis del discurso se convierte en un marco metodológico para el análisis documental (Peña & Pirela, 2007). Los mismos autores, indican que “los documentos son discursos expresados a través de textos” (p.63) y al usar las metodologías del análisis del discurso, también pueden ser usados para el análisis documental.

Es en este contexto, que se pasa a explicar el último elemento de la trilogía, el análisis documental, que sería el más complejo por lo que representa, tal como lo expresaran Peña & Pirela (2007) “porque poseen aristas de tipo lingüístico, psicológico, cognitivo, documental, social e informacional”, los cuales deben profundizarse a través de otra trilogía que está compuesta por “documento – sujeto – procesos” (p.56). Una revisión sobre la palabra “análisis”, muestra que su etimología proviene de la palabra griega “*análisis*” que significa disolución, la cual se deriva de “*analuein*” que significa desatar o soltar (López-Noguero, 2002).

Uniendo esta palabra al estudio de documentos, se pasará a definir que es el análisis documental, recurriendo a Peña & Pirela (2007) indican que el análisis documental es un proceder propuesto por el sujeto como una forma de organizar y simbolizar el conocimiento plasmado en los documentos, que debido al volumen de este las posibilidades de lectura y condensación no es posible. Para ello el análisis y síntesis de los datos encontrados, a través de la extracción del contenido sustantivo, permite tener una mayor aproximación a la realidad estudiada. El análisis documental, de acuerdo a lo descrito, se convierte en el grado más importante de la parte narrativa y discursiva. Como bien lo indica la cita, este puede ayudar a concretar los conocimientos descritos en documentos y a su vez permite generar la construcción de nuevas propuestas aplicadas a distintas disciplinas, entre ellas la administración.

Entre las herramientas usadas para el análisis documental, se encuentra el análisis de contenido que permite examinar las ideas y que pretende cuantificarse el significado de las palabras, frases o temas, que se enmarcarán entre la rigurosidad de la objetividad y la flexibilidad de la subjetividad, lo que permite buscar lo “oculto, latente, no aparente, el potencial inédito, lo no dicho que se encuentra en un mensaje” (López-Noguero, 2002).

El desarrollo del análisis de contenido como método del análisis documental, se abordó en tres escuelas; la americana con el “*subject cataloguin*”, la inglesa con el “*indexing*” y la francesa en el “*analyse documentaire*”. Este último se centraba en el análisis temático, para la creación de conceptos, para luego ser representados en la generación de nuevos conocimientos (Chaves et al., 2007). Consultando nuevamente a (López-Noguero, 2002), complementa sobre la importancia de esta técnica del análisis documental, porque no solo permite la descripción de los contenidos, “sino que una vez que fueran tratados, apreciar lo que estos podrían inferirse en enseñanzas en diversas áreas como la psicología, sociología, histórica o económica” y concluye es esta técnica es la “que goza de mayor prestigio científico en el campo de la observación documental” (p. 175).

El análisis de contenido de los documentos trabaja con dos conceptos desarrollados por los griegos, como lo son la *heurística* y la *hermenéutica*. La primera hace referencia a la parte exploratoria o de recolección de datos; la segunda se enmarca en la del análisis (Barbosa Chacón et al., 2013).

La hermenéutica ha estado ligado a la humanidad, comentando al respecto, (Trujillo et al., 2019) indican que:

Desde los orígenes de la ciencia, los cuales se ubican con el nacimiento de la humanidad, han existido diferentes corrientes de pensamiento, el empirismo, el positivismo, la hermenéutica, el cientifismo, entre otros. Sin embargo, con el surgimiento del siglo pasado, y en pos de orientar la investigación evitando este abanico de posibilidades metodológicas, se centralizaron en dos enfoques principales de investigación: (a) el enfoque cuantitativo de investigación y (b) el enfoque cualitativo (p. 21, 22)

Considerando lo expuesto hasta este momento, se comprende que la narración, el discurso y el análisis documental, contienen requerimientos necesarios para que, mediante su uso, se pueda comprender la realidad de un fenómeno a ser estudiado, aun en los escritos de una

persona, de los que se puede extraer nuevos conocimientos que puedan aportar en el desarrollo de una ciencia, como los de Ellen White para el caso de la presente investigación.

Se comprende que, de la cita anterior, los diferentes corrientes de pensamiento se fueron introduciendo en las dos grandes ramas de la investigación científica, la cuantitativa y la cualitativa. Y retomando un concepto de la narrativa, en la que los seres humanos expresan la realidad a través de esta, se viene construyendo que estas expresan una realidad de igual manera que las llamadas ciencias exactas, las que están enmarcadas en la cuantitativa. El paradigma racionalista no puede atender las problemáticas, cuestionamientos y requisitos de una investigación del ámbito social, es por ello que surge el modelo cualitativo, y su aplicación se origina en el estudio de “la antropología, la etnografía y el interaccionismo simbólico” (López-Noguero, 2002).

Corroborando la afirmación anterior, (Trujillo et al., 2019) definen la investigación cualitativa “se fundamenta en las ideas del paradigma interpretativista, desarrollado por las Ciencias Sociales, según el cual no existe una realidad social única, más bien, varias realidades construidas desde la óptica personal de cada uno de los individuos” (p.22, 23). Hasta este momento, se han abordado la relación de la narrativa, discurso y los escritos, plasmados en documentos, presentando la realidad de un fenómeno o el desarrollo de este en la sociedad, que puede ser analizado para la construcción de nuevos conocimientos, cuyo fundamento científico está enmarcado en la investigación cualitativa.

Por su parte (Trujillo et al., 2019) complementan indicando que el investigador genera conocimientos a través del estudio del sujeto de estudio, en donde “confluye su identidad socio-cultural, ambiental, ideológica, política, espiritual y religiosa”, que a su vez interactúa desde la parte dialógica y empática. Y la interacción, investigador – sujeto, permite “conocer, explicar,

producir y transmitir conocimiento, mediante el diálogo, la interacción y la vivencia relacional” (p.31). Para los autores Díaz y Báez (2022) las ciencias administrativas tienen un discurso administrativo, entre las escuelas mencionadas se tienen: clásica, humanista, situacional o contingencia, gerencia estratégica y competitividad, por mencionar entre otras. Se inició las investigaciones con Taylor desde un paradigma científico con una orientación positivista. Concluyen mencionando que en la disciplina administrativa se ha hecho poco uso del enfoque interpretativo con acercamiento a la investigación cualitativa (p.6).

#### **3.1.4 Paradigma interpretativo**

Para introducir a este apartado de la tesis, se tomará la definición de (Bribiesca & Merino, 2008) sobre paradigma: “puede ser un modelo o ejemplar de aquellos problemas por resolver en una disciplina científica y del modo como se darán las soluciones”. Lo que se podría resumir en la forma cómo se entiende el mundo, cómo se explica y cómo se manipula. El paradigma de la presente investigación se ha definido como interpretativo. De acuerdo a lo descrito por (Trujillo et al., 2019) el enfoque cualitativo “se fundamenta en las ideas del paradigma interpretativista, entendiendo que no hay una realidad social única”, sino una gama de realidades que se pueden construir desde la perspectiva personal de cada uno de las personas; esto requiere que el investigador pueda establecer una relación directa entre el observador y el observado.

Acompañando esta relación de lo interpretativo con lo cualitativo, (Gómez et al., 2010) mencionan que el paradigma interpretativo será asociado a la investigación “cualitativa/interpretativa”, también (Borda et al., 2017) menciona que la investigación cualitativa permite desarrollar un acercamiento al mundo social desde la interpretación. Profundizando en el enfoque interpretativo es que se llega a la fenomenología, que para el autor

Sandoval (1996) esta rama de la investigación social cualitativa se encuentra junto a la hermenéutica como una tradición filosófica. Y dentro de sus estrategias metodológicas se presenta el análisis de texto (p.33), que es el método que se utilizará en la presente investigación con el análisis de texto de los escritos de Ellen White. Complementando esta idea Izcara (2014) menciona que la investigación cualitativa tiene una serie de herramientas como el análisis narrativo, estudios de caso, fenomenología, investigación-acción, investigación heurística, método biográfico, entre otros (p.13).

### **3.1.5 Perspectiva metodológica cualitativa**

Para introducirse en la investigación cualitativa, se toma los siguientes aspectos mencionados por Sandoval (1996), se realiza una mirada de la realidad desde la concepción holística, se acude a observaciones naturalistas, se utilizan modelos intensivos y profundos, se construye el conocimiento desde una manera constructivista-dialógica y se procede desde una lógica inductivista-particularista (p.25). Por otro lado, Katayama (2014) menciona que la investigación cualitativa busca analizar de una manera científica los aspectos imaginarios, las representaciones, las culturas y subculturas del mundo. Esta apreciación permite deducir que el análisis documental, y los escritos de Ellen White como parte de una cultura se aplican a este método de investigación.

### **3.2 Elección metodológica**

Entre las estrategias metodológicas de la investigación cualitativa, se encuentra las historias de vida, análisis de textos, análisis de conversación, entre otros (Sandoval, 1996). Con esta afirmación, en la presente investigación se realizará un análisis de texto de los escritos de Ellen White.

### 3.3 Técnicas de indagación

Para la parte metodológica del análisis del documento, que se conceptualiza en el análisis del contenido, según lo analizado anteriormente, se mencionó dos partes esenciales de la misma: la recopilación de la información denominada heurística y el análisis de lo compilado, llámese hermenéutica.

La heurística, como metodología estaría enmarcada de acuerdo (Barbosa Chacón et al., 2013) a los siguientes términos de búsqueda:

- i) Idioma en las fuentes de información.
- ii) Período de tiempo.
- iii) Generación de los términos de búsqueda.
- iv) Recursos posibles de provisión de fuentes de información.
- v) Plan para la búsqueda de las fuentes de información.

Esta primera etapa del análisis documental, es convierte en la base del análisis del contenido, porque permite explorar lo conocido y proponer nuevos conocimientos, tal como (Galicia & Monroy, 2016) detallan a la heurística como “el medio eficaz para descubrir, crear, innovar, formular nuevos modelos, incluso en la producción de modelos en el discurso administrativo” (p.590). La fase hermenéutica, que es la del análisis propiamente dicho, (Barbosa Chacón et al., 2013), detallan el siguiente procedimiento: i) clasificación y administración de la información en sus fuentes y resumen de datos; ii) descripción de las categorías y las relaciones manifestadas; iii) análisis y determinación de las categorías principales; y iv) documento analítico final.

### **3.3.1 Metodología de análisis documental para escritos de Ellen White**

Para realizar un análisis documental de los escritos de Ellen White, se encuentran lineamientos sugerentes que deben ser tomados en cuenta para una correcta interpretación de estos. Esta parte de la investigación se basará en lo propuesto por Knight y Douglass, quienes presentan pautas para una correcta interpretación de los escritos de Ellen White. En una primera aproximación, (Douglass, 2000) presenta cinco reglas básicas para la hermenéutica de los escritos, sean bíblicos o de Ellen White, los cuales se detallan a continuación: a) Si los escritos están en un idioma extranjero, se debe tener un conocimiento y comprensión del mismo; b) se debe reconocer el tipo de estructura literaria; c) se debe conocer el contexto histórico, también el tiempo en el que fue escrito; d) Es relevante tener un conocimiento de los componentes geográficos y climatológicos que pudieron afectar al escritor; e) Se debe tener un conocimiento de la personalidad y carácter del escritor, cómo de aquellas personas que se hacen referencia en sus escritos.

Aplicando estas reglas en la investigación se debe mencionar que los escritos de Ellen White se encuentran traducidos al español, pero de ser necesario se recurrirá al idioma original para profundizar la comprensión de la investigación; también se revisará si el escrito original se encontraba en un artículo, carta, testimonio o libro que la escritora realizó; por último se consultará otros autores que permitirán tener una comprensión de la personalidad, el ambiente y el momento histórico en el que fueron escritos. Adicionalmente Douglas (2000) sugiere que, para una mejor comprensión del contexto, se deben analizar los conceptos internos, que estudian las “palabras, oraciones, párrafos y hasta capítulos”; las externas están sujetas a preguntas, por ejemplo: “¿Cuándo?, ¿Dónde? ¿Por qué? y quizás ¿cómo?” que permitirían analizar el “tiempo, lugar y circunstancias” de los documentos (p.388, 389). Por su parte

(Knight, 2015) comenta que los lectores de Ellen White pueden cometer errores al momento de interpretar sus escritos haciendo decir a la autora palabras que nunca fueron dichos.

Para evitar los errores comentados con anterioridad, a continuación, se desarrollará un cuadro que detalla los principios de interpretación sugerentes para los escritos de Ellen White, desde las perspectivas propuestas por Douglass (2000) y Knight (2015).

**Tabla 16**

*Principios de interpretación de los escritos de Ellen White según Knight y Douglass*

Principios de interpretación (Knight, 2015)	Reglas de interpretación básicas (Douglass, 2000)	
	Internas	Externas
1. Comience con una mentalidad sana: comience con una oración, presente una mentalidad abierta, leer con fe en vez de duda.	1. Reconocer que los escritos de Ellen White fueron resultado de la inspiración en el pensamiento y no en lo verbal.	1. Abarcar todo lo que el profeta ha mencionado sobre el tema en cuestión antes de derivar en una conclusión final.
2. Enfóquese en temas centrales: pueden existir dos formas de leer, la primera por tema central y el segundo por aquellas cosas nuevas y diferentes.	2. Mostrarse de acuerdo que ciertas definiciones de palabras pueden mudar en el transcurrir del tiempo.	2. Las declaraciones deben analizarse desde su contexto histórico, circunstancias, momento y lugar para comprender el significado.
3. Tenga en cuenta los problemas de comunicación: asegurarse que se ha leído extensamente lo relacionado al tema estudiado; ubicarse en el contexto histórico y literario de la declaración.	3. Comprender el uso de la hipérbole, que es el uso de la exageración obvia para establecer una proposición.	3. Debe reconocer el principio implícito de cada declaración, consejo o instrucción a para comprender su importancia en un contexto actual.
4. Estudie toda la información disponible sobre un tema. Ordena todo el material por temas. Se debe buscar los principales generales que conforman un determinado tema.	4. Comprender la frase en la cual se usa una determinada palabra.	4. Ejercitar el sentido común y espiritual al analizar la diferencia entre principios y normas o reglas.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p>5. Evitar interpretaciones extremistas y percibir su orientación con un equilibrio adecuado. Se necesita leer los consejos de ambos puntos de la gama de un determinado tema.</p> | <p>5. Reconocer la posibilidad de expresiones imprecisas.</p>   | <p>5. Asegurarse que las citas fueron escritas por el autor a quien se le atribuyen.</p>   |
| <p>6. Considere el tiempo y lugar. La mayoría de las declaraciones de Ellen White están relacionados con personas, situaciones en contextos históricos específicos.</p>              | <p>6. Examine cuidadosamente el contexto inmediato (esto es, el mismo párrafo o página) para aclarar una expresión que, a primera vista, parece problemática.</p> | <p>6. El autor o el profeta puede tener una contradicción aparente, a medida que comprende la verdad de acuerdo a su capacidad de asimilación.</p> |
| <p>7. Estudie cada declaración en su contexto literario. Algunos basan su comprensión en un fragmento de un párrafo o sobre una declaración aislada removida de su contexto.</p>     | <p>7. Comprender que el simbolismo de una palabra puede modificarse al usarse en un nuevo contexto.</p>   | <p>7. A veces la persona debe comprender la experiencia de un hecho antes de entender la verdad del mismo.</p>                                     |
| <p>8. Reconozca la comprensión de Elena de lo ideal y lo real, lo que lleva a un conceto de lo ideal y lo real en sus escritos.</p>  | <p>8. Asimilar que en la comunicación la semántica está presente como un reto.</p>  | <p>8. En la Biblia y en los escritos de Ellen White puede que no todo sea asilado en una primera aproximación.</p>                                 |
| <p>9. Use el sentido común. Ella dijo que era la voluntad de Dios que se usen sus escritos en el sentido común al ser interpretados.</p>   |   |  |
| <p>10. Descubra los principios básicos. Aunque algunos consejos ya no se aplican, los principios en sus escritos siguen siendo adaptables a través del tiempo y espacio.</p>         |   |  |
| <p>11. Comprender que los profetas no son infalibles, inerrantes y no fueron inspirados verbalmente.</p>   |   |  |
| <p>12. Evitar forzar que los consejos demuestren cosas</p>   |   |  |

que el profeta nunca buscó probar.

13. Cerciórese de que Ellen White lo dijo. Para ello se debe pedir la referencia de la fuente.

---

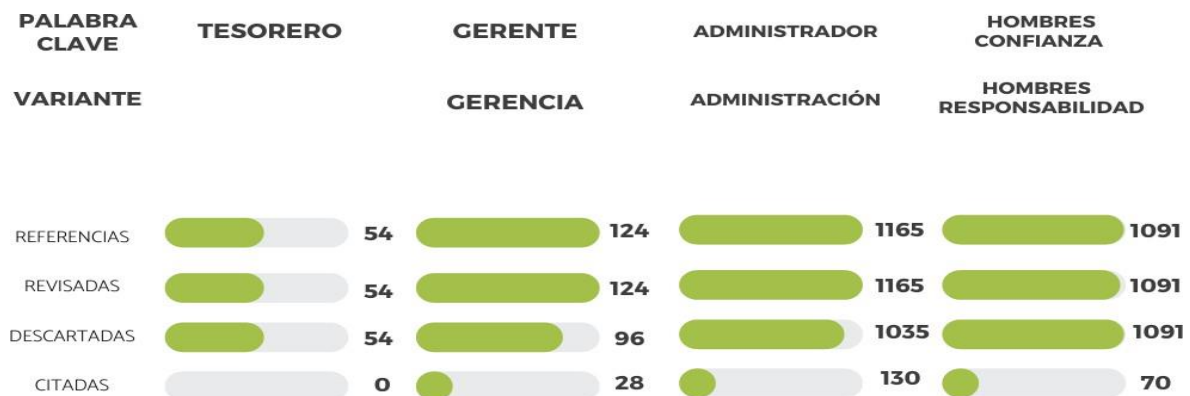
*Nota:* La tabla 16 presenta la comparación entre los principios hermenéuticos de Knight y Douglass para la interpretación de los escritos de Ellen White. Los autores mencionados son los principales exponentes referentes a la hermenéutica en la Iglesia Adventista. Elaboración propia.

### 3.4 Instrumento

En la presente sección se hace una revisión del acceso al instrumento de búsqueda que se encuentra en la plataforma virtual de la biblioteca electrónica White, que pertenece al patrimonio que lleva el mismo nombre. En tal sentido en la figura 12 se presenta un resumen de las palabras claves que fueron analizadas en la base de datos y la información que esta arrojó para el estudio y el soporte de la presente investigación.

**Figura 12**

*Resumen de palabras claves seleccionadas para la investigación*



*Nota:* La figura 12 presenta un resumen de las cantidades de referencias encontradas referentes a las palabras claves seleccionadas y buscadas en la biblioteca electrónica White. Elaboración propia, basado en biblioteca electrónica White.

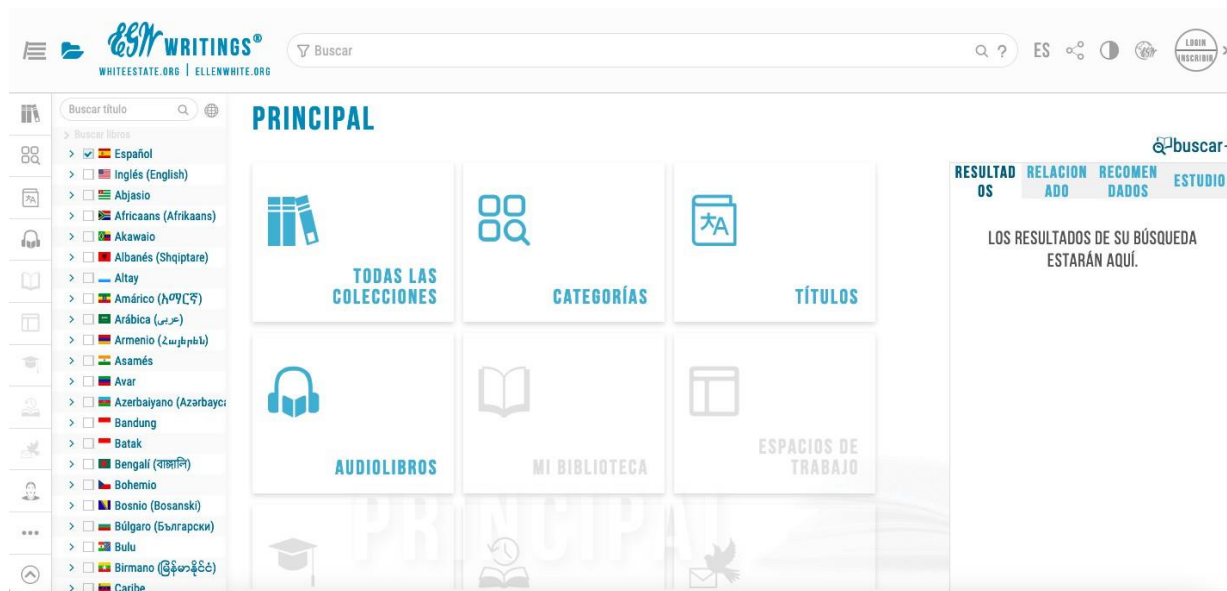
La búsqueda se realizó en el idioma español, como se puede apreciar y no en el idioma original, que sería el inglés. Esto se debe a que los fideicomisarios del patrimonio White, son los encargados de revisar y publicar los escritos en otros idiomas con la autorización de los mismos. Esto hace que su traducción también se encuentre “autorizado y oficializado” por los custodios. Al buscarse palabras en inglés, la traducción del investigador, ya no se convertiría en oficial para la presente tesis.

En la figura 12 se puede apreciar la cantidad de análisis de referencias por las cuatro palabras claves seleccionadas, las cuales son referentes a la gerencia o a su aplicación de la misma de manera práctica. Las referencias abarcadas suman un total de 2434, y se descartó una cantidad de 2276, quedando solo 228 citas que contienen información relevante para los objetivos de la investigación.

El acceso a la biblioteca electrónica del *White State*, a través de su portal web [www.egwwritings.org](http://www.egwwritings.org) es la página oficial y reconocida por la misma entidad que administra el patrimonio y los escritos de Ellen White. En su página inicial se puede observar y el investigador puede seleccionar el idioma en el que desea buscar la palabra clave, cita o libro específico. En la presente investigación, como se indicó en las limitaciones de la misma, se seleccionó las palabras claves en el idioma español. Esto obedece a que las traducciones oficiales en las que el *White State* proporciona en sus referencias, son realizadas y autorizadas por los mismos. En la figura 13 se presentan algunos de los idiomas en los que se pueden encontrar las citas traducidas de la versión original que es el inglés.

## Figura 13

Portal oficial del White State de la biblioteca electrónica EGW Writings



*Nota:* La figura 13 muestra la página web principal de la biblioteca electrónica Ellen White. Elaboración propia.

En la página principal, el investigador puede realizar la búsqueda de cualquier palabra clave que desee encontrar. En el caso del ejemplo de la figura 14, se buscó la palabra “gerente” y la respuesta obtenida para esta es de 145 referenciaciones. En el margen izquierdo de la figura, se puede apreciar los resultados con las referencias bibliográficas. Como se mencionó con anterioridad, entre los documentos que se podrán encontrar son cartas, manuscritos o libros en los que se encuentren este resultado.

## Figura 14

Resultado de búsqueda de la biblioteca electrónica EGW Writings

The screenshot shows the search results for the word "gerente" in the Ellen White Library. The search results are categorized into several sections:

- EGW WRITINGS COLLECTIONS:**
  - Books: 95
  - Manuscript Releases: 7
  - Modern English: 0
  - Devotionals: 7
  - Biography: 24
  - Historical References: 7
- IDIOMAS DE LOS RESULTADOS DE BÚSQUEDA:**
  - Español: 145
  - Portugués (Português): 60
  - Inglés (English): 8
  - Turco (Türkçe): 6
- EGW EXTRAS:**
  - Suscripciones: 0
- APLICACIONES DE EGW WRITINGS:**
  - Aplicación Android
  - Aplicación iOS
  - Aplicación macOS

The search results also include a list of related titles, such as "EGW MV 439.4 (2003 ELENA DE WHIT..." and "EGW VAAN 259 (1997 LA VERDAD AC...".

*Nota:* La figura 14 muestra el resultado de la búsqueda de la palabra clave “gerente” en la biblioteca electrónica Ellen White. Elaboración propia.

En la figura 14 también se puede apreciar que existen 95 referencias en libros, 7 referencias en devocionales, 24 referencias en la biografía y 7 en referencias históricas. Adicionalmente, la página informa que existen también 60 referencias en el idioma portugués, siendo que es la misma forma de escritura que la del español.

Es en la siguiente etapa que el investigador debe ahora seleccionar la cita que desee estudiar y analizar si esta está acorde a los principios descritos anteriormente para la interpretación del contexto en el que se encuentra la palabra clave. En la figura 15 se aprecia que al seleccionar la referencia número siete, la palabra clave se encuentra escrita en el libro Ministerio de Publicaciones en la página 146 en el párrafo dos, la cual detalla lo siguiente: “!De cuánta importancia es la obra del que actúa como gerente de una institución tal! ¡Cuán necesario es que sea dirigido y controlado por el Espíritu Santo y que reciba diariamente sabiduría de lo alto! (White, 1902)

La biblioteca electrónica, muestra la referencia del libro, pero también la referencia original del cual se compone el libro. Recordando que, una cantidad de libros de Ellen White, son compilaciones de cartas o manuscritos. En este caso, se aprecia que la cita originalmente se encuentra en la Carta 115 escrita en 1902.

**Figura 15**  
Ejemplo de cita con palabra clave “gerente” de la biblioteca electrónica EGW Writings

The screenshot shows the EGW Writings website interface. At the top, there is a search bar with the word "Gerente" entered. Below the search bar, the main content area displays the title "CAPÍTULO 12—NO UN LIDERAZGO MONÁRQUICO, SINO SEMEJANTE AL DE CRISTO". The text of the article is visible, with the word "gerente" highlighted in blue. On the right side, there is a search results sidebar with the heading "7/145 RESULTADOS: GERENTE". The results list includes several entries, with the top one being "7 EGW MPU 146.2 (1997 EL MINISTERI...)" which is highlighted in blue.

*Nota:* La figura 15 muestra la referencia a la cita número siete con la clave “gerente” en la biblioteca electrónica Ellen White. Elaboración propia.

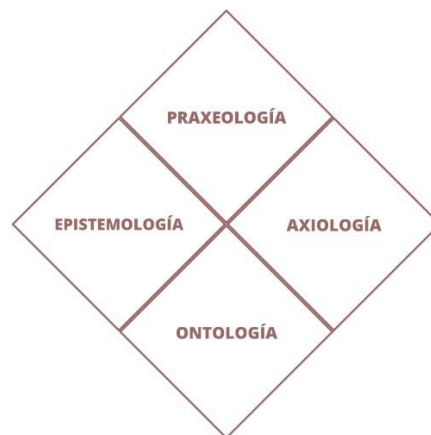
Para la realización de esta investigación, se tuvieron que leer todas las referencias existentes a la palabra clave seleccionada “gerente”, con la finalidad de poder comprender todas las circunstancias en las que fueron escritas, los consejos u orientaciones; así también, como descartar aquellas referencias que no sean de utilidad para la construcción del estudio.

En el caso de la palabra “gerente”, también se ampliaron las búsquedas a palabras semejantes o con la misma raíz de la palabra como: “gerencia”, “gerenciar”. Los mismo se hizo

con las otras palabras claves seleccionadas de “administración”. La frase “hombres de confianza” u “hombres de responsabilidad”, en el contexto descrito por Ellen White, se refieren a personas que se encontraban en cargos de responsabilidad o confianza. Lo cual motivó al investigador a también realizar una búsqueda referente para estas citas.

Para la construcción de los códigos que tendrán incidencia en la referenciación de las citas, se ha basado en el modelo de Bédard para construir otras tres dimensiones como los procesos de la administración, las funciones gerenciales y la espiritualidad en la gerencia. Cada una de estas dimensiones también se encontrarán cuatro categorías o códigos que permitirán una triangulación entre las mismas. En la figura 16 se podrá apreciar el rombo propuesto por Renee Bedard con sus cuatro componentes como filosofía de la administración. Se explicó en el capítulo II como este concepto busca generar un nuevo concepto de fundamentación de la teoría de la administración.

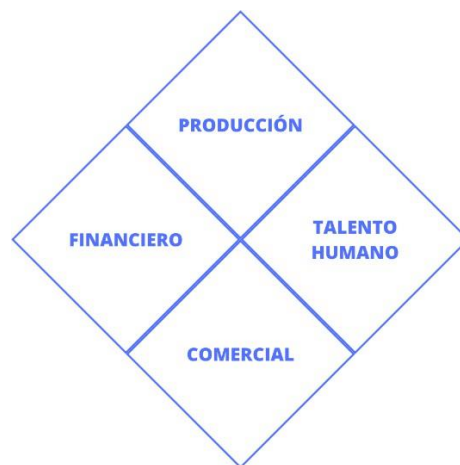
**Figura 16**  
*Rombo filosófico de Bedard*



*Nota:* La figura 16 presenta el rombo filosófico de Bédard con sus cuatro dimensiones propuesto en su investigación de tesis. Basado en Bédard, 2003.

Para poder representar los roles gerenciales o las áreas en las que se desempeña la gerencia dentro de las organizaciones, se seleccionaron cuatro de las que pueden existir dentro de las empresas. Los roles seleccionados fueron: financiero, producción, talento humano y comercial. En el caso de la producción, se podría indicar que es para una organización que produce bienes, sin embargo, se entiende que una organización genera bienes o servicios.

**Figura 17**  
*Roles gerenciales*

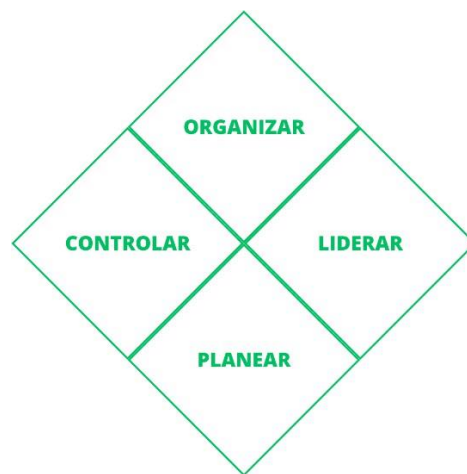


*Nota:* La figura 17 presenta la propuesta de un rombo con las cuatro principales áreas de actuación de la gerencia en las organizaciones. Elaboración propia.

Para poder representar los roles gerenciales o las áreas en las que se desempeña la gerencia dentro de las organizaciones, se seleccionaron cuatro de las que pueden existir dentro de las empresas. Los roles seleccionados fueron: financiero, producción, talento humano y comercial. En el caso de la producción, se podría indicar que es para una organización que produce bienes, sin embargo, se entiende que una organización genera bienes o servicios. En la siguiente dimensión, se consideró el proceso administrativo o las funciones que debe desempeñar el gerente en la organización. En el inicio de la teoría administrativa, se compuso este proceso de

cinco etapas, las cuales fueron explicados en el capítulo II de la investigación. Para el investigador, se consideró reducir en cuatro etapas para poder adaptar al modelo del rombo, y se usó la palabra liderar en cambio de la palabra dirección, tal como se puede apreciar en la figura 18.

**Figura 18**  
*Funciones de la gerencia*



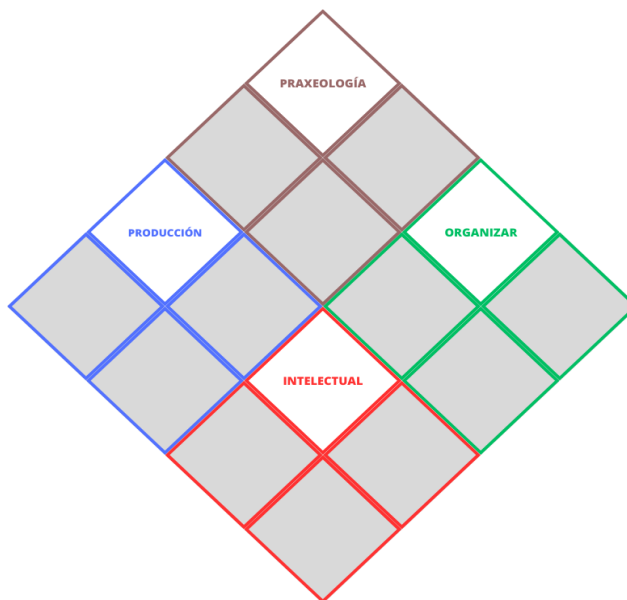
*Nota:* La figura 18 presenta las cuatro funciones del proceso gerencial en la organización. Elaboración propia, basado en el modelo del rombo filosófico de Bédard.

Una vez presentado la clasificación de cada una de las dimensiones y sus componentes, los cuales se convertirán en los códigos correspondientes para la referenciación para el análisis documental de los escritos de Ellen White. Hasta este momento se tendría una cantidad de 12 categorías, con las tres dimensiones propuestas. De acuerdo a lo presentado por Bedard, el rombo filosófico se asemeja a un *iceberg* y la parte más visible, es aquella que se encuentra en el vértice superior, tal como ella lo indica (Bédard, 2003); esta misma forma se propone para las demás dimensiones.

En este caso, la producción se convierte en el vórtice superior de su dimensión, esto se debe a que este componente se hace visible dentro de los roles de la gerencia. Esta área es la más visible dentro de los departamentos de la compañía. Es la más tangible y tiene relación con la praxeología dentro de la filosofía. Por el lado de los procesos administrativos, se tiene que la organización es el paso que resulta visible en cualquier institución. Nuevamente se pone en triangulación con una conexión con la praxeología y el área productiva de las empresas. En la figura 19 se aprecia la conjugación de las dimensiones con los componentes visibles de las dimensiones propuestas, incluida la dimensión “intelectual” del área teológica de la gerencia.

**Figura 19**

*Elementos visibles de la conjunción de los 4 rombos desde la praxiología*



*Nota:* La figura 19 presenta los vórtices o rombos superiores de las dimensiones estudiadas. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

En la tabla 17 se puede apreciar la composición de la praxeología desde diferentes perspectivas y autores. Entre ellas se rescatan el producir, elementos de la organización,

también elementos de la innovación y creación, que tienen relación con la parte intelectual. La triangulación entre las dimensiones mencionadas con anterioridad obedece a esta clasificación.

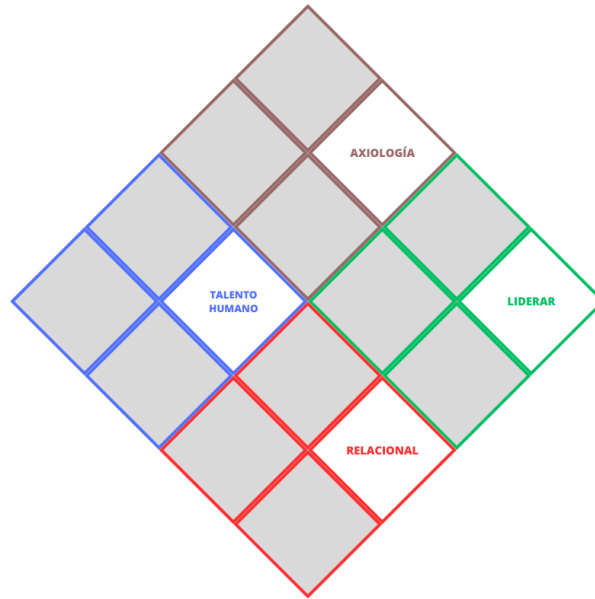
**Tabla 17**  
*Resumen de elementos referentes a la praxeología*

AUTOR	Bédard (2003)	Ramírez y Chanlant (2009)	Gómez-Contreras (2013)	Lombana et all (2014)	Díaz et all (2014)	Arandía y Portales (2015)	Noreña (2018)	J. Navas (2020)	Socorro y Reyes (2021)	Ramón Hernández et all (2021)
PRAXEOLOGÍA (Ejemplos)	Actuar	Práctico	Integraría sustentabilidad corporativa en las prácticas organizacionales	Aplicar conocimiento a la práctica	Prácticas de gestión humana	Desarrollo del talento humano	Carácter en la toma de decisiones	Capacitación y desarrollo del capital humano	HEURISTICA	Trabajo en equipo
	Creación	Conductas y prácticas		Capacidad de organización, comunicación	Reclutamiento	Rendimiento económico compartido	Innovación en los retos de la función	Beneficios	Imaginación	
	Conducir	Sistémica		Toma de decisiones	Contratación	Diálogo al interior y exterior de la organización	Saber delegar funciones	Salud ocupacional	Creatividad	
	Crear			nistraciones del pro	Capacitación y desarrollo	Comportamiento ético	Capacidad de escucha e imparcialidad	Atracción del talento humano	Invencción	
	Producir				Cultura organizacional	Gestión orientada a la sustentabilidad	Capacidad de motivación para equipos	Marca empleadora	Innovación	
	Fabricar materiales							Formación		
	Herramientas							Remuneración y compensación"		
	Obras							Relaciones laborales		
	Resultados							Evaluación de desempeño		
	Habilidades							Programa de calidad de vida		
Lo bueno, lo bello										

*Nota:* La tabla 17 presenta los elementos de la praxeología desde diferentes autores. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

En una segunda clasificación se encuentran las categorías que se vinculan a través de la axiología, desde la perspectiva de la filosofía de la administración. Esta se constituye en un soporte de la praxeología. De acuerdo a la figura 20, se incluye al liderazgo y el área del talento humano en las mismas posiciones de los rombos, generando una semejanza entre las categorías.

**Figura 20**  
*Elementos visibles en función de relación de los 4 rombos*



*Nota:* La figura 20 presenta las cuatro áreas desde lo relacional. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

Se podría mencionar que no se podría liderar sin los valores correspondientes en el líder, tampoco podría generarse un ambiente laboral sin la correspondiente moral en las organizaciones, por lo tanto, también se propone un área relacional desde la espiritualidad. La tabla 18 presenta la perspectiva que existe entre estas categorías y sus pares de las otras dimensiones.

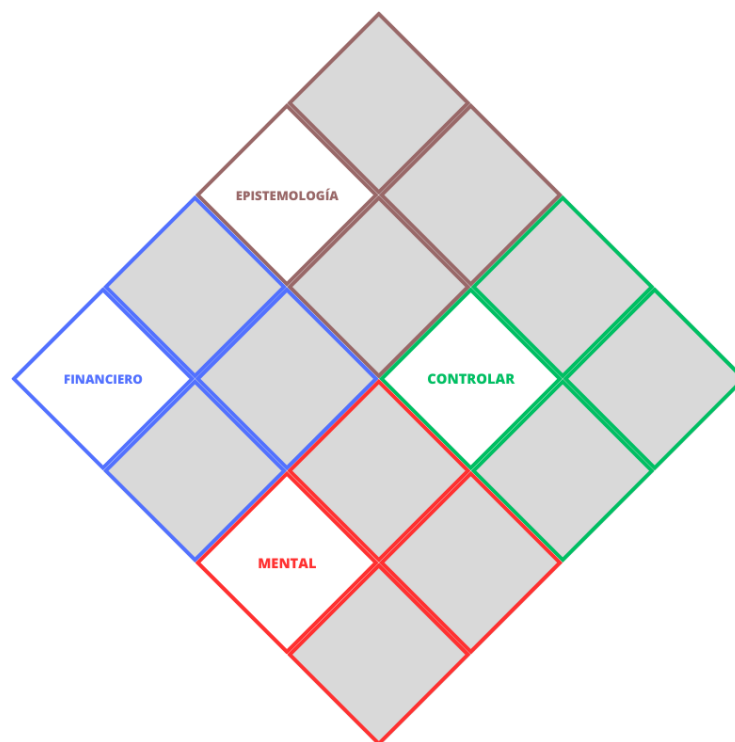
**Tabla 18**  
*Resumen de elementos referentes a la axiología*

AUTOR	Bédard (2003)	Ramírez y Chanlant (2009)	Gómez-Contreras (2013)	Lombana et all (2014)	Díaz et all (2014)	Arandia y Portales (2015)	Noreña (2018)	J. Navas (2020)	Socorro y Reyes (2021)	Ramón Hernández et all (2021)		
AXIOLOGÍA (valores)	Legitimación	Asociativa	Promover creencias y valores orientados hacia la sustentabilidad corporativa	Responsabilidad	Justicia	Defensa y respeto	Humildad	Principios y valores	<b>FENOMENOLO</b>	Responsabilidad social y compromiso ciudadano		
	Valores personales	Comunitario		Compromiso medio ambiente	transparencia	Equidad entre seres humanos	Empatía	Defensa y respeto por la dignidad humana y equidad con limitaciones	Conciencia		razón	
	Valores sociales	Valores y normas		Compromiso ético	confianza	Empatía	Responsabilidad	Honestidad	Conciencia de sí mismo			
	Valores culturales				solidaridad	Reciprocidad						
	El bien						Solidaridad		Ética, integridad y transparencia		Epoje	Compromiso ético
							Justicia		Honestidad			
							Libertad		Disciplina			
							Confianza		Entusiasmo			
							Participación		alegría			
							Correspondencia		Buen humor			

*Nota:* La tabla 18 presenta los elementos de la axiología desde diferentes autores. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

Un tercer grupo que se presenta en los rombos, se genera a través de la epistemología. Para ello se vincula con la parte mental desde la espiritualidad, que tiene que ver con las características del carácter, la personalidad. Por las otras dimensiones se vinculan el control como proceso de la administración y el área financiera de las funciones de la gerencia. Las cuatro se vinculan desde el proceso de la generación del conocimiento. La figura 21 presente la ubicación de cada una de las categorías que permiten la vinculación desde esta perspectiva.

**Figura 21**  
*Elementos de conocimiento de la conjunción de los 4 rombos*



*Nota:* La figura 21 presenta las cuatro áreas desde el conocimiento, como se percibe en la epistemología y sus categorías vinculadas. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

**Tabla 19**  
*Resumen de elementos referentes a la epistemología*

AUTOR	Bédard (2003)	Ramírez y Chanlant (2009)	Gómez-Contreras (2013)	Lombana et al (2014)	Díaz et al (2014)	Arandía y Portales (2015)	Noreña (2018)	J. Navas (2020)	Socorro y Reyes (2021)	Ramón Hernández et al (2021)
EPISTEMOLOGÍA (modelos)	Validación	Profesional	Desarrollar técnicas, tecnologías, procesos y procedimientos (artefactos) orientados hacia la sustentabilidad corporativa	Capacidad abstracción	Manuales	Humanismo	Conocimientos técnicos de la operación	Lógica del discurso según paradigmas funcionalistas	HERMENEÚTICA	Capacidad de crítica y autocrítica
	Proceso crítico	Sistémico		Investigación, aprender y actualizar	Estandarización de procedimientos	Espiritualidad	Conocimientos administrativos	utilitaristas, economicistas	Interpretación	Planeación táctica
	Procedimiento de validación Metodología	Criterios de aceptabilidad		Riesgos de negocios Interpretar		Sicología laboral Educación -	Conocimientos de estrategia y Conocimiento en	Escuela de las relaciones humanas	Entendimiento Explicación	Toma de decisiones de inversión y financieros
	Teoría del conocimiento			Formular planes y sistemas de información		Sociología industrial	Conocimientos sobre inteligencia emocional			
	La verdad					Grupos de interes				Competencias para procesar información
							Antropología			
						Fenomenología				

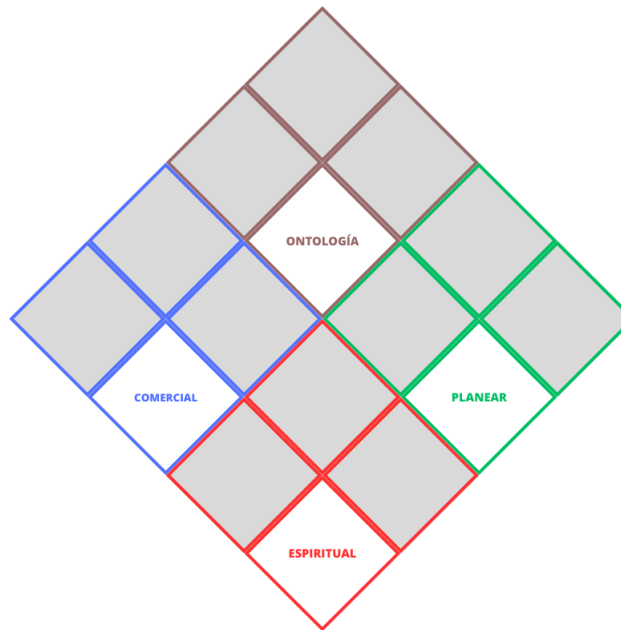
*Nota:* La tabla 19 presenta los elementos de la epistemología desde diferentes autores. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

Se aprecia en la tabla 19 que se tiene una vinculación con la parte financiera con las siguientes características: toma de decisiones de inversión y financieros, lo sistémico, riesgos de negocios y conocimientos administrativos. Así mismo existe una vinculación con el control a través de la planeación táctica, proceso crítico, procedimientos de validación, sistemas de información, manuales y estandarización de procedimientos. Y su relación con lo mental se debe con la teoría del conocimiento, antropología, humanismo, entendimiento e interpretación.

Finalizando con la propuesta de vinculación de las categorías y las dimensiones formuladas es que se analizará la parte de la ontología, tal como se presenta en la figura 22, y su vinculación con lo comercial, la planeación y lo espiritual. Estas se constituyen en la base de cada uno de los rombos que se analizan en la investigación.

## Figura 22

*Elementos profundos - bases de la conjunción de los 4 rombos*



*Nota:* La figura 22 presenta los elementos fundamentales de los rombos estudiados en la presente investigación. Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

En la Tabla 18 se puede apreciar que existen elementos para poder corroborar la vinculación entre las otras tres categorías que se están estableciendo. Se iniciará indicando que la categoría comercial es el fundamento de las funciones de la administración. La parte comercial en una organización es la que marca la ruta y es la razón de ser de todo emprendimiento. Por otro lado, la planeación, es la base para el proceso de la administración, es el espíritu del mismo. Y así como lo ontológico es el soporte para la filosofía de la administración, se aprecia también que la espiritualidad es el cimiento para la participación teológica en la administración.

Entre los elementos mencionados se encuentran: principios de base, sabiduría, evaluar proyectos organizacionales, capacidad creativa y concepción existencialista, entre otros.

**Tabla 18**

*Resumen de elementos referentes a la ontología*

AUTOR	Bédard (2003)	Ramírez y Chanlant (2009)	Gómez-Contreras (2013)	Lombana et all (2014)	Díaz et all (2014)	Arandía y Portales (2015)	Noreña (2018)	J. Navas (2020)	Socorro y Reyes (2021)	Ramón Hernández et all (2021)
ONTOLOGÍA (Generalizaciones teóricas)	Paradigmas fundadores	Institucional	Cambiar las suposiciones básicas acerca de la interdependencia de los sistemas humanos y ecológicos	Capacidad creativa		Auto-conciencia	Responsable de sus funciones y objetivos	Contrataciones en el lenguaje como soporte a la lógica	FRONESIS	Habilidades interpersonales
	Concepción existencialista	Humanista		Habilidades interpersonales		Racionalidad	Empático con los demás		Sabiduría	Creatividad
		Principios de base		Capacidad de motivar y condicir		Socialización	Respetuoso ante las diversas opiniones		Prudencia	Aplicar conocimientos en la práctica
				Habilidad trabajo autónomo		Lenguaje / Palabra	Tolerante ante las diferentes situaciones		Cambio	Liderazgo
				Interrelaciones funcionales			Honesto con su profesión y sus pares		Superación	Evaluar proyectos empresariales en diferentes organizaciones
				Ejercer liderazgo						Conocimiento del área de estudio

*Nota:* La tabla 18 presenta los elementos de la ontología desde diferentes autores.

Elaboración propia, basado en el rombo filosófico de Bédard.

Con esta aproximación, se evidencia que pueden realizarse adaptaciones para la vinculación de las otras dimensiones propuestas en la investigación, con los roles, las funciones y la inclusión de la espiritualidad en la administración. Los elementos en las diferentes categorías propuestas por otros investigadores, permiten su inclusión y su vinculación holística para estas categorías.

Una vez realizada estas aproximaciones teóricas, en la investigación se propone que se tengan 16 categorías, divididas en cuatro dimensiones, las cuales ya fueron detalladas con anterioridad. Con las mismas se realizarán las codificaciones de las citas seleccionadas de los escritos de Ellen White, con las palabras claves referentes al tema del propósito de estudio.

En la figura 23 se aprecia un ejemplo de codificación de una cita referente a la palabra “gerente”, en el cual se puede apreciar que se ha codificado con elementos de la dimensión

espiritual, roles, funciones y filosofía de la administración; así mismo se realizó un análisis de sentimiento.

**Figura 23**

*Ejemplificación de cita con subcitas y codificación con palabra clave: gerente*



*Nota:* La figura 23 presente un modelo de codificación de cita referente a la palabra clave “gerente”, con los diferentes elementos de las dimensiones propuestas en la investigación. Elaboración propia, basado en Ellen White, Manuscrito 106 (1899).

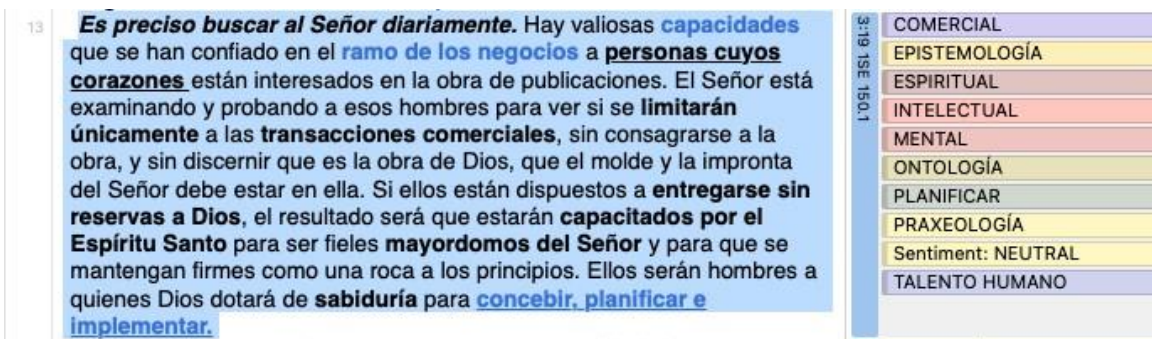
En la cita se pueden apreciar frases que permiten encontrar elementos de las categorías mencionadas, como ejemplo: “trabajar juntos”, “velar para que los gastos no excedan las entradas”, “cargos de responsabilidad”, “temperamento fuerte”, “usar dinero”, “perspectiva”, “hombres que no estén bajo la dirección de Dios”. Con las frases encontradas en la cita, permite al investigador obtener elementos que puedan corresponder a las diferentes categorías de las dimensiones propuestas. Así mismo, se hace uso de la inteligencia artificial para el análisis del sentimiento de acuerdo al software de ATLAS.ti.

En la figura 24 se presenta la codificación de una cita con la palabra seleccionada “administrador”, en la cual se tienen las categorías “comercial”, “epistemología”, “espiritual”, “intelectual”, “mental”, “ontología”, “planificar”, “praxeología”, “talento humano”, y el sentimiento “neutral”. Entre las frases que permiten la categorización, se encuentran:

“capacidades”, “ramo de los negocios”, “transacciones comerciales”, “sabiduría”, “concebir, planificar e implementar”, “capacitados por el Espíritu Santo”, entre otros. Estos se convierten en conceptos que generan una vinculación con los elementos de las dimensiones.

### Figura 24

*Ejemplificación de cita con multiple codificación y análisis de sentimiento, palabra clave: administrador*

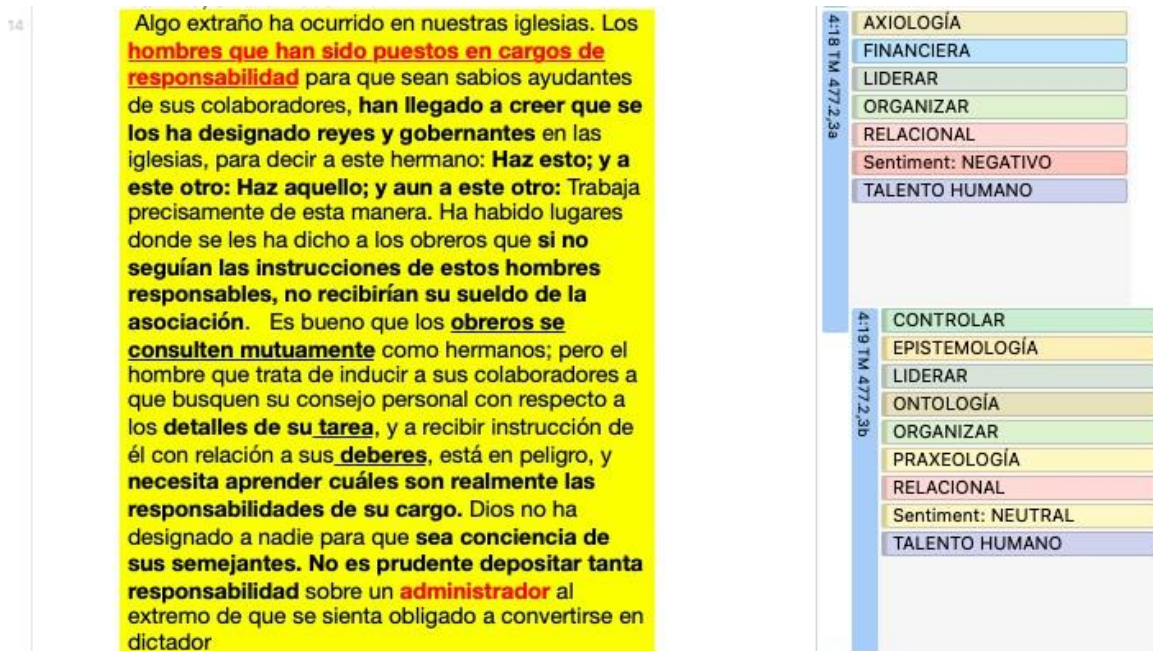


*Nota:* La figura 24 presenta un modelo de codificación de cita referente a la palabra clave “administrador” con los diferentes elementos de las dimensiones propuestas en la investigación. Elaboración propia, basado en Ellen White, (Sermones Escogidos, tomo 1, página 150).

Analizando la figura 25, que presenta una cita referente a las palabras claves de “hombres de confianza”, se encuentran frases como: “han llegado a creer que se los ha designado reyes y gobernantes”, “no recibían sueldo de la asociación”, “obreros se consulten mutuamente”, “detalles de su tarea”, “deberes”, “necesitan aprender realmente cuáles son las responsabilidades de su cargo”. Con las frases resaltadas de la cita analizada en la figura 25 se puede codificar con las siguientes categorías: axiología, financiera, liderar, organizar, relaciona, talento humano y con un análisis de sentimiento negativo por parte de la inteligencia artificial como asignación. En una segunda cita se encuentran otros códigos: controlar, episteomología

## Figura 25

Ejemplificación de cita con multiple codificación y análisis de sentimiento, palabra clave: “hombres de confianza”



*Nota:* La figura 25 presenta un modelo de codificación de cita referente a la palabra clave “hombres de confianza” con los diferentes elementos de las dimensiones propuestas en la investigación. Elaboración propia, basado en Ellen White, (Testimonios para los maestros, página 472).

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de los resultados

En el presente capítulo, se expondrá los resultados obtenidos de la recopilación de la información realizada basado en las palabras claves mencionadas con anterioridad, derivándose en citas de la base de datos del “White State”. Las citas fueron introducidas en el “software” ATLAS.ti para obtener el análisis correspondiente. Dichos resultados son detallados a continuación, a través de diferentes métodos de análisis.

#### 4.1 Frecuencia de palabras

El software ATLAS.ti permite el análisis documental a través de la codificación de citas, para poder determinar las palabras que tengan mayor representatividad y frecuencia en el documento producido mostrando el énfasis del autor en la repetición de esta palabra. Para esta sección se utilizarán la representación gráfica de “nubes de palabras”, “mapas de árbol”.

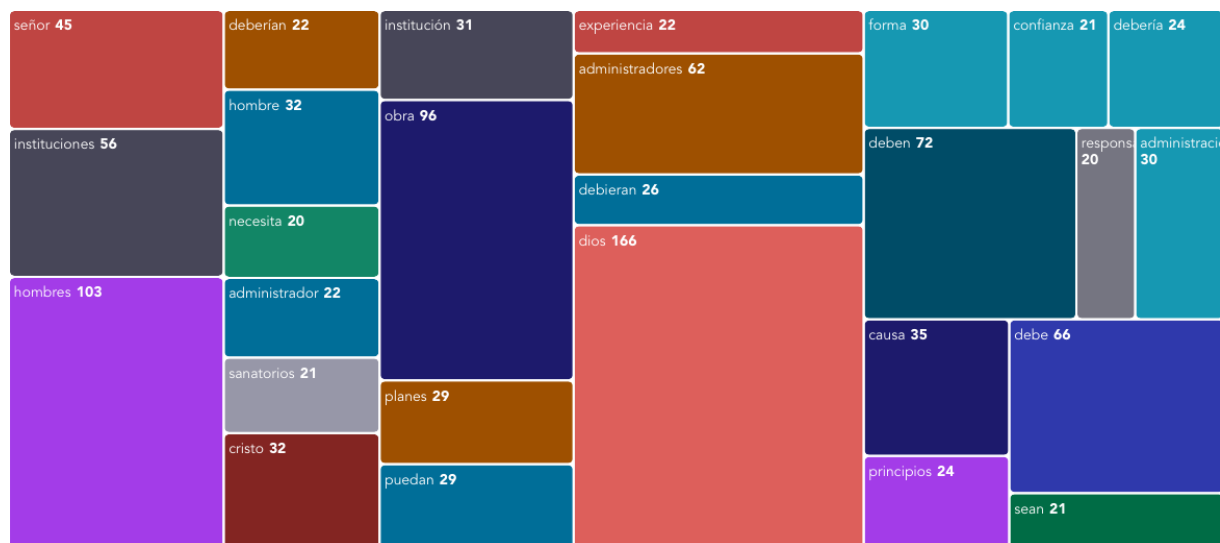
##### 4.1.1 Frecuencia de palabras con citas referentes: administrador

En el caso del documento con las citas que contengan la referencia a palabras claves como: administrar – administrador - administradores, se destacan las palabras: “*Dios*”, “*hombres*”, “*obra*”, “*causa*”, como las más destacadas.

#### Figura 26

*Nube de palabras. Grupo de citas con palabra clave: administrador*





*Nota:* La figura 27 presenta la distribución de palabras con mayor mención en el grupo de citas referentes a la administración – administrador – administradores. Elaboración propia, basado en resultados de ATLAS.ti.

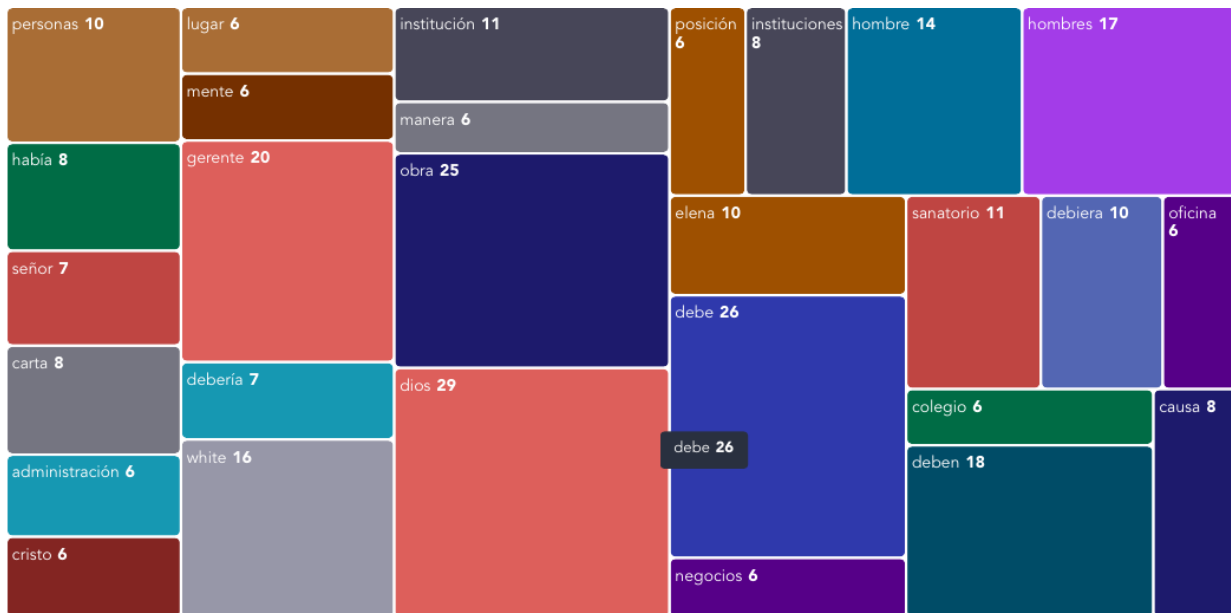
En este grupo de citas también se resalta la mención de palabras que hacen referencia a la estructura organizacional de la iglesia adventista, a quienes estaban destinadas las orientaciones de Ellen White. Se describen palabras como: “*instituciones*” (56, 0.85%), “*institución*” (31, 0.47%), “*sanatorios*” (21, 0.32%), “*sanatorio*” (18, 0.27%), “*colegios*” (13, 0,20%), “*asociación*” (10, 0.15%) y “*asociaciones*” (7, 0.11%). Así mismo se hace una referencia al trabajo dentro de la iglesia adventista, con palabras como: “*obra*” (96, 1.45%), “*causa*” (35, 0.53%). En un análisis final de este grupo de citas, se resaltan palabras desde el área técnica de la administración, como: “*planes*” (29, 0.44%), “*deudas*” (16, 0.24%), “*dinero*” (15, 0.23%), “*negocios*” (14, 0.21%), “*posición*” (13, 0.20%), “*gastos*” (11, 0.17%), entre otros que describen las orientaciones para este grupo de personas a los que Ellen White escribió.



*Nota:* La figura 28 presenta la frecuencia de palabras relacionadas en las citas obtenidas con la palabra clave: “gerente”. Elaboración propia, basado en resultado de ATLAS.ti.

Otro grupo de palabras que resaltan se encuentran en referencia a “gerente” (20, 1.13%), también se menciona “administración” (6, 0.34%), “negocios” (6, 0.34%), “planes” (5, 0.28%), “cargo” (4, 0.23%), “administradores” (3, 0.17%), estas palabras complementan a la funcionalidad del gerente.

**Figura 29**  
*Mapa de árbol. Palabra clave: gerente*



*Nota:* La figura 29 presenta el mapa de palabras, con citas referente a la palabra clave analizada: gerente. Elaboración propia, basado en resultados ATLAS.ti.

Otro conglomerado de palabras que destacan, en el análisis del mapa de palabras, se puede apreciar que “mente” es mencionada 6 veces y representa el 0.34%. A esta, se pueden unir “espíritu” (5, 0.28%), “influencia” (5, 0.28%), “conducta” (4, 0.23%), “espiritual” (4, 0.23%), “fe” (4, 0.23%), “moral” (4, 0.23%) y “principios” (4, 0.23%); estas palabras hacen referencia a

características de orden espiritual y de valores, mostrando la importancia de las mismas como características en la gerencia.

#### **4.1.3 Frecuencia de palabras con citas referentes: hombres de confianza - responsabilidad**

El último grupo de citas de la biblioteca electrónica “White” se buscó las palabras claves: “hombres de confianza” y “hombres de responsabilidad”, ambas connotaciones se deben a la forma en que Ellen White denominó a las personas que estaban en la administración de la iglesia y sus instituciones. Se puede apreciar en la nube de palabras, que la palabra central es “Dios” (135, 3.2%), y se le suman otras definiciones como “Señor” (29, 0.65%) y “Cristo” (24, 0.54%), mostrando la predominancia en llamada orientación divina en los escritos estudiados.

**Figura 30**  
*Nube de palabras. Palabra clave: hombres de confianza / responsabilidad*



Nota: La figura 30 presenta la frecuencia de palabras relacionadas en las citas obtenidas con las palabras claves: “hombres de confianza” y “hombres de responsabilidad”. Elaboración propia, basado en resultados de ATLAS.ti.

Otro grupo que logra resaltar en esta sección es la conjunción de las palabras: “responsabilidad” (61, 1.36%), “cargos” (47, 1.05%), “responsabilidades” (33, 0.74%), “confianza” (30, 0.67%), “puestos” (24, 0.54%), “cargo” (17, 0.38%), “posiciones” (16, 0.36%) y “posición” (10, 0.22%); todas estas hacen referencia al adjetivo del gerente o líder en función dentro de la institución o la organización.

**Figura 31**  
 Mapa de árbol. Palabra clave: hombres de confianza / responsabilidad



Una tercera sección en enfatizan las cualidades de los “hombres de confianza” o de “responsabilidad” son: “*experiencia*” (20, 0.45%), “*corazón*” (12, 0.27%), “*influencia*” (12, 0.27%), “*carácter*” (11, 0.25%), “*fe*” (10, 0.22%), “*fidelidad*” (10, 0.22%) y “*sabiduría*” (10, 0.22%); estas cualidades muestran un aspecto espiritual, mental e intelectual del gerente.

#### **4.1.4 Frecuencia de palabras en documentos de citas**

Con la intención de poder realizar una revisión complementaria, se analizó en el software ATLAS.ti la frecuencia de palabras en la selección de los tres documentos con los grupos de citas: “gerente”, “administrador” y “hombres de confianza/responsabilidad”, con el objetivo de conocer la relación entre los mismos. Como ha sido en el caso de cada uno de los documentos analizados, la unificación permite conocer que la palabra “*Dios*” (330, 2.57%) sigue siendo la más mencionada en los escritos de Ellen White; así mismo se complementa con el uso de las palabras “*Señor*” (81, 0.63%) y “*Cristo*” (62, 0.48%), tal como se observa en la figura 32 la denominación “*Dios*” se encuentra en el centro de la nube.

La segunda palabra que palabra que permite realizar una agrupación por su análisis es: “*hombres*” (245, 1.90%), mostrando la necesidad que presenta Ellen White de una relación de trabajo entre Dios y el hombre; se incluyen palabras como: “*hombre*” (70, 0.54%), “*personas*” (44, 0.35%), “*obreros*” (36, 0.28%) y “*persona*” (24, 0.19%). Estas palabras muestran la denominación para la relación entre los líderes y los liderados, como su necesidad de un trabajo coordinado como se apreciará en las citas.

#### **Figura 32**

*Nube de palabras. Palabras claves: administrador, gerente, hombres de confianza / responsabilidad*





“cargo” (30, 0.23%), “posición” (29, 0.23%), “posiciones” (26, 0.20%), “administrador” (25, 0.19%) y “gerente” (24, 0.19%).

#### 4.2 Análisis de conceptos

Entre otra de las pruebas que fueron sometidos los documentos con las citas extraídas de la base de datos “White”, se encuentra el análisis de conceptos. El software ATLAS.ti nos permite reconocer la frecuencia de palabras que están enmarcadas en un concepto dentro de las citas. El informe emitido es diferente al detallado en la frecuencia de palabras, como se apreciará a continuación. El primer concepto se refiere a “Dios”, con una frecuencia de 325 conceptos, los cuales pueden mencionarse como: “*bajo la dirección de Dios*”; “*nadie entre los siervos de Dios*”; “*la causa de Dios*”; “*una conexión viva con Dios*”; “*las necesidades del campo misionero de Dios*”; “*en los caminos de Dios*”, entre los que se pueden mencionar.

En segundo lugar, el concepto “hombre”, con una referenciación de 312 veces, en la cual se tienen conceptos como: “*el resultado de la obra de hombres*”; “*hombres sabios y enérgicos*”; “*hombres competentes*”; “*un hombre de perspicacia comercial*”; “*hombres de carácter espiritual*”; “*la idoneidad de un hombre*”; “*algunos hombres con potencial administrativo*”.

#### Figura 34

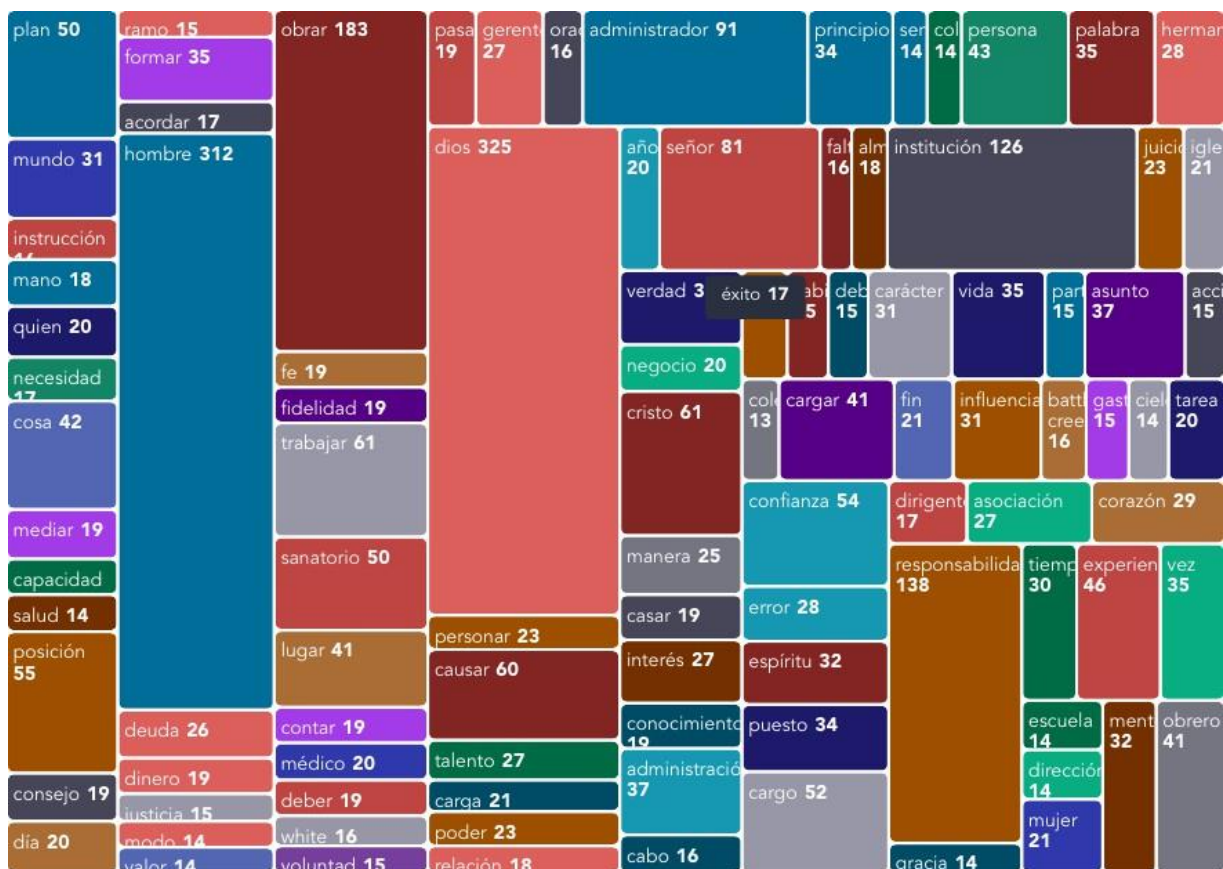
*Nube de palabras basado en frecuencia de conceptos citados*



planificación para el progreso de la **obra**”; “en la promoción de la **obra** para estos tiempos finales”.

El cuarto lugar, la palabra “responsabilidad”, con una mención de 138 veces, enmarca frases como: “**responsabilidad** financiera de nuestras instituciones educativas”; “en cargos de **responsabilidad**”; “la **responsabilidad** que Dios les ha dado”; “hombres que harán lo mejor que puedan para cumplir con las **responsabilidades** diversas de sus puestos”; “pero no crea que está obligado a asumir tantas **responsabilidades**”; “la importancia de la **responsabilidad**”; “la fidelidad o infidelidad de los obreros a su **responsabilidad** presente determinará su aptitud para que se les confíen riquezas”.

**Figura 35**  
*Mapa de árbol por frecuencia de conceptos citados*



*Nota:* La figura 35 presenta la frecuencia de palabras a través de los conceptos encontrados en los documentos con las citas extraídas de la base de datos “White”. Elaboración propia, basado en resultados del software ATLAS.ti.

En quinto lugar, se tiene el concepto de “institución” con 126 menciones, las cuales constituyen sentencias como: “finanzas de la **institución**”; “jefes de nuestras **instituciones**”; “conversamos acerca de casas y tierras, transacciones comerciales y ubicación para nuestras **instituciones**, sus ventajas y desventajas”; “de cuánta importancia es la obra del que actúa como gerente de una **institución** tal!”; “todas nuestras **instituciones** deben ser administras por hombres de carácter espiritual y que no inmiscuyan sus propias ideas y planes defectuosos con su administración”.

Finalizando esta sección, otra palabra que permite agrupar conceptos encontrados en los escritos de Ellen White, es “administrador”, la cual se encuentran en una frecuencia de 91 veces. Entre las frases que se mencionan son los siguientes: “deben emplearse hombres que tengan experiencia en los negocios y sean **administradores** sabios”; “se necesitan especialmente **administradores** consagrados”; “el Señor desea que sus hijos comprendan qué clase de trabajo debe realizarse, y que, como **administradores** fieles, obren prudentemente en la inversión de recursos”; “los **administradores** deben vigilar cuidadosamente cada detalle a fin de que no haya gastos innecesarios que acarreen deudas al colegio”; estas citas encontradas mencionan cualidades y consejos para las personas en la responsabilidad de la administración.

## **Tabla 19**

*Tabla de conceptos citados*

Concepto	Cuenta
dios	325
hombre	312
obrar	183
responsabilidad	138
institución	126
administrador	91
señor	81
trabajar	61
cristo	61
causar	60
posición	55
confianza	54
cargo	52
sanatorio	50
plan	50
experiencia	46
persona	43
cosa	42
obrero	41
lugar	41
cargar	41
asunto	37
administración	37
vida	35
vez	35
palabra	35
formar	35
puesto	34
principio	34
mente	32

Concepto	Cuenta	▼
espíritu	32	
verdad	31	
mundo	31	
influenciar	31	
carácter	31	
tiempo	30	
corazón	29	
hermano	28	
error	28	
talento	27	
interés	27	
gerente	27	
asociación	27	
deuda	26	
manera	25	
poder	23	
personar	23	
juicio	23	
mujer	21	
iglesia	21	
fin	21	
carga	21	
tarea	20	
quien	20	
negocio	20	
médico	20	
día	20	
año	20	
pasar	19	
mediar	19	

Concepto	Cuenta
fidelidad	19
fe	19
dinero	19
deber	19
contar	19
consejo	19
conocimiento	19
casar	19
relación	18
mano	18
alma	18
necesidad	17
éxito	17
dirigente	17
acordar	17
white	16
oración	16
instrucción	16
falto	16
cabo	16
battle creek	16
voluntad	15
sabiduría	15
ramo	15
partir	15
justicia	15
gasto	15
deben	15
acción	15
valor	14

servicio	14
salud	14
modo	14
gracia	14
escuela	14
dirección	14
colegio	14
cielo	14
capacidad	14
colegiar	13

*Nota:* La tabla 19 presenta la cantidad de conceptos generadas por la frecuencia de palabras en las citas seleccionadas de la base de datos White, de acuerdo a las palabras claves obtenidas. Elaboración propia, basado en resultados obtenidos en software ATLAS.ti.

### **4.3 Sentimentanálisis**

En esta sección se realizará el sentimentanálisis, o conocido como análisis de sentimiento de los escritos seleccionados de Ellen White. De acuerdo a la definición de Murillo (2017), el análisis de sentimiento (AS) “es la una rama de estudio del Procesamiento del Lenguaje Natural (PLN) que pretende detectar, identificar o analizar de forma autónoma los sentimientos, emociones u opiniones contenidas en textos que deriva en una clasificación según su polaridad, las cuales pueden ser positiva, neutra o negativa” (p. 27).

Para el proceso de resultados, se usó el software ATLAS.ti que permite seleccionar los documentos que contienen las citas seleccionadas, y de acuerdo a indicado anteriormente, los resultados se mostrarán automáticamente para su codificación respectiva. El software tiene palabras predeterminadas que generan la automatización de la “polaridad” presentada en los escritos. Es deber del investigador leer cada uno de ellos y confirmar si esta se encuentra en

concordancia con lo descrito por la expresión de la autora. A continuación, se describen ejemplos en la FIGURA X la cual detalla por cada sentimiento y por cada grupo de citas:

**Tabla 20**  
*Ejemplo de códigos de sentimientos generados automáticamente en ATLAS.ti*

Cita	Referencia	Documento	Sentimiento
Debe emplearse a un gerente de la granja que sea competente, y también a hombres sabios y enérgicos para actuar como jefes de las diversas empresas industriales, hombres que utilicen sus talentos consagrados para enseñar a los alumnos a trabajar.	NB-EGW 402.2 (Septiembre, 1898)	Gerente	Positivo
El Señor desea tener a hombres inteligentes conectados con su carga, hombres calificados para ocupar diversas posiciones de confianza en nuestras asociaciones e instituciones.	7TPI 235.3 [Advent Review and Sabbath Herald, (5 octubre 1905)]	Administrador	Positivo
Es una manifestación de sabiduría colocar en cargos de responsabilidad y utilidad sólo a quienes den prueba cabal de su habilidad, a los que demuestren que son capaces de cumplir en forma debida sus importantes cargos.	MPu 88.1a [Carta 35 (1900)]	Hombres de confianza	Positivo
Debe actuarse con sabiduría al elegir a los jefes de los diferentes departamentos.	MPU 72.1 [Carta 74 (1896)]	Gerente	Neutro
De las instrucciones que he recibido se desprende que los administradores de todas nuestras instituciones, especialmente de los sanatorios recién establecidos, deben ahorrar con cuidado para poder auxiliar a otras instituciones que deben establecerse en otras partes del mundo. Aun cuando tengan una buena cantidad de dinero en caja, deben hacer sus planes teniendo en cuenta las necesidades del gran campo misionero de Dios	3JT 121.4	Administrador	Neutro
Muchos de aquellos sobre quienes descansan responsabilidades, que son elegidos como presidentes de asociaciones, no fueron seleccionados por su perfección de carácter, o por sus conocimiento superiores, sino porque el Señor dio a entender que si ellos eran lo suficientemente humildes como para aprender y no pensaban que ya estaban listos para graduarse, él les enseñaría su manera de obrar	LC 94.2b [Manuscrito 55 (1897)]	Hombres de confianza	Neutro
Es posible que se dé un mal destino al dinero sin que nadie comprenda claramente cómo ocurrió tal cosa; y es posible que un colegio pierda continuamente debido a una política imprudente de gastos.	CMC 286.1 [Manuscrito 65 (1906)]	Gerente	Negativo
Su confianza propia los induce a cometer muchos errores. En esta forma algunos han recibido un daño del que nunca se recuperarán. Este ha sido el caso con varias personas que se han sentido competentes para establecer y administrar sanatorios. Como resultado fracasan, y cuando se encuentran endeudadas piden a la Asociación Médica Misionera que se encargue de la institución fracasada y asuma sus obligaciones por pagar...	CMC 287.3, 288.1 [Carta 199(1901)]	Administrador	Negativo
El poder despótico que se ha desarrollado, como si el cargo hubiera convertido a los hombres en dioses, me hace temer, y debe producir temor. Es una maldición dondequiera se lo ejerza y quienquiera lo ponga en práctica. Este enseñoreamiento de la heredad de Dios creará un resentimiento tan grande hacia la conducción humana que producirá un estado de insubordinación.	TM 361.1a	Hombres de confianza	Negativo

*Nota:* La tabla 20 presenta los ejemplos de automatización de la “polaridad” en el análisis de sentimiento de las citas y su respectiva codificación usando el software ATLAS.ti.

### 4.3.1 Análisis de sentimiento de citas por documento

La figura 36 permite apreciar la relación encontrada entre las citas agrupadas por documentos, que en este caso se referencian a “gerente”, “administrador” y “hombres de confianza”, y la polaridad de los sentimientos “negativo”, “neutro” y “positivo”. A simple vista, se percibe que se tiene una mayor percepción en relación a citas negativas que positivas, esto se debe a la relevancia de los consejos de Ellen White y su reclamo frente a las actitudes de los gerentes de su tiempo, así también como advertencias contra ciertas prácticas que se estaban realizando en las instituciones de la iglesia adventista.

**Figura 36**

*Análisis de sentimiento por documento - formato sankey*



*Nota:* La figura 36 presenta la relación entre los documentos referentes a las palabras claves y los sentimientos expresados en los escritos de Ellen White, diagramado a través del flujo Sankey. Elaboración propia, basado en resultados de ATLAS.ti.

La primera fuerza de sentimientos se encuentra en lo “neutro”, mostrando consejos que no mostraban la urgencia, pero si la necesidad de poder revisar algunos procesos a consideración también de los administradores, o simplemente mostrando una realidad de la situación.

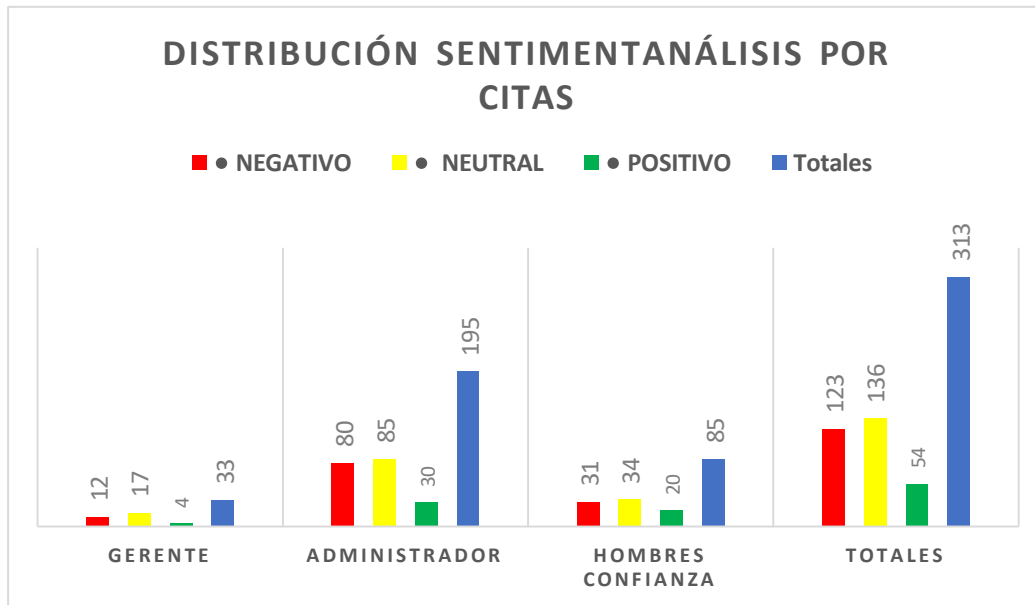
Finalmente, lo “positivo” fluye en una menor intensidad, en algunos casos, reconociendo las virtudes de algún dirigente, las decisiones de alguna institución o resaltando las características loables de un trabajo dentro de la obra.

En un análisis cuantitativo, se presenta que el grupo de citas referentes a la palabra clave “*gerente*” y sus derivaciones, se extrajo 28 citas referenciadas las cuales se subdividen en 67 citas codificadas. El resultado del análisis de sentimiento presenta que se codificaron 33 citas, de las cuales 12 fueron para el sentimiento “negativo”, 17 codificadas como “neutro” y cuatro con sentimiento “positivo”. Para el grupo de citas con referencia a palabra clave “*administrador*” y sus variaciones, del total de 131 citas extraídas de la base de datos White, se obtuvo un total de 194 citas codificadas, entre las que 80 se clasificaron como “negativas”, 85 como “neutras” y 30 resultaron como “positivas”.

En el último documento referente al grupo de citas de la palabra clave “*hombres de confianza*” se obtuvieron 70 citas con referencia, que se subdividieron en 87 codificadas, las cuales se presentan en 31 como “negativas”, 34 con sentimiento “neutro” y 20 como “positivas”, después de realizar el análisis de sentimiento correspondiente.

**Figura 37**

*Analisis de sentimiento por grupo de citas – gráfico de barra*



*Nota:* La figura 37 presenta la distribución de los hallazgos de codificación de citas por sentimiento y por documento. Elaboración propia, basado en ATLAS.ti.

Realizando un resumen de este análisis, se puede apreciar que, del total de las codificaciones del análisis de sentimiento por documento, el 17,25% se reconoce como “positivo” con 54 codificaciones, mientras que el 43,45% se encuentran entre las “neutras” con 136 codificaciones, y el 39,30% corresponden a las negativas con 123 citas codificadas.

**Tabla 21**

*Ejemplo de códigos de sentimientos generados automáticamente en ATLAS.ti*

	2 CITAS_Gerent...	3 CITAS_Admin...	4 CITAS_HombC...	Totales
	67	194	87	
● Sentiment: NEGATIVO	12 36,36 %	80 41,03 %	31 36,47 %	123 39,30 %
● Sentiment: NEUTRAL	17 51,52 %	85 43,59 %	34 40,00 %	136 43,45 %
● Sentiment: POSITIVO	4 12,12 %	30 15,38 %	20 23,53 %	54 17,25 %
Totales	33 100 %	195 100 %	85 100 %	313 100 %

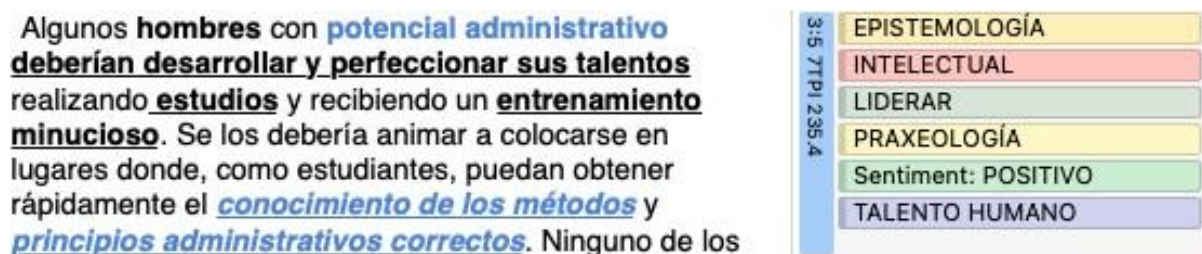
*Nota:* La tabla 21 presenta los porcentajes y cantidad de codificaciones de las citas y su distribución por sentimiento. Elaboración propia basado en resultados del software ATLAS.ti.

### 4.3.2 Análisis de sentimiento de citas por grupo de códigos

Una segunda variación de informes que se obtuvo del análisis de sentimiento, es la correlación entre las categorías de las cuatro dimensiones (filosofía, roles, funciones y teológica) y las codificaciones de sentimientos (positivo, neutro y negativo). Esto nos permitirá comprender sobre qué dimensiones se posicionan con mayor énfasis los sentimientos de la escritora. Como se comentó con anterioridad la fuerza de los sentimientos se encuentra en aquellos que se resaltan como negativos; esto no significa que existen expresiones “malas” de parte de la autora, sino que muestran las condiciones en las que Ellen White describe lo sucedido y procura aconsejar a los dirigentes a los que manda las cartas o escritos. Un ejemplo de lo mencionado se describe en la siguiente figura:

#### Figura 38

*Cita con codificación de sentimiento “positivo” con dimensiones*



*Nota:* La figura 38 presenta una cita de Ellen White con análisis de sentimiento positivo acompañada de categorías de las dimensiones estudiadas. Elaboración propia basado en Ellen White con codificación en ATLAS.ti.

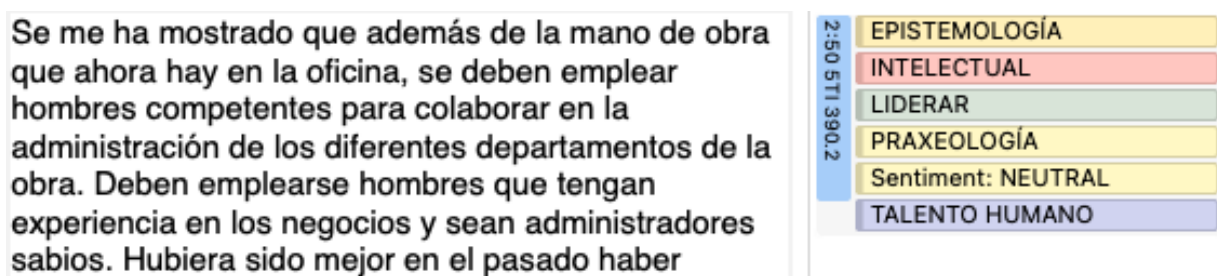
La cita mencionada, presenta categorías de la filosofía (epistemología – praxeología) en frases como: “*realizando estudios*”, “*conocimiento de métodos y principios administrativos*

*correctos*”; así mismo se encuentra uno de los elementos del proceso administrativo (liderazgo) en la frase “*hombres con potencial administrativo*”; finalizando en la parte de la función administrativa (talento humano) en la frase “*recibiendo un entrenamiento minucioso*”. El sentimiento “positivo” de la cita se presenta en la palabra “*animarse*”, mostrando una necesidad de parte de la autora en promover el crecimiento de personas en la dirección administrativa.

El segundo grupo con mayor énfasis, se encuentran la de los sentimientos “neutros”, tal como se presenta a continuación:

**Figura 39**

*Cita con codificación de sentimiento “neutro” con dimensiones*



*Nota:* La figura 39 presenta una cita de Ellen White con análisis de sentimiento neutro acompañada de categorías de las dimensiones estudiadas. Elaboración propia basado en Ellen White con codificación en ATLAS.ti.

En la cita presentada en la figura 39 se puede apreciar que la dimensión de la filosofía (epistemología y praxeología) se encuentran en las frases: “hombres competentes”, “hombres que tengan experiencia en los negocios”; en la dimensión de proceso de la administración (liderazgo) se presenta la frase “*colaborar en la administración de los diferentes departamentos de la obra*”; en la dimensión teológica las palabras “*administradores sabios*”; y finalmente en la dimensión del rol de la administración (talento humano) se lee la frase: “mano de obra” y “emplear”; sobre el sentimiento “neutro” el lector podrá encontrar que no se pone de manifiesto ninguna de las polaridades “positivo” ni “negativo” como sentido de urgencia.

En el análisis del sentimiento “negativo”, se puede apreciar que se tiene la mayor concentración de expresiones por parte de la autora. Una muestra de esta, se detalla a continuación en la siguiente figura:

### Figura 40

*Cita con codificación de sentimiento “negativo” con dimensiones*

Los que ocupan posiciones de responsabilidad y tienen menos escrúpulos de conciencia con respecto a su propio curso de acción, son los que más celosamente vigilan para descubrir los errores de otros. El cargo no hace al hombre. Sólo mediante una conexión viva con Dios es implantado e. Espíritu Santo en el corazón. Los que tienen esta conexión son fieles y leales, y no traicionarán la confianza sagrada

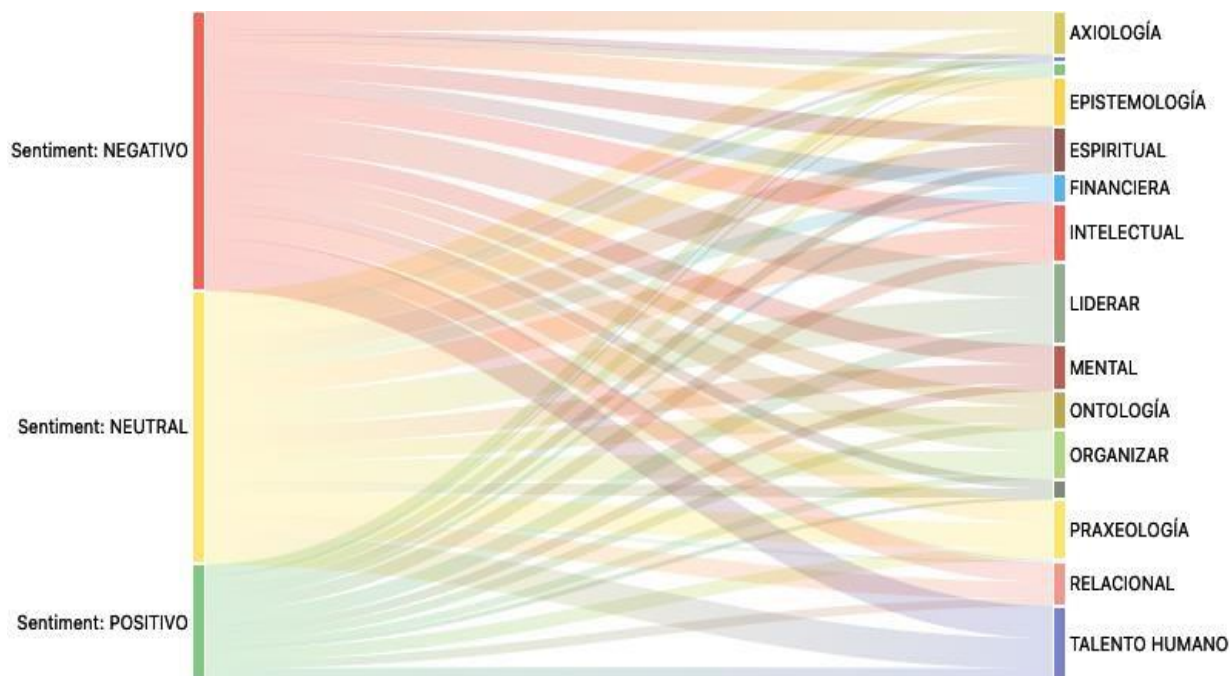
4:78 LC 85.1 [Carta 77 (1898) p. ...]	AXIOLOGÍA
	ESPIRITUAL
	LIDERAR
	ONTOLOGÍA
	ORGANIZAR
	RELACIONAL
	Sentiment: NEGATIVO
	TALENTO HUMANO

*Nota:* La figura 40 presenta una cita de Ellen White con análisis de sentimiento negativo acompañada de categorías de las dimensiones estudiadas. Elaboración propia basado en Ellen White con codificación en ATLAS.ti.

Iniciando con el análisis de la cita, se aprecia que el proceso administrativo (liderazgo) se encuentra inmerso en “*los que ocupan posiciones de responsabilidad*” y “*el cargo no hace al hombre*”; la dimensión de la filosofía (axiología) con “*tienen menos escrúpulos de conciencia*”; la dimensión teológica (espiritual) en “*solo una conexión viva con Dios*”; la parte relacional (teológica) y de talento humano (función administrativa) en “*son los que más celosamente vigilan para descubrir los errores de otros*”; finalmente la categoría espiritual (teológica) y ontológica (filosofía) en la frase “*los que tienen esta conexión son fieles y leales*”.

### Figura 41

*Análisis de sentimiento por códigos – formato sankey*



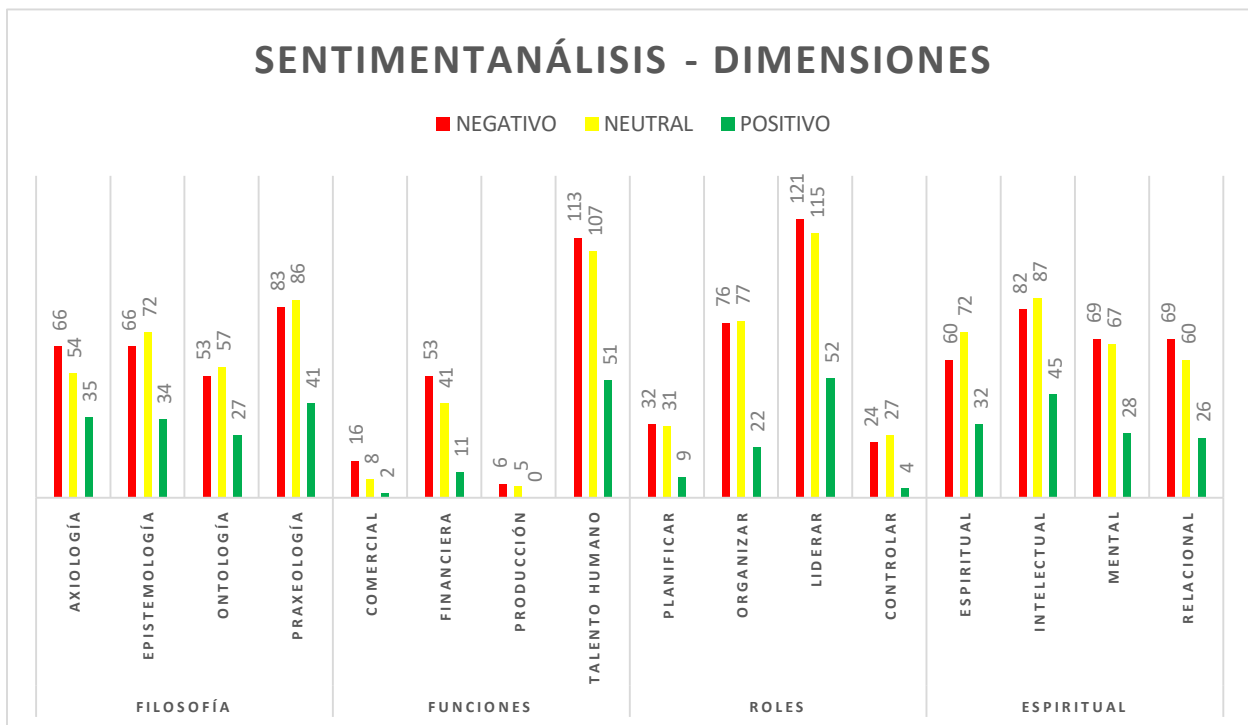
*Nota:* La figura 41 presenta el flujo de fuerza del análisis de sentimiento de las citas de Ellen White y su codificación con las categorías de las dimensiones de filosofía de la administración, función de la administración, proceso administración y la teológica. Elaboración propia, resultados basados en software ATLAS.ti.

En un análisis cualitativo de la presente sección, como se aprecia en la Figura 42, para la dimensión de la filosofía con sus cuatro componentes, la que tienen mayor participación es la praxeología con 210 codificaciones, seguido de la epistemología con 172 codificaciones, axiología con 155 codificaciones y finalmente ontología con 137 codificaciones; el total de esta dimensión es de 674 codificaciones sobre sentimientos.

En la dimensión de las funciones de la administración, en primer lugar, se tiene a la categoría de talento humano con 271 codificaciones; en segundo puesto, se tiene la categoría financiera con 105 codificaciones; tercer lugar para la comercial con 26 codificaciones y

finalmente la categoría de producción con 11 codificaciones de sentimientos. Un total de 413 codificaciones se realizaron para esta dimensión.

**Figura 42**  
*Analisis de sentimiento por código – gráfico de barra*



*Nota:* La figura 42 presenta las cantidades de codificaciones por sentimientos y por categorías de las dimensiones de estudio: filosofía, funciones, roles y espiritual. Elaboración propia, basado en citas de Ellen White con uso de software ATLAS.ti.

En la dimensión de los roles de la administración, la categoría de liderar tiene un total de 288 codificaciones; en segunda ubicación se tiene a la categoría de organizar con 175 codificaciones; en tercer lugar, la categoría de planificar con 72 codificaciones; y finalmente la categoría de controlar con 55 codificaciones. Para esta dimensión se codificó un total de 590 referencias de sentimientos.

En la dimensión espiritual, se tuvo un total de 697 codificaciones sobre sentimientos. Estando en primera ubicación la categoría intelectual con 215 codificaciones; las categorías espiritual y mental obtuvieron 164 codificaciones; y la categoría relacional tuvo 155 codificaciones. Complementando la información de la co-ocurrencia entre el análisis de sentimientos con las dimensiones y sus categorías, se presente la Tabla 16, la cual se hará una descripción de la misma. Se aprecia que la categoría de liderazgo (proceso de la administración), presenta una mayor fuerza para los sentimientos negativos y neutros, con un coeficiente de correlación de 0.35 y 0.33 correspondientemente. También se aprecia que la categoría de talento humano (roles de la administración) presenta una correlación de 0.34 para el sentimiento negativo y 0.32 para el sentimiento neutro.

En un segundo grupo, se encuentran aquellas que tienen una correlación entre 0.27 – 0.30; entre las que se encuentran epistemología (filosofía) con 0.27 de correlación con el sentimiento neutro; espiritual (teología) con un 0.28 de correlación con el sentimiento neutro, intelectual en la misma dimensión, con una correlación de 0.30 en referencia también al sentimiento neutro y 0.27 de coeficiente relacional con el sentimiento negativo, así mismo, la categoría mental presenta una correlación de 0.26 para el sentimiento negativo y neutro, finalizando en la última categoría de esta dimensión, tiene una correlación de 0.27 para el sentimiento negativo; organización (proceso de la administración) presenta una correlación de 0.29 para el sentimiento negativo y 0.30 para el sentimiento neutro; la praxeología (filosofía) presenta 0.28 de correlación para el sentimiento negativo y 0.30 para el neutro.

## **Tabla 22**

*Tabla de co-ocurrencia de códigos y análisis de sentimientos*

	● Sentiment: N...	● Sentiment: N...	● Sentiment: P...
	156	150	58
● AXIOLOGÍA	66 (0.25)	54 (0.20)	35 (0.18)
● COMERCIAL	16 (0.09)	8 (0.05)	2 (0.02)
● CONTROLAR	24 (0.12)	27 (0.15)	4 (0.04)
● EPISTEMOL...	66 (0.24)	72 (0.27)	34 (0.16)
● ESPIRITUAL	60 (0.22)	72 (0.28)	32 (0.15)
● FINANCIERA	53 (0.25)	41 (0.19)	11 (0.07)
● INTELLECTUAL	82 (0.27)	87 (0.30)	45 (0.18)
● LIDERAR	121 (0.35)	115 (0.33)	52 (0.16)
● MENTAL	69 (0.26)	67 (0.26)	28 (0.14)
● ONTOLOGÍA	53 (0.21)	57 (0.24)	27 (0.15)
● ORGANIZAR	76 (0.29)	77 (0.30)	22 (0.10)
● PLANIFICAR	32 (0.16)	31 (0.16)	9 (0.07)
● PRAXEOLOG...	83 (0.28)	86 (0.30)	41 (0.17)
● PRODUCCIÓN	6 (0.04)	5 (0.03)	0 (0.00)
● RELACIONAL	69 (0.27)	60 (0.23)	26 (0.13)
● TALENTO H...	113 (0.34)	107 (0.32)	51 (0.17)

*Nota:* La tabla 22 presenta la co-ocurrencia entre los códigos de sentimientos y los de las categorías de las dimensiones estudiadas, siendo visible el valor del coeficiente e intensidad de color de acuerdo a la proximidad del coeficiente al valor óptimo. Elaboración propia, basado en escritos de Ellen White con resultados obtenidos en ATLAS.ti.

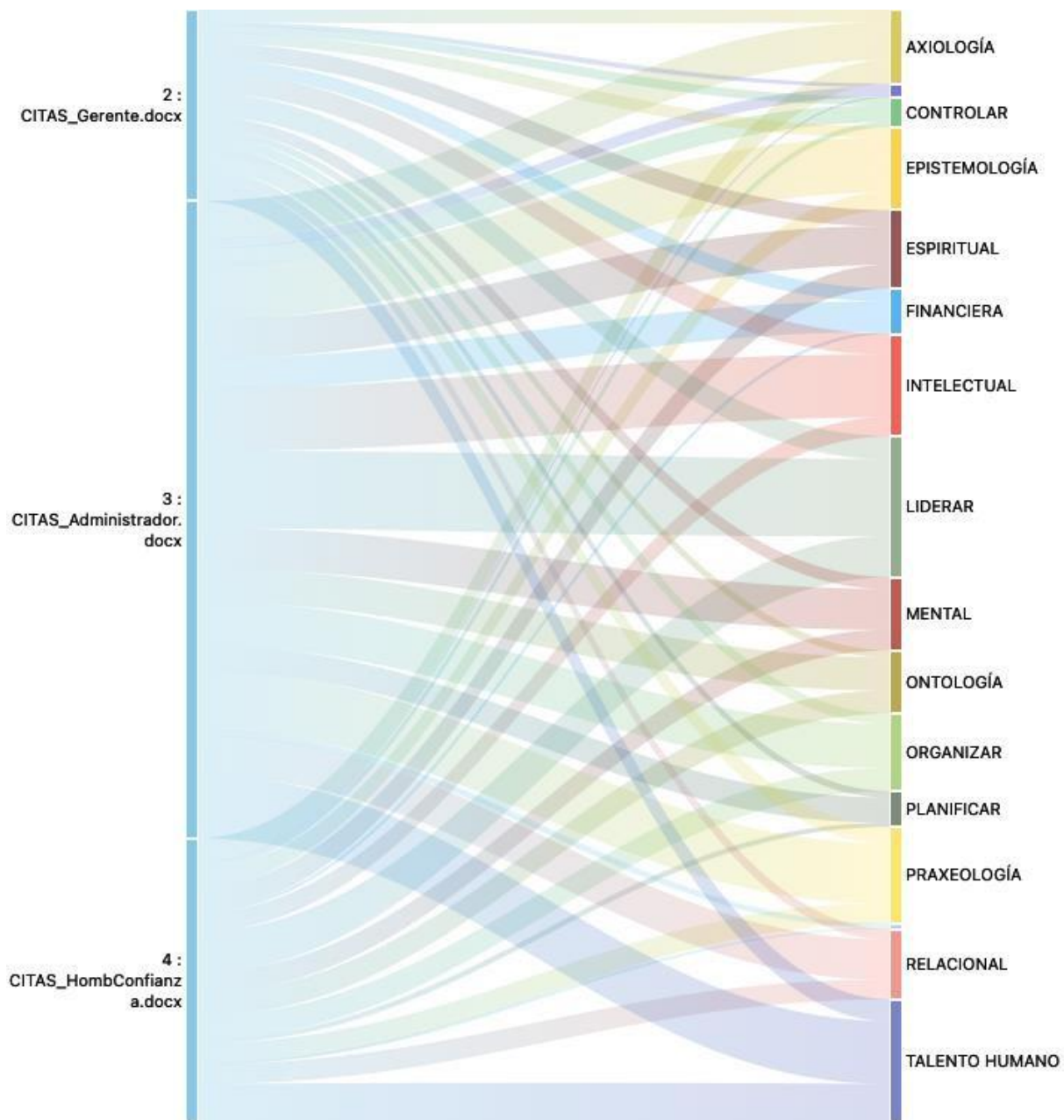
#### 4.4 Análisis de co-ocurrencias

En la presente sección, se realizará el análisis de la co-ocurrencia entre las categorías o elementos de las cuatro dimensiones estudiadas: filosofía de la administración, las funciones de la administración, el proceso administrativo y la espiritualidad (definido como la parte teológica, para evitar la duplicidad de la palabra espiritualidad en uno de los elementos de esta dimensión). La primera aproximación, será a través de la exposición de los resultados de los documentos con las citas y sus palabras claves, en una co-ocurrencia con las categorías de las cuatro dimensiones, así como su relación a través de las codificaciones realizadas.

En la siguiente figura, se puede apreciar la fuerza de las diversas categorías frente a los tres documentos de citas seleccionados de la biblioteca electrónica White. En la dimensión de la filosofía (identificados con tonalidades amarillas), se puede resaltar la fuerza de la epistemología y la praxeología; por la dimensión del proceso de la administración (tonalidades verdes), se aprecia que liderar y organizar tienen una incidencia mayoritaria. La dimensión de las funciones de la administración (tonalidades azules) se visualiza la fuerza de la codificación del talento humano con mayor incidencia y se sigue con el área financiera; finalmente, en la dimensión teológica (tonalidades rojas) se aprecia la fuerza de las áreas intelectuales, relacionales y mentales.

**Figura 43**

*Analisis de co-ocurrencia por códigos y grupo de citas – formato sankey*



*Nota:* La figura 43 presenta la relación de las categorías de las dimensiones y su incidencia con el resumen de las citas de la biblioteca electrónica Ellen White. Elaboración propia, basado en resultados con software ATLAS.ti.

Complementando la descripción anterior, la tabla 23 muestra la relación cuantitativa de las categorías y los documentos analizados, en el cual se puede apreciar que la categoría con mayor frecuencia, es “liderar” (proceso administrativo) con 153 codificaciones con relación a las citas

con palabra clave “administración”, lo cual representa un 6,89% del total de las codificaciones; para el documento de palabra clave “hombres de confianza” obtiene 82 codificaciones, representando el 3,69% del total de las referencias del total y el 29,18% del grupo.

La segunda categoría que tiene mayor codificación es “talento humano” de la dimensión de funciones de la administración, que tiene un total de 248 citaciones, que tiene una mayor frecuencia en el análisis del documento de palabra clave “administración” con 125 codificaciones y el 5.63% como representación del total; 40 codificaciones en la sección “hombres de confianza” con 3.56% de representación total; del área de “gerente” se tiene una cantidad de 44 coincidencias con la categoría lo que representa el 1.98% de la cantidad global.

La categoría “intelectual” de la dimensión “teológica” presenta 204 codificaciones, 125 para el documento “administrador” y el 5.63% de representación; para el documento “gerente” tiene 41 codificaciones y 1.85% de relevancia; y para el documento “hombres de confianza” se tiene 38 codificaciones que representan el 1.71% del total codificaciones.

Finalmente, para la dimensión de la filosofía de la administración, la categoría de la praxeología es la que obtiene mayor co-ocurrencia con 193 codificaciones en total, distribuidas en 120 en el documento de “administrador”, 40 en el documento de “hombres de confianza”, 33 en “gerente”.

Resumiendo, se puede indicar que se tienen 2222 codificaciones entre todas las categorías, las citas de gerente representan el 17.19% con 382 codificaciones; las citas agrupadas con la palabra clave “hombres de confianza” obtiene el 25.61% con 569 codificaciones y las citas con la palabra “gerente” tiene 1271 codificaciones y obtiene el 57.20% de representatividad.

**Tabla 23**

*Tabla de co-ocurrencia de códigos y grupo de citas*

		2 CITAS_Gerent...	3 CITAS_Admini...	4 CITAS_HombC...	Totales	
		" " 67	" " 194	" " 87		
AXIOLOGÍA	" " 170	25 16,89 % 6,54 % 1,13 %	75 50,68 % 5,90 % 3,38 %	48 32,43 % 8,44 % 2,16 %	148	100 % 6,66 % 6,66 %
COMERCIAL	" " 30	6 22,22 % 1,57 % 0,27 %	19 70,37 % 1,49 % 0,86 %	2 7,41 % 0,35 % 0,09 %	27	100 % 1,22 % 1,22 %
CONTROLAR	" " 60	15 25,42 % 3,93 % 0,68 %	34 57,63 % 2,68 % 1,53 %	10 16,95 % 1,76 % 0,45 %	59	100 % 2,66 % 2,66 %
EPISTEMOLOGÍA	" " 185	21 12,65 % 5,50 % 0,95 %	109 65,66 % 8,58 % 4,91 %	36 21,69 % 6,33 % 1,62 %	166	100 % 7,47 % 7,47 %
ESPIRITUAL	" " 182	32 20,51 % 8,38 % 1,44 %	77 49,36 % 6,06 % 3,47 %	47 30,13 % 8,26 % 2,12 %	156	100 % 7,02 % 7,02 %
FINANCIERA	" " 112	26 28,57 % 6,81 % 1,17 %	60 65,93 % 4,72 % 2,70 %	5 5,49 % 0,88 % 0,23 %	91	100 % 4,10 % 4,10 %
INTELLECTUAL	" " 231	41 20,10 % 10,73 % 1,85 %	125 61,27 % 9,83 % 5,63 %	38 18,63 % 6,68 % 1,71 %	204	100 % 9,18 % 9,18 %
LIDERAR	" " 313	46 16,37 % 12,04 % 2,07 %	153 54,45 % 12,04 % 6,89 %	82 29,18 % 14,41 % 3,69 %	281	100 % 12,65 % 12,65 %
MENTAL	" " 177	24 16,44 % 6,28 % 1,08 %	81 55,48 % 6,37 % 3,65 %	41 28,08 % 7,21 % 1,85 %	146	100 % 6,57 % 6,57 %
ONTOLOGÍA	" " 148	14 11,11 % 3,66 % 0,63 %	66 52,38 % 5,19 % 2,97 %	46 36,51 % 8,08 % 2,07 %	126	100 % 5,67 % 5,67 %
ORGANIZAR	" " 185	21 13,55 % 5,50 % 0,95 %	88 56,77 % 6,92 % 3,96 %	46 29,68 % 8,08 % 2,07 %	155	100 % 6,98 % 6,98 %
PLANIFICAR	" " 79	13 18,31 % 3,40 % 0,59 %	50 70,42 % 3,93 % 2,25 %	8 11,27 % 1,41 % 0,36 %	71	100 % 3,20 % 3,20 %
PRAXEOLOGÍA	" " 224	33 17,10 % 8,64 % 1,49 %	120 62,18 % 9,44 % 5,40 %	40 20,73 % 7,03 % 1,80 %	193	100 % 8,69 % 8,69 %
PRODUCCIÓN	" " 11		9 81,82 % 0,71 % 0,41 %	2 18,18 % 0,35 % 0,09 %	PRAXEOLOGÍA	0,50 % 0,50 %
RELACIONAL	" " 166	21 15,00 % 5,50 % 0,95 %	80 57,14 % 6,29 % 3,60 %	39 27,86 % 6,85 % 1,76 %	140	100 % 6,30 % 6,30 %
TALENTO HUMANO	" " 294	44 17,74 % 11,52 % 1,98 %	125 50,40 % 9,83 % 5,63 %	79 31,85 % 13,88 % 3,56 %	248	100 % 11,16 % 11,16 %
Totales		382 17,19 % 100 % 17,19 %	1271 57,20 % 100 % 57,20 %	569 25,61 % 100 % 25,61 %	2222	100 % 100 % 100 %

*Nota:* La tabla 23 presenta la co-ocurrencia entre los códigos de las dimensiones y los documentos con las citas de acuerdo a las palabras clave. Elaboración propia, basado en resultados ATLAS.ti.

En la siguiente sección se realizará el análisis de co-ocurrencia entre las categorías de la dimensión de la espiritualidad de la administración, propuesta en esta tesis, basado en los escritos de Ellen White, sobre las características de la gerencia contrastando con las otras dimensiones (filosofía, proceso y funciones de la administración) para conocer la relación que se tiene con estas categorías. La espiritualidad fue explicada en el capítulo II de la tesis, en la que comentaba sobre los estudios relevantes referentes a la importancia de la misma en las empresas y su orientación hacia la gerencia y las organizaciones.

La categoría intelectual, que tiene una mayor fuerza en la dimensión, es aquella que se refiere a la capacidad activa del gerente desde una concepción espiritual. Esta categoría tiene relación con la parte praxeológica, organizacional y productiva de las demás dimensiones.

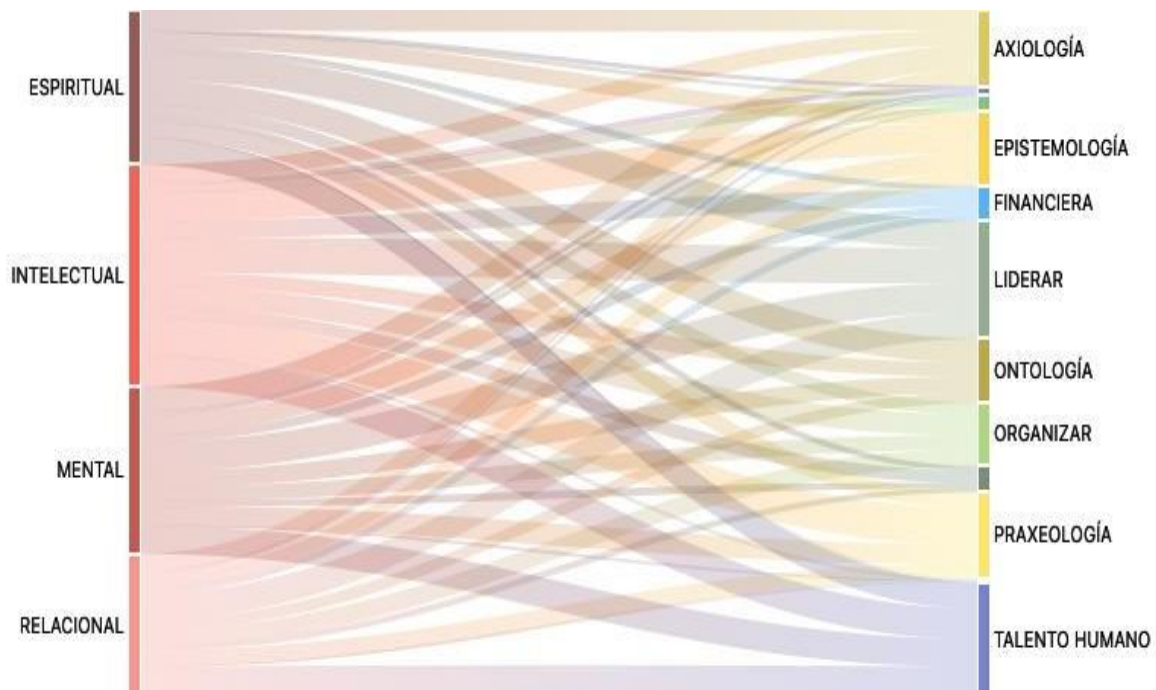
Una segunda fuerza que se aprecia en la figura 44 la categoría denominada como “mental”, es la que se refiere a las cualidades del carácter, personalidad y emociones; su relación con la categoría de la epistemología, el control y la función financiera de la administración, que conlleva en ellas una función de análisis del gerente.

En la tercera fuerza, se encuentra la categoría “espiritual”. Esta está vinculada con la categoría ontológica de la filosofía, como base de las estructuras del “ser”. La filosofía lo denomina el “ser interior”, pero desde la perspectiva bíblica, esta se refiere no al “alma”, sino a esa vinculación con Dios. Así mismo se vincula con la base de la función de la administración, que es el área comercial de una empresa; en el proceso de la administración, la “planificación” es el fundamento de la administración, como orientadora de los quehaceres de la gerencia.

Finalmente, la categoría “relacional”, es parte de esta dimensión cuyas características se enmarcan en las que generan una condición o ambiente de convivencia dentro de las organizaciones. Su vinculación con otras categorías como “talento humano” en la dimensión de

las funciones de la administración; la axiología, como el área de los valores en la filosofía; y, el liderar, como el proceso que tiene estrecha línea con las personas dentro de una organización.

**Figura 44**  
*Análisis de co-ocurrencia por dimensión espiritual y códigos – formato sankey*



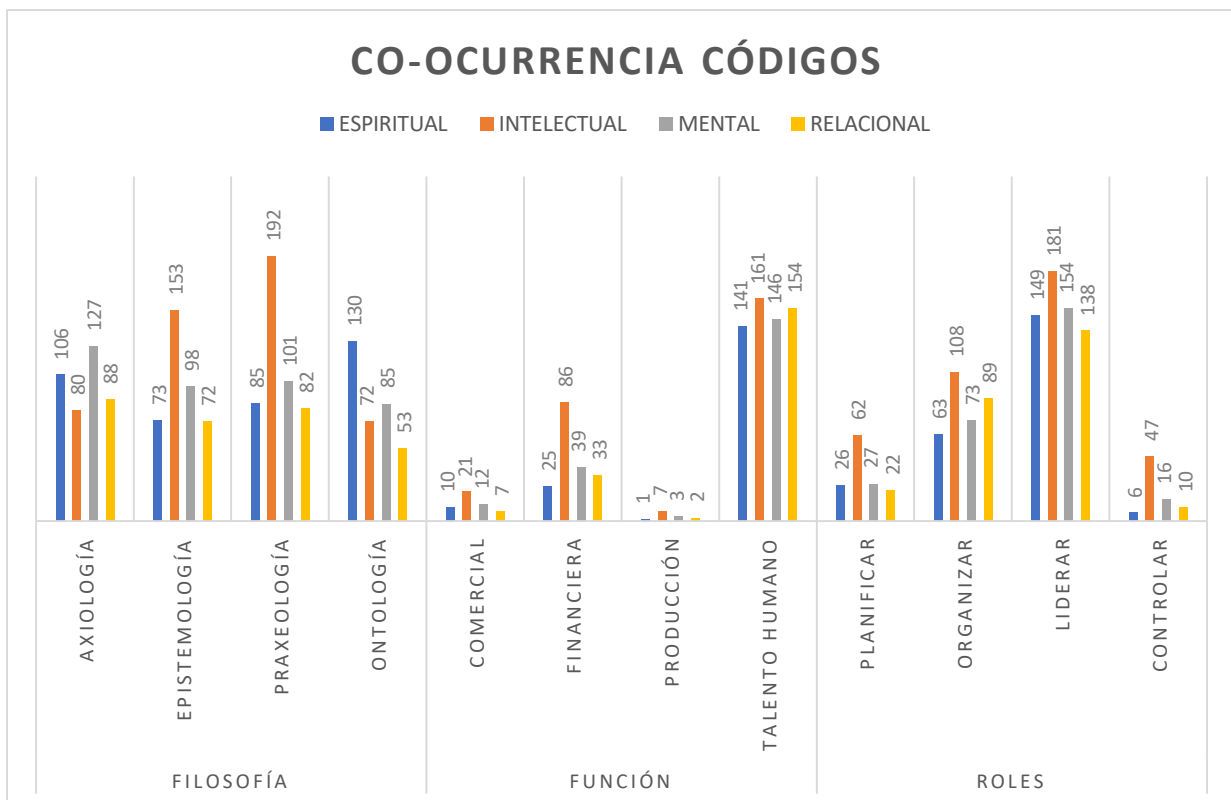
*Nota:* La figura 44 presenta el diagrama sankey de flujo de relación entre las categorías de la “teología” y las categorías de las dimensiones de la filosofía, proceso y la función de la administración. Elaboración propia, basado en citas de Ellen White y análisis de ATLAS.ti.

En una evaluación cuantitativa de la co-ocurrencia, la figura 45 presenta que la filosofía de la administración, tiene una mayor participación con las categorías de la dimensión de espiritual de la administración. La búsqueda filosófica de Bédard nació porque pasó por los conceptos judeo-cristianos, como ella lo menciona y no encontró respuestas a sus inquietudes. Para el investigador, es necesario poder enfatizar que la espiritualidad, desde una cosmovisión bíblica es relevante para la gerencia de hoy.

La categoría de talento humano, en la dimensión de la función de la administración, tiene mayor participación de las categorías de la dimensión espiritual. Esto se debe a la relación que tiene la gestión de personas con las habilidades de relacionamiento desde una perspectiva espiritual, donde se percibe el ser humano como “prójimo”.

En la última dimensión, los roles de la administración, la categoría de “liderar” tiene una mayor participación en relación a los factores espirituales. Recordando que las citas de Ellen White, estaban enmarcadas en los consejos para los líderes de instituciones y de la iglesia. Ella abordaba por una vida “espiritual por parte de los dirigentes”.

**Figura 45**  
*Analisis de co-ocurrencia por dimensión espiritual y códigos – gráfico de barra*



*Nota:* La figura 45 presenta la cantidad de códigos que generan co-ocurrencia entre las dimensiones de la filosofía, proceso y función de la administración con las categorías de la dimensión espiritual. Elaboración propia, basado en resultados de ATLAS.ti.

En el análisis cuantitativo presentado en la tabla 18, se aprecia que la categoría espiritual tiene una co-ocurrencia con la “ontología” con un coeficiente de 0.65 siendo el más relevante de la columna de la categoría “espiritual”, esto se debe a la relación que existe entre ellos como base del rombo de la filosofía y el rombo de la teología. Ambos son los pilares de las demás áreas de sus respectivas dimensiones y presentan 130 citas correlacionadas. Una segunda co-ocurrencia que se presenta en la categoría “espiritual” es la vinculada con la categoría “liderar” de la dimensión del proceso de la administración. Tiene un valor de 149 citas co-referenciadas y su coeficiente de 0.43; lo que permite evidenciar la relevancia de la parte espiritual “interna” del líder o gerente.

La axiología en su vinculación con lo espiritual es necesaria. Los valores que el ser humano posee y su distinción entre lo bueno y lo malo, son los que permiten exteriorizar en su trato con otro ser humano y en el interior de una organización. Se marcaron 106 citas en correferencias y un valor de 0.43 de coeficiente. Finalmente, para esta categoría “espiritual”, se encuentra otra co-ocurrencia con la categoría de talento humano de la dimensión de las funciones de la administración. Se evidencian 141 citas co-referenciadas, junto a un coeficiente de 0.42; la importancia de esta relación es que permite comprender que el trabajo del gerente con el talento humano de la organización desde lo espiritual.

#### **Tabla 24**

*Tabla de co-ocurrencia por dimensión espiritual y códigos*

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	• ESPIRITUAL Gr=182		• INTELECTUAL Gr=231		• MENTAL Gr=177		• RELACIONAL Gr=166	
		Cuenta	Coefficiente	Cuenta	Coefficiente	Cuenta	Coefficiente	Cuenta	Coefficiente
FILOSOFÍA	• AXIOLOGÍA Gr=170	106	0.430894	80	0.249221	127	0.577273	88	0.354839
	• EPISTEMOLOGÍA Gr=185	73	0.248299	153	0.581749	98	0.371212	72	0.258065
	• PRAXEOLOGÍA Gr=224	85	0.264798	192	0.730038	101	0.336667	82	0.266234
	• ONTOLOGÍA Gr=148	130	0.650000	72	0.234528	85	0.354167	53	0.203065
FUNCIÓN	• COMERCIAL Gr=30	10	0.049505	21	0.087500	12	0.061538	7	0.037037
	• FINANCIERA Gr=112	25	0.092937	86	0.334630	39	0.156000	33	0.134694
	• PRODUCCIÓN Gr=11	1	0.005208	7	0.029787	3	0.016216	2	0.011429
	• TALENTO HUMANO Gr=294	141	0.420896	161	0.442308	146	0.449231	154	0.503268
ROLES	• CONTROLAR Gr=60	6	0.025424	47	0.192623	16	0.072398	10	0.046296
	• LIDERAR Gr=313	149	0.430636	181	0.498623	154	0.458333	138	0.404692
	• ORGANIZAR Gr=185	63	0.207237	108	0.350649	73	0.252595	89	0.339695
	• PLANIFICAR Gr=79	26	0.110638	62	0.250000	27	0.117904	22	0.098655

*Nota:* La tabla 24 presenta la co-ocurrencia entre las categorías de la dimensión teológica con las categorías de las dimensiones de la filosofía, función y roles de la administración, con la cantidad de citas y su coeficiente de correlación. Elaboración propia, basado en citas de Ellen White analizadas con el software ATLAS.ti.

En la categoría “intelectual” de la categoría teológica, se aprecia que tiene una relación directa con la categoría de la “praxeología” de la filosofía de la administración. Se destaca con 192 citas y 0.73 de índice de coeficiente de correlación. La praxeología se refiere a la parte práctica de la administración, lo mismo es necesario desde la parte teológica. En la categoría “mental” se entiende por todas las características de los rasgos de la personalidad, carácter y emociones. En la tabla, se hace evidente su relación con la axiología, para destacar entre los datos generales, con 127 citas y un coeficiente de 0.57 de co-ocurrencia.

Para la categoría de lo “relacional” desde la visión teológica, se refiere a las características que debe tener el gerente para el trato con las personas dentro de la organización. Los indicadores presentan la relación que tiene con la categoría de “talento humano” de la dimensión de los roles de la gerencia, con 154 citas y 0.50 de coeficiente de relación.

#### **4.5 Análisis de codificación con inteligencia artificial de software ATLAS.ti (IA-ATLAS.ti)**

En este tiempo que se está haciendo uso de herramientas de inteligencia artificial, la versión 23 de ATLAS.ti, presenta un nuevo instrumento de análisis cualitativo a través de la codificación de documentos mediante la inteligencia artificial. Esto permite simplificar el tiempo de codificación a través de parámetros ya establecidos para el resultado del agrupamiento de códigos.

La intención del investigador, al hacer uso de esta nueva herramienta, es poder contrastar lo propuesto por la tesis y lo que el software puede determinar para encontrar semejanzas en la codificación propuesta a través de las cuatro dimensiones de la cosmovisión de la administración y un posible acercamiento del mismo desde la inteligencia artificial. La misma está exenta de sesgos de interpretación y propuesta.

**Figura 46**  
*Resumen de códigos realizados por inteligencia artificial de ATLAS.ti*



*Nota:* La figura 46 presenta el resumen de los códigos del análisis cualitativo de los documentos de citas de Ellen White y sometidos a inteligencia artificial. Elaboración propia, basado en ATLAS.ti.

Es necesario resaltar que la presente investigación es una de las primeras en presentar un análisis con inteligencia artificial a los escritos de Ellen White desde una perspectiva de análisis cualitativo y de la gerencia. El resultado del análisis del software arrojó una agrupación de 10 códigos generales que son: comportamientos negativos, conocimiento práctico, educación, espiritualidad, fe, gestión financiera, management, religión/espiritualidad, trabajo y ética profesional, finalizando con valores religiosos. El total de las citas codificadas fue de 594 en total, para los tres grupos de documentos que contienen las citas de acuerdo a las palabras claves seleccionadas. Cada código se convirtió en un grupo de códigos, ya que el software determinó subcódigos de acuerdo a las citas que fueron seleccionadas. Algunos de los códigos tuvieron una cantidad mayor de subcódigos, y estos a su vez, tuvieron diferentes cantidades de citas codificadas.

En el grupo de “comportamientos negativos”, se tuvieron 47 subcódigos que fueron: arrogancia, carga laboral excesiva, corrupción, desacuerdo, desánimo, desconfianza, desencanto con los líderes, deshonestidad, desigualdad, desilusión, desilusión política, desorganización, desperdicio, engaño, engreimiento, error en la elección del cargo, errores, exceso de confianza, falta de atención a detalles, falta de capacidad gerencial, falta de cuidado y escrupulosidad, falta de fidelidad, falta de sabiduría, frugalidad, frustración, impulsividad, incapacidad para evaluar riesgos, incompetencia, inconformidad con el sistema, indolencia, ineficiencia, inequidad, injusticia, inseguridad, miedo al fracaso, negligencia, orgullo excesivo, pérdida, perfeccionismo, piedad, pobreza, precaución, preocupación, procrastinación, sobrepeso, supervisión inadecuada, tristeza.

El código de “conocimiento práctico” tuvo un total de 8 subcódigos: aprendizaje, búsqueda de conocimiento, conocimientos y habilidades, consejo práctico, discernimiento, importancia de la experiencia, ineficacia del conocimiento teórico sin la práctica y valor del conocimiento práctico.

El código de “educación” se subdividió en 72 subcódigos los cuales se detallan: administrar, alerta, alimentación, autocrítica, autoridad, ayuda, ayuda mutua, capacidad, colaboración, comunicación, conducta, consecuencias, consejo, consejo acompañante, conversión, cooperación, crítica política, crítica social, criticismo, criticismo social, cuenta, cuidado hacia los jóvenes, dar ejemplo, deberes, decisión, dedicatoria, dependencia, despotismo, disciplina, discriminación, donación, educación, ejemplo, enseñanza, escritura, escucha activa, estudio, experiencia, familia, fe en la educación, futuro, igualdad, influencia, influencia social, inspiración, institución, interés, jóvenes, justicia, justicia social, lucha, metas/objetivos, misión, misiones, negación, organización, organización de grupos o instituciones, ostentación, planes limitados, poder, política, preparación, presión, recompensa, rectitud, reflexión, reforma, roles de género, salud, servicio, unidad y visión general.

La “espiritualidad” es otra categoría que se contiene 90 subcódigos: Altruismo, amor, amor al prójimo, amor de Dios, amor divino, ánimo, arrepentimiento, austeridad, bendición, bendición a los demás, bondad, bondad divina, búsqueda espiritual, caridad, compasión, compromiso religioso, confianza, confianza en Dios, confianza en la juventud, confianza en los líderes religiosos, confianza en los demás, confianza en sí mismo, confianza en uno mismo, confianza propia, consagración, convicción religiosa, crecimiento espiritual, creencias, creencias personales, dependencia de Dios, devoción, dignidad, Dios, elevación espiritual, esperanza, esperanza en Dios, espiritualidad, evangelismo, experiencia religiosa, falibilidad

humana, fidelidad, fortalecimiento de lo recto, fuerza interior generosidad, gracia de Cristo, gracia divina, guía espiritual, honestidad, honradez, humanidad, humildad, influencia de la religión, inspiración divina, juicio y sabiduría, justicia divina, lealtad, liderazgo espiritual, liderazgo religioso, lucha contra el mal, lucha espiritual, meditación, misericordia, misericordia divina, obediencia, obra divina, oración, organización religiosa, paz espiritual, pecado, permisividad moral, perseverancia, propósito divino, prudencia, pureza, regeneración espiritual, relación con Dios, religiosidad, respeto, respeto hacia los demás, reuniones religiosas, sabiduría, sabiduría divina, santidad, satanás, sencillez, servicio a Dios, servicio religiosos, solidaridad, valentía, vocación.

En grupo de subcódigos para fe, se enumeraron 4 códigos: Despilfarro, enemigo, fe e infiel. Siendo este grupo que tiene menor subcódigos. El grupo de “gestión financiera” tiene un total de 37 subcódigos presentados: administración, administración de la iglesia, administración de recursos, administración de recursos o bienes, administración eficiente, administración financiera, administración justa, ahorrar dinero, ahorro, conocimiento financiero, consejos financieros, contabilidad, deuda financiera, deudas, dificultades financieras, disciplina financiera, economía, educación financiera, finanzas, finanzas personales, gasto correcto, gastos innecesarios, gestión, gestión educativa, gestión financiera, manejo de recursos, manejo de recursos/finanzas, papel del médico en la gestión hospitalaria, planeación, planes de negocio, planificación, planificación financiera, preocupación financiera, preocupación por la economía, responsabilidad financiera, riesgos financieros y uso del dinero.

En el área del “management”, se obtuvo 21 subcódigos, pero estos fueron nombrados en inglés de forma automática por la inteligencia artificial: autocontrol, business expertise, concerned, counseling, criticism, economics, economy, efficiency, experience, frugality, health,

inefficiency, lack of leadership, management, money management, none, politics, recommendation, salary dissatisfaction, stress, worry. En el grupo de “religión/espiritualidad” se configuraron 14 subcategorías, algunas determinadas en inglés: altruism, christianity, fe religiosa, fervor religioso, guilt, humility, moral, moral standards, religion, religión/cristianismo, religión/espiritualidad, religious beliefs y spirituality.

El siguiente grupo de “trabajo y ética profesional” se subdivide en 55 códigos: amabilidad, aprovechamiento del tiempo, autoridad y liderazgo, bienestar emocional, buenas cualidades, capacidad de adaptación, competencia profesional, complementariedad, compromiso, comunicación efectiva, crecimiento personal, cultura de trabajo, deber profesional, dedicación, desarrollo personal, desempeño laboral, dignidad laboral, diligencia, discreción, distribución de responsabilidades, distribución del trabajo, eficiencia, eficiencia en el trabajo, empleo, emprendimiento, equidad salarial, especialización, ética laboral, ética profesional, integridad, liderazgo, liderazgo colectivo, mentalidad de servicio, necesidad de cambio, productividad, puntualidad, reconocimiento del esfuerzo ajeno, remuneración adecuada, resiliencia, respeto laboral, responsabilidad, responsabilidad ética, responsabilidad individual, responsabilidad personal, responsabilidad social, selección de personal, selección y evaluación de personal, sentido del deber, separación familiar, sobrecarga de trabajo, superación de obstáculos, superación personal, trabajo, trabajo duro, trabajo en equipo.

Finalmente se tiene el grupo de códigos agrupados en “valores religiosos”, los cuales son: apariencia de moralidad, carácter cristiano, carácter elevado, conducta moral, cristianismo, cristocentrismo, diálogo interreligioso, Espíritu Santo, ética, fervor religioso, fortaleza interior, hábitos, intelectualismo, moralidad, nobleza de objetivos, principios, principios religiosos,

textos sagrados, valores, valores cristianos, valores éticos, valores morales, valores religiosos, vida espiritual, vida religiosa, virtud.

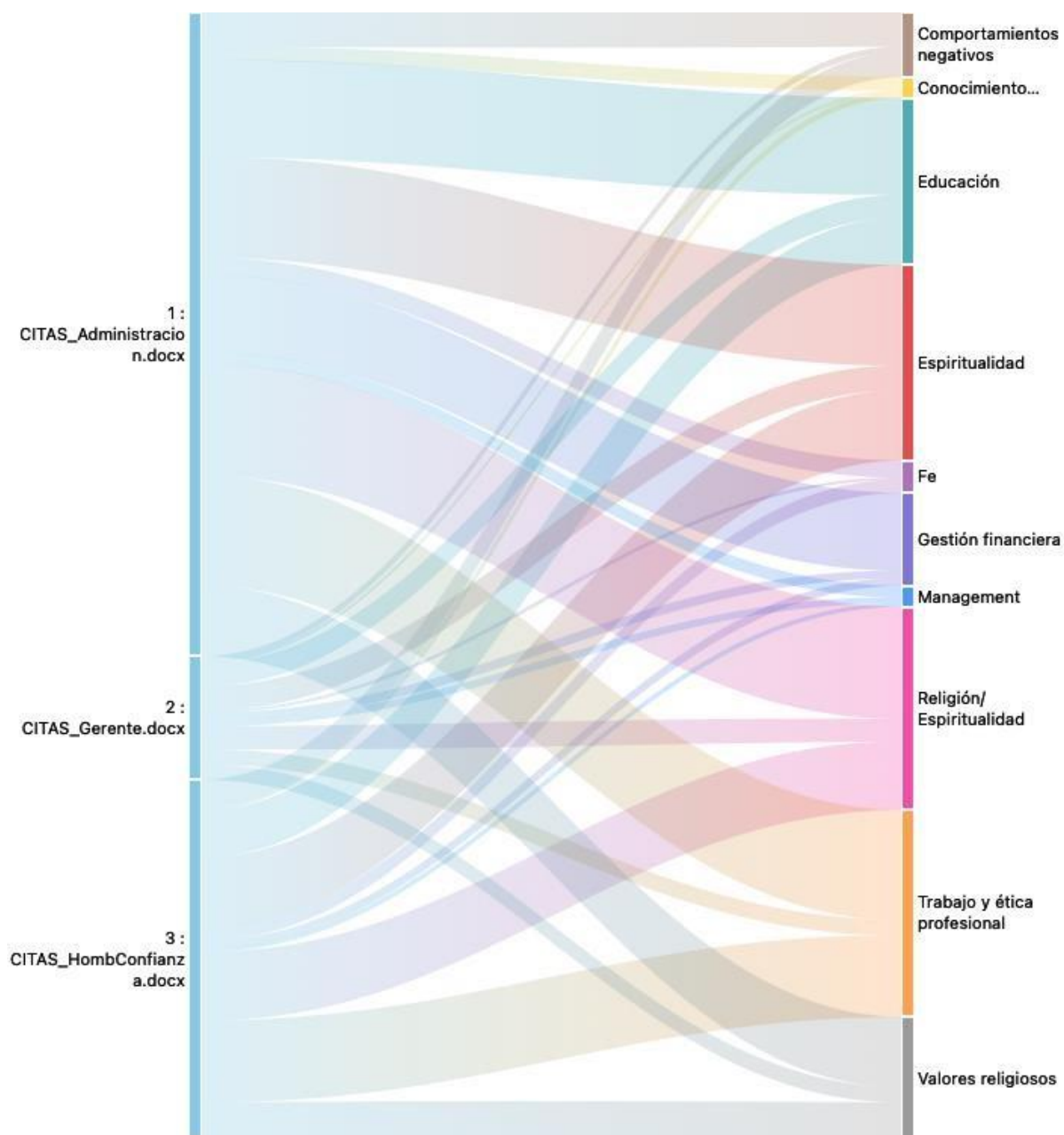
En la figura 47 se observa el flujo de fuerza que presentan los grupos de códigos mencionados con anterioridad sobre los documentos seleccionados con las citas obtenidas de la biblioteca electrónica White. Se aprecian cinco principales vertientes de flujo provenientes de los grupos de códigos: educación, espiritualidad, religión/espiritualidad, trabajo y ética profesional, y finalizando con valores religiosos.

En el documento referente a la palabra clave “administración” y sus derivados, sobresalen los códigos de “religión/espiritualidad” con 59 citas; sigue el grupo de “trabajo y ética profesional” con 58 citas; “espiritualidad” obtiene un total de 53 citas, finalizando con “educación” con 51 citas. El segundo grupo de citas, con las palabras claves de “gerente” y sus derivados, se presentan tres grupos de códigos que resaltan: “espiritualidad” con una cantidad de 13 citas, “educación” contiene 12 citas y finalmente “religión/espiritualidad” en un conteo de 12 citas. Finalmente, el documento que contienen las citas referentes a las palabras claves “hombres de confianza/responsabilidad”, los códigos que resaltan son: “trabajo y ética profesional” con 43 citas; “espiritualidad” con 37 citas; “religión y espiritualidad” con 36 citas.

En mención a los códigos mencionados en forma transversal, se aprecia que el código con mayor mención es “trabajo y ética profesional” con 109 citas; le secunda el código de “religión y espiritualidad” con 107 citas referenciadas; “espiritualidad” es el tercer código que resalta y tiene una referenciación de 103 citas; “educación” que totaliza 88 citas referenciadas. Este grupo de códigos son los que más referencias tienen, mostrando la relevancia de la espiritualidad, el trabajo y educación dentro de la gerencia. Los otros códigos, presentan una menor representación en el grupo de citas estudiadas: “valores religiosos” con 65 referencias;

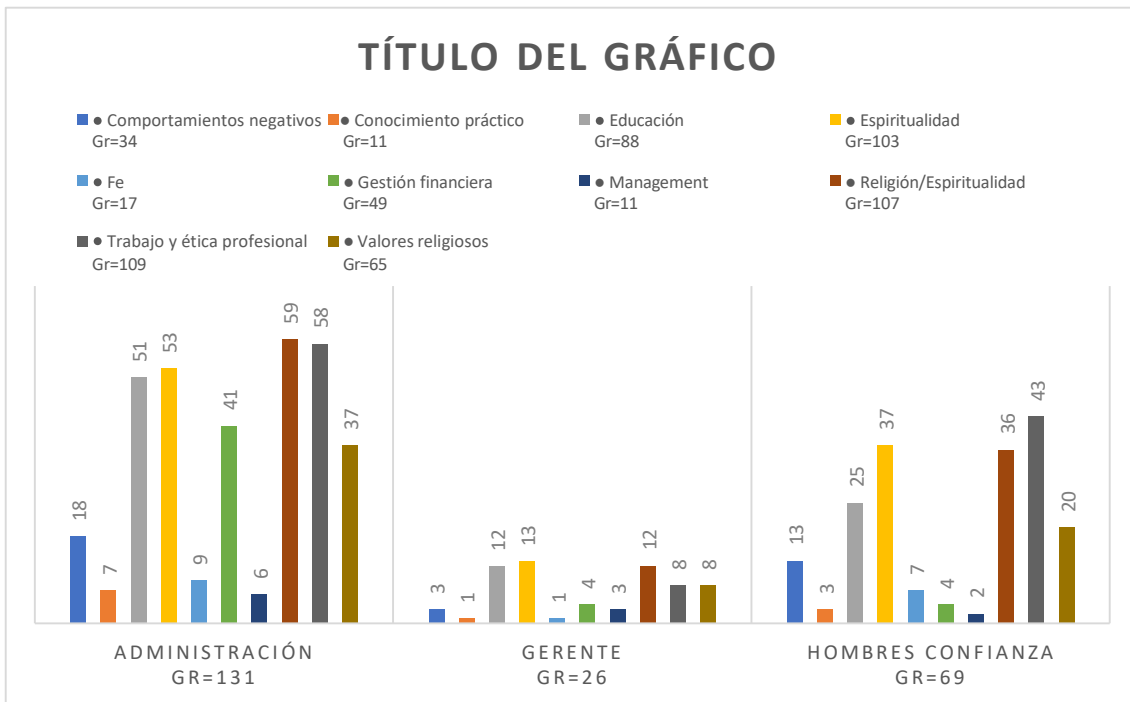
“gestión financiera” con 49 referencias; “comportamientos negativos” 34 citas; “fe” 17 citas; y con 11 citas “conocimiento práctico” y “management”.

**Figura 47**  
*Analisis de co-ocurrencia codificación con inteligencia artificial – formato sankey*



*Nota:* La figura 47 presenta los flujos de fuerza de los códigos propuestos por inteligencia artificial en un análisis cualitativo de las citas seleccionadas de la biblioteca electrónica White  
Elaboración propia, basado en ATLAS.ti.

**Figura 48**  
*Análisis de co-ocurrencia codificación con inteligencia artificial – gráfico de barra*



*Nota:* La figura 48 presenta las cantidades de citas por cada grupo de códigos encontrados en los tres documentos con las citas que contienen las palabras claves. Elaboración propia, basado en resultados de inteligencia artificial de ATLAS.ti.

La tabla 19 presenta los datos cuantitativos de la co-ocurrencia de la codificación de las citas mediante el uso de la herramienta de inteligencia artificial. En la misma se aprecia que los códigos agrupados bajo “trabajo y ética profesional” representan el 18.35% del total de las referencias; así como su participación en el grupo de citas de “administración”, representa el 9.76%, y en “hombres de confianza” obtiene el 7.24% del total de referencias, sin embargo, tiene una baja participación en las citas sobre “gerencia” con 1.35%.

Siguiendo con la escala de porcentajes, el grupo de códigos bajo la denominación “religión y espiritualidad” representan el 18.01% del total de citas, pero en el grupo de citas referentes a la “administración” representan el 9.93% siendo el más referenciado en el mismo. En el caso del grupo de citas “hombres de confianza” se encuentra con el 6.06% de las referencias. Su participación en las citas referente a “gerencia” es baja con el 1.35%.

Se finalizará esta sección con el análisis del grupo de códigos que se relacionan a la “espiritualidad”, en el total de citas representa el 17.37%, y su participación en las citas de “administración” es de 8.82% y de “hombres de confianza” con el 6.23%. Su puntuación más baja está en las referentes a la “gerencia” con el 2.19%.

**Tabla 25**

*Tabla de co-ocurrencia codificación con inteligencia artificial*

	1 CITAS_Adminis... 131	2 CITAS_Gerent... 26	3 CITAS_HombC... 69	Totales
Comportamientos neg... 34	18 3,03 %	3 0,51 %	13 2,19 %	34 5,72 %
Conocimiento práctico 11	7 1,18 %	1 0,17 %	3 0,51 %	11 1,85 %
Educación 88	51 8,59 %	12 2,02 %	25 4,21 %	88 14,81 %
Espiritualidad 103	53 8,92 %	13 2,19 %	37 6,23 %	103 17,34 %
Fe 17	9 1,52 %	1 0,17 %	7 1,18 %	17 2,86 %
Gestión financiera 49	41 6,90 %	4 0,67 %	4 0,67 %	49 8,25 %
Management 11	6 1,01 %	3 0,51 %	2 0,34 %	11 1,85 %
Religión/Espiritualidad 107	59 9,93 %	12 2,02 %	36 6,06 %	107 18,01 %
Trabajo y ética profes... 109	58 9,76 %	8 1,35 %	43 7,24 %	109 18,35 %
Valores religiosos 65	37 6,23 %	8 1,35 %	20 3,37 %	65 10,94 %
<b>Totales</b>	<b>339</b> 57,07 %	<b>65</b> 10,94 %	<b>190</b> 31,99 %	<b>594</b> 100 %

*Nota:* La tabla 25 presenta los índices de coeficiencia de relación entre los grupos de códigos determinados por inteligencia artificial al analizar los grupos de citas en los documentos. Elaboración propia, basado en análisis de inteligencia artificial de ATLAS.ti.

Buscando realizar una aproximación, entre la propuesta de las dimensiones de la investigación (filosofía, funciones, roles y teología) y las halladas por inteligencia artificial con sus correspondientes grupos de códigos, se puede observar que existen similitudes que sirven de sustento del modelo pretendido por el investigador. Comenzando por el grupo de códigos de “comportamientos negativos” propuesto por inteligencia artificial, complementa lo presentado por el investigador al realizar un análisis de sentimientos (sentimentanálisis) de los escritos de Ellen White a través de tres códigos: sentimiento negativo, sentimiento neutral y sentimiento positivo. Entre los códigos mencionados con anterioridad, se puede apreciar: desconfianza, desigualdad, deshonestidad, impulsividad entre otros. Los resultados del análisis de sentimiento, mostraron que un 39.30% se enmarcaban en el sentimiento negativo de parte de la autora. Esto se debió a la necesidad de poder aconsejar y direccionar las acciones erróneas para el avance de la organización adventista.

### **Tabla 26**

*Tabla de relación entre los códigos investigados y los códigos determinados por inteligencia artificial*

CÓDIGOS		FUNCIÓN				ROLES				FILOSOFÍA				TEOLOGÍA				Sentimentanálisis
		Planear	Organizar	Liderar	Controlar	Producción	Financiero	Talento Humano	Comercial	Praxeología	Epistemología	Axiología	Ontología	Intelectual	Mental	Relacional	Espiritual	
INTELIGENCIA ARTIFICIAL	Comportamientos negativos													X			X	
	Conocimiento práctico								X				X					
	Educación	X					X			X	X			X				
	Espiritualidad										X	X		X			X	
	Fe																X	
	Gestión Financiera	X			X		X	X	X				X					
	Management		X	X	X		X	X										
	Religión/espiritualidad										X	X		X			X	
	Trabajo y ética profesional		X			X	X		X		X		X	X	X	X		
	Valores religiosos										X	X		X			X	

*Nota:* La tabla 26 presenta la relación entre los códigos propuestos en la investigación y su comparación con los propuestos por inteligencia artificial usando el software ATLAS.ti. Elaboración propia.

El grupo de códigos “conocimiento práctico” tiene similitud con los códigos de la “praxeología” por parte de la dimensión de la filosofía y la “intelectual” en la dimensión teológica. Algunos códigos resultantes de la propuesta fueron: consejo práctico, valor del conocimiento práctico, importancia de la experiencia. Lo propuesto por IA coincide nuevamente por lo propuesto en la investigación como un elemento importante en la gerencia.

Las características de los códigos referentes a “educación” se presenta con una relación con: “organización”, “talento humano”, “epistemología”, “axiología” y “mental”; a través de características como: conducta, consejo, disciplina, enseñanza, escucha activa, inspiración, organización, recompensa, entre otros. Estos códigos ayudan a comprender la similitud con los códigos de las dimensiones propuestas. La agrupación de códigos bajo el nombre de “espiritualidad” están entrelazados con los códigos de “axiología”, “ontología”, “mental” y “espiritual”. Las cualidades descritas en este grupo guardan relación a través de: altruismo,

amor al prójimo, compasión, crecimiento espiritual, humildad, oración, religiosidad, entre otros mencionados. Nuevamente, estas cualidades permiten reconocer una coherencia con las dimensiones propuestas.

En el caso de los códigos agrupados como “fe”, está directamente relacionadas con la “espiritualidad”, aunque se tiene 4 subcódigos, la fe es parte de la conformación de la parte espiritual de la persona, en este caso de análisis de los gerentes y administradores. La “gestión financiera” es el grupo de códigos que en su análisis de sus componentes, tales como: administración, ahorro, contabilidad, planeación, planes de negocio, riesgos financieros; y, de acuerdo al planteamiento del investigador, tienen relación con los códigos de “planear”, “controlar” de la dimensión de funciones; “financiera” y “comercial” de la dimensión de roles; y en el área teológica se tiene al código de lo “intelectual”.

Por parte de los códigos bajo el “management”, determinado por IA, las cualidades que pueden mencionarse son: Experiencia en los negocios, insatisfacción salarial, economía, liderazgo, y otras; lo que permite conectar con los códigos: organizar, liderar, controla, en la dimensión de los procesos, y financiero junto a talento humano de la dimensión de las funciones de la administración. En los grupos de “religiosidad/espiritualidad” encontradas por IA, se obtienen unas características como: altruismo, fervor religioso, humildad, estándares morales, creencias religiosas, espiritualidad; se propone que tienen relación con los códigos de “axiología” y “ontología” de la dimensión de la filosofía de la administración; también guardan relación con el área “mental” y “espiritual” para la dimensión teológica.

Para el grupo de códigos de “trabajo y ética profesional”, características como: compromiso, dedicación, desarrollo personal, eficiencia, emprendimiento, liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo; son los permiten tener una relación con “organización”,

“producción”, “talento humano”, “praxeología”, “axiología”, “intelectual” y “relacional”.

Finalmente, el grupo de códigos que se encuentran en “valores religiosos” se tienen cualidades como: carácter, conducta, ética, hábitos, principios religiosos, valores, virtud. Estas características, permiten realizar la vinculación con los códigos de: “axiología”, “ontología”, “mental” y “espiritual”.

Para concluir la presente sección, se puede mencionar que la propuesta investigativa realizada tiene coherencia y sustento a través del análisis de una nueva herramienta y tendencia que se está usando con mayor frecuencia en el campo investigativo: la inteligencia artificial. La misma realiza la codificación sin sesgos y a través de patrones establecidos para el análisis cualitativo documental.

#### **4.6 Redes Semánticas**

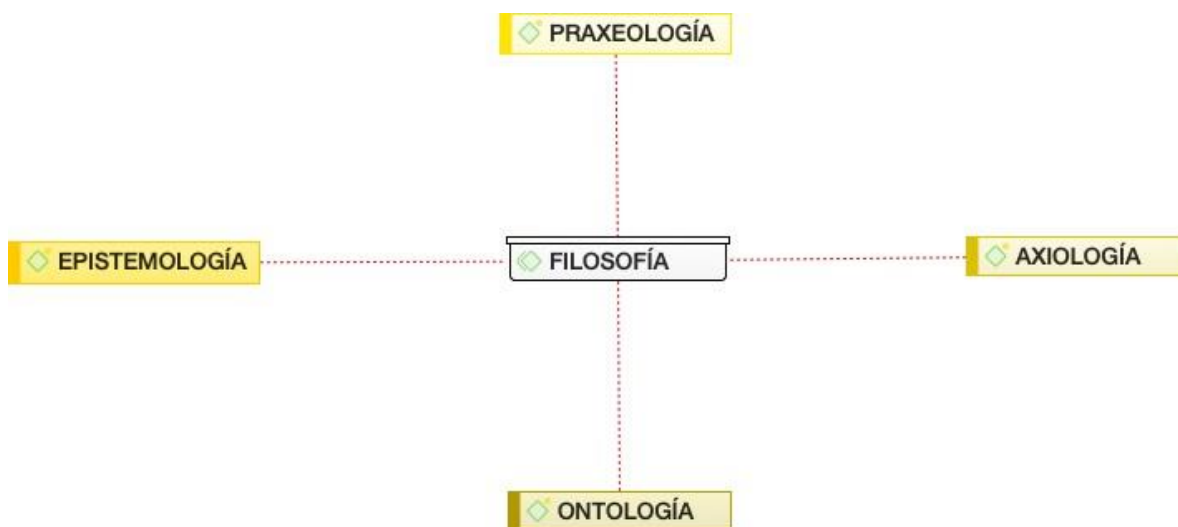
En el presente apartado, se presentarán las redes semánticas que junto al software ATLAS.ti permite conocer cómo están compuestas las dimensiones y cada uno de los códigos propuestos. Se presentó con anterioridad la forma de codificación para las citas, haciendo uso de las categorías propuestas y buscando crear un modelo teórico a partir de los escritos de Ellen White. Las redes semánticas permiten plasmar lo presentado en el fundamento teórico de la investigación a través del rombo filosófico de Bédard y de los otros tres rombos presentados como una propuesta para esta investigación.

En la investigación cualitativa documental, las redes semánticas permiten conocer como estarán conformados los conceptos o ideas dentro de la estructura que se desea plantear. Por tal motivo, la conformación de cada una de las redes nos llevará al concepto final de la propuesta del modelo teórico propuesto para la investigación. La primera red semántica se expresa desde

la filosofía de la administración, propuesta por Renee Bédard. Se entiende que la parte filosófica es el fundamento guiador para considerarse como una ciencia como tal. Esta red permitió codificar las citas con aquellos elementos que coincidían con las características de cada una de ellas.

**Figura 48**

*Red semántica de los códigos de la filosofía de la administración*



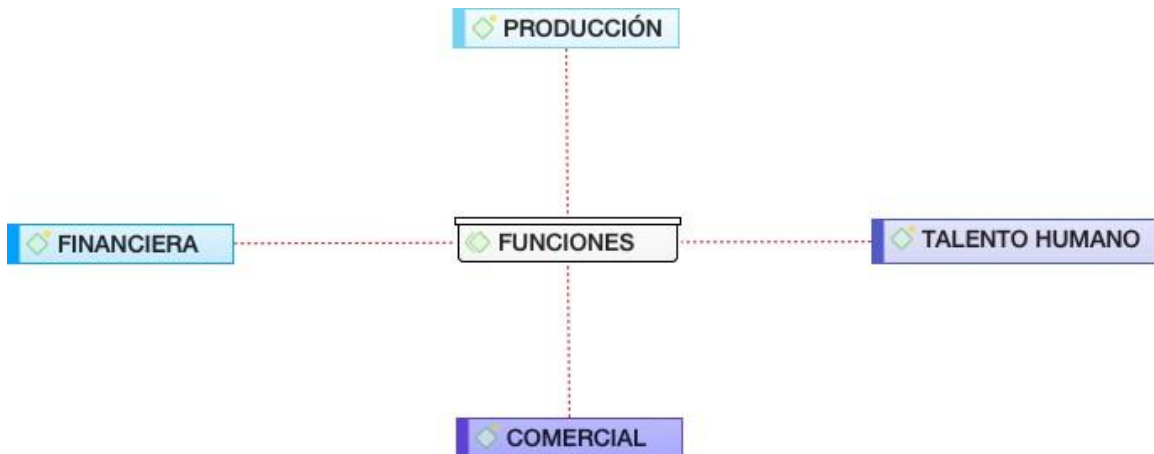
*Nota:* La figura 48 presenta la red semántica de la filosofía de la administración.

Elaboración propia, basado en Bédard, 2003.

También se buscó combinar las funciones de la administración, parte esencial de la teoría que permite que permite conocer las áreas de desempeño del gerente. Se eligieron cuatro de las principales, aunque existen muchas más, pero el investigador consideró como las esenciales dentro de la organización.

**Figura 49**

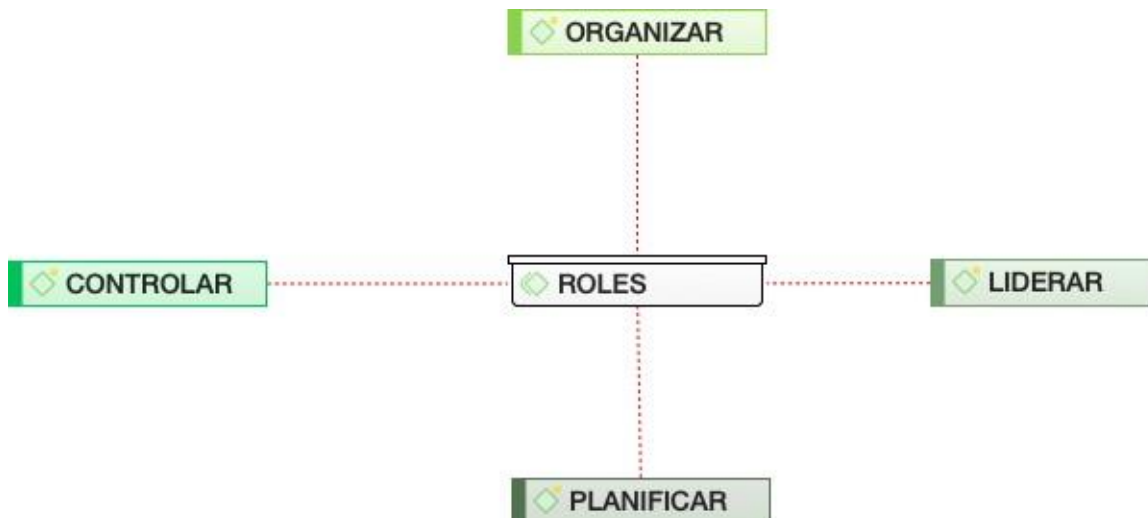
*Red semántica de los códigos de las funciones de la administración*



*Nota:* La figura 49 presenta la red semántica de las funciones de la administración.  
Elaboración propia.

Los roles de la gerencia, propuestos por la teoría administrativa, ha sido considerados. Como se mencionó en el capítulo II de esta tesis, los roles fueron propuestos en una primera etapa como cinco elementos, para posteriormente resumirse en cuatro principales procesos de la administración. El investigador consideró estos para la elaboración de esta red semántica tal como se puede percibir en la figura 50.

**Figura 50**  
*Red semántica de los códigos de las funciones de la administración*



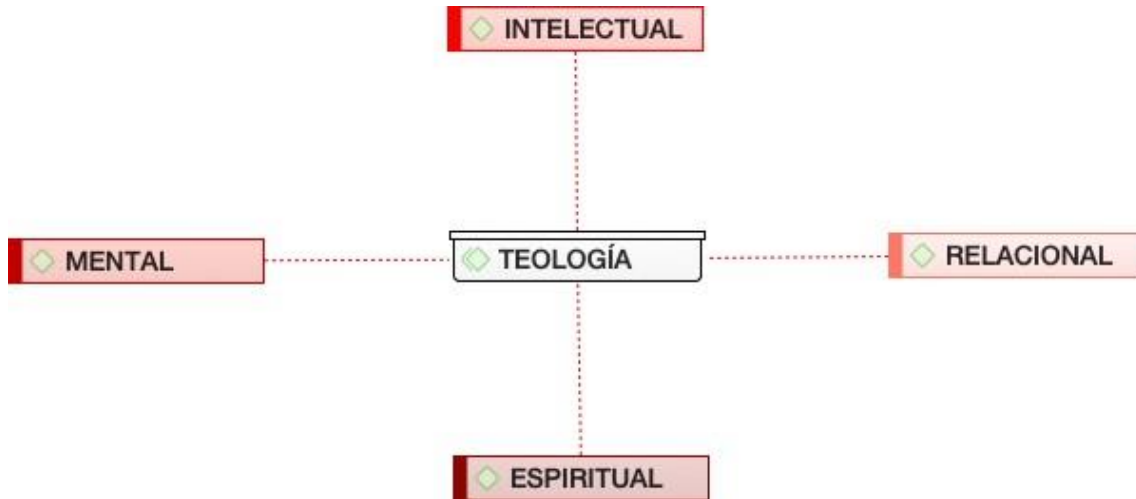
*Nota:* La figura 50 presenta la red semántica de los roles de la administración. Elaboración propia.

Los roles de la gerencia, propuestos por la teoría administrativa, ha sido considerados. Como se mencionó en el capítulo II de esta tesis, los roles fueron propuestos en una primera etapa como cinco elementos, para posteriormente resumirse en cuatro principales procesos de la administración. El investigador consideró estos para la elaboración de esta red semántica tal como se pudo percibir en la figura 50. En la dimensión final de la propuesta de la presente investigación, se encuentran los códigos obtenidos de los escritos de Ellen White referentes a las citas con las palabras claves investigadas: gerente, administrador, hombres de confianza. Dichas características permitieron elaborar cuatro dimensiones que van en relación a un rombo de la teología en la administración, como una parte de la espiritualidad que ha sido estudiada con anterioridad.

En la figura 51 se presentan los cuatro códigos que resumen las características que los gerentes/administradores debieran tener como un modelo para dirigir las organizaciones sean eclesíásticas o no.

### Figura 51

*Red semántica de los códigos de teología en la administración*



*Nota:* La figura 51 presenta la red semántica de los elementos de la teología. Elaboración propia, basado en los análisis documentales de Ellen White.

La unión de todas las redes semánticas, permitirán poder comprender la forma en que se construirá el modelo teórico a partir del análisis de los escritos de Ellen White. Cada uno de los códigos fueron catalogados y analizados a través de las frases obtenidas. La conjunción de estos permitirá comprender una red semántica mayor, tal como aparece en la figura 52. La red semántica expone la relación que tienen cada uno de los elementos basados desde la concepción filosófica y terminando con el fundamento teológico de la investigación. Así mismo, se relacionan cada uno de los elementos de los rombos en el devenir de la actuación de la gerencia. Esto permitió tener una ramificación por áreas y con su fundamento “espiritual” que es esencial para presentar una cosmovisión total de la administración a través de la práctica que es la gerencia.



Se comenzará explicando cada área generada a través de los diferentes códigos interconectados. En el área “relacional”, se vincularon los códigos de “talento humano”, “axiología” y “liderar”. Estos cuatro elementos se refieren a la gestión de los valores personales y su incidencia con las demás personas. Si el gerente no tiene valores personales, será difícil que pueda ejercer el liderazgo, gestionar personas y tener una buena relación con los que lo rodean.

En la siguiente sección se tiene el área “mental”, esta categoría de la parte teológica ha sido vinculada con la “epistemología”, “control” y “financiera”. Esta unión se debe a que, en el área mental, se tienen características relacionadas con el carácter, personalidad y emoción. La epistemología está relacionada con el desarrollo mental y procesos de conocimiento, incluso la verdad, como se mencionó con anterioridad. La parte financiera es la que se encarga también del control dentro de las organizaciones debido a las características que se tiene con la auditoría y contabilidad. Finalizando con el área de control de parte del proceso de la administración.

La parte “intelectual” del área teológica, se refiere a características que tiene relación con lo técnico, permitiendo tener una aproximación con la “praxeología” que es la parte práctica y técnica de la filosofía. Así mismo la “organización”, es la parte que requiere experticia en los gerentes y las organizaciones. También está ligada a la “producción”, que es el área técnica ejecutoria de una empresa. La propuesta del modelo a través de las redes semánticas, permiten entrelazar las dimensiones y codificar las citas escritas por Ellen White, para concebir una nueva concepción de la administración que sea completa y abarque las áreas principales de la gerencia.

## Capítulo V

### Presentación de los hallazgos investigativos

En este capítulo, se presentarán las observaciones a las que la investigación ha llegado, después de haber sido planteado los objetivos para esta investigación. Es la intención del investigador arribar a las metas propuestas y responder las preguntas que dieron origen a buscar comprender más sobre una filosofía que pueda ser aplicada a la gerencia en la estructura organizacional de la iglesia adventista.

#### 5.1 Análisis de postulados administrativos con teóricos contemporáneos a Ellen White

Entre los objetivos planteados en la investigación, se buscó comparar los postulados propuestos por los teóricos contemporáneos a Ellen White, y encontrar citas referentes a estas teorías como un hallazgo de las instrucciones por parte de la autora a la construcción y dirección de una conceptualización propia de la administración.

En el capítulo II de la presente tesis, se presentó el resumen de cuatro teorías seleccionadas por el investigador, que fueron desarrolladas en el tiempo que Ellen White se encontraba con vida y aconsejando a la iglesia adventista. Al mismo tiempo los teóricos de la administración comenzaban a desarrollar sus ideas y surgía como una ciencia a nivel mundial.

Las teorías seleccionadas fueron: teoría científica, teoría clásica, teoría burocrática y teoría humanista de la administración. En la tabla 21 se podrá apreciar un compendio de las citas extraídas de la biblioteca electrónica White con relación a los postulados de las teorías administrativas. Si bien es cierto, que se encuentran citas aisladas y no se encuentran en un compendio único, los consejos de Ellen White fueron descritos a medida que las necesidades fueron surgiendo en la fundamentación de la iglesia adventista.

**Tabla 27**

*Tabla de citas de Ellen White referentes a los postulados de la teoría administrativa*

Teoría	Propuesta	Propuesta Ellen White	Cita	Original
Teoría Científica	Condiciones ambientales de trabajo	<p>A medida que nuestras <b>casas editoriales</b> tomen a pecho la obra en los campos misioneros, verán la necesidad de proveer una educación más amplia y completa a sus obreros. Comprenderán el valor de las ventajas que poseen para realizar esta tarea, y sentirán la necesidad de formar <b>obreros capacitados</b> no sólo para <b>mejorar las condiciones de trabajo</b> en sus propios <b>talleres</b>, sino también para ofrecer ayuda eficaz a las instituciones fundadas en campos nuevos. Los <b>aprendices</b> deben <b>formarse de tal manera</b> que después de haber pasado en la institución el tiempo necesario, puedan <b>desempeñar inteligentemente en otra institución los diferentes trabajos de imprenta</b>, dar impulso a la causa de Dios por el empleo juicioso de sus energías y <b>comunicar a otros los conocimientos recibidos</b>.</p>	3JT 148.1,3	
Teoría Científica	Condiciones ambientales de trabajo	<p>Pero si los <b>administradores</b> de una asociación llevan con éxito las <b>responsabilidades que se les han impuesto</b>, deben orar, deben creer, deben esperar que Dios los use como instrumentos suyos para mantener a las iglesias de la asociación en <b>buenas condiciones de trabajo</b>. Esta es la parte de la viña que ellos tienen que cultivar. Debe haber mucha más <b>responsabilidad</b> personal, mucha más <b>meditación</b> y <b>planificación</b>, mucho más <b>poder mental</b> dedicados al Maestro. Esto <b>ampliara la capacidad de la mente</b>, y <b>agudizará las percepciones</b> para saber qué hacer y cómo hacerlo. Hermanos, tendréis que <b>luchar con dificultades, asumir responsabilidades, dar consejos, hacer planes y ejecutarlos</b>, buscando constantemente la ayuda de Dios. Orad y trabajad, trabajad y orad; como alumnos de la escuela de Cristo, aprended de Jesús.</p>	TM 498.3	

Teoría Científica	Condiciones ambientales de trabajo	<p>Durante años se me han dado instrucciones especiales según las cuales no debemos centralizar nuestra obra en las ciudades. Los disturbios y la confusión que llenan esas ciudades, las condiciones producidas por las <b>uniones laborales y las huelgas</b>, constituirán un gran estorbo para nuestra obra. Los hombres están buscando poner bajo el control de ciertas uniones a los que trabajan en diferentes oficios. Esto no es el plan de Dios, sino que es el plan de un poder que no deberíamos reconocer de ningún modo. La Palabra de Dios se está cumpliendo.</p>	2MS 163.1	Testimonies for the Church (1902)
Teoría Científica	Condiciones ambientales de trabajo	<p>En <b>nuestras oficinas</b> tienen que producirse cambios importantes. Aplazar el trabajo que requiere atención inmediata hasta un tiempo más conveniente es un <b>error</b> que resulta en <b>pérdidas</b>. El <b>trabajo requerido</b> para enmendar el problema a veces <b>cuesta el doble</b> de lo que hubiera <b>costado</b> si se hubiera hecho el <b>trabajo a tiempo</b>. <b>Numerosas pérdidas cuantiosas y accidentes fatales</b> han ocurrido por <b>aplazar asuntos</b> que debieran haber recibido <b>atención inmediata</b>. El tiempo de actuar se pierde en vacilaciones, mientras se piensa que mañana se podrá hacer; pero con frecuencia se descubre que mañana ya es demasiado tarde. Nuestras casas editoras sufren <b>financieramente</b> cada día por culpa de la <b>indecisión, la holgazanería, la imprudencia, la indolencia</b> y, de parte de algunos, franca falta de honradez. Hay algunos empleados de estas instituciones que actúan con tanta indiferencia como si Dios no les hubiera dado facultades mentales que debían usar en el buen <b>desempeño de sus funciones</b>. Estas personas no están <b>capacitadas</b> para desempeñar <b>ningún cargo</b>; nunca se podrá confiar en ellas. Los hombres y mujeres que <b>esquivan los deberes</b> que van acompañados de dificultades, permanecerán <b>débiles e incompetentes</b>.</p>	MPu 117.3	Testimonies for the Church 4:452-454

Teoría Científica	Fatiga humana	<p>Si <b>durante el día se descuida el trabajo</b> y se gasta la noche siguiente recuperando el <b>tiempo perdido</b>, la mañana y el siguiente día mostrarán, como resultado, un <b>cerebro cansado</b> y una <b>fatiga general</b> que constituyen violaciones definidas de las leyes de la vida y la salud. Debe haber <b>horas regulares</b> para levantarse, para el culto de familia, para las comidas y para el <b>trabajo</b>. Y es un deber religioso... mantener esto por precepto... por un ejemplo firme. Muchos <b>malgastan las horas más preciosas de la mañana esperando poder terminar el trabajo que descuidaron durante las horas que deberían dedicarse al sueño</b>. La piedad, la salud, el éxito, todos sufren de esta falta de un sistema verdaderamente religioso. Algunos obreros necesitan abandonar los <b>métodos lentos de trabajo</b> que prevalecen, y aprender a ser <b>rápidos</b>. Es necesaria la <b>prontitud, así como la diligencia</b>. Si deseamos realizar el trabajo de acuerdo con la voluntad de Dios, debe hacerse de una manera <b>rápida</b>, pero no <b>sin pensar y sin cuidado</b>.</p> <p>Debo instar a los <b>obreros a planificar su labor</b> de tal manera que no se <b>fatiguen</b> a causa del <b>trabajo excesivo</b>.</p>	SSJ 73.3,4	Manuscript Releases, 326, 327
Teoría Científica	Especialización del trabajo y salario	<p>No es lo mejor traer a nuestros sanatorios un número excesivo de personas no experimentadas, que llegan como aprendices, mientras existe una carencia de <b>obreros experimentados y eficientes</b>. Necesitamos más mujeres que manifiesten dignidad, y hombres que tengan principios genuinos y sólidos, hombres firmes que teman a Dios y que puedan llevar responsabilidades con sabiduría. Algunos <b>pueden venir y ofrecer trabajar por un sueldo reducido</b>, porque les agrada el <b>ambiente del sanatorio</b>, o porque desean aprender; pero no es una verdadera economía dotar a una institución mayormente con <b>auxiliares inexpertos</b>.</p>	Ev 75.1	Carta 17, 1902
Teoría Científica	Especialización del trabajo y salario	<p>Los <b>salarios ofrecidos</b> deberían alcanzar un nivel que garanticen las mejores <b>prestaciones</b>. Nada se ahorrará con estrecheces en esto. Se incurrirá en pérdidas si hombres sin <b>experiencia</b> se convierten en <b>gerentes o administradores en la gestión empresarial de la institución</b>. Habría sido prudente que hubiera habido un <b>hombre polifacético</b> en los asuntos de negocio para trabajar en el Health Retreat [Refugio de la Salud], alguien que estuviera dispuesto a realizar una labor a pie de calle y a dar respuesta a las solicitudes realizadas.</p>	CSI 289.2	MI1 72.2
				Managers of Sanitariums 6 de abril de 1897

Teoría Científica	Especialización del trabajo y salario	<p>Los que han sido colocados en <b>posiciones de liderazgo</b> debieran ser hombres que poseen suficiente amplitud de mente para apreciar a personas de intelecto cultivado y <b><u>recompensarlas con salarios proporcionales a las responsabilidades que desempeñan</u></b>. Es verdad que quienes trabajan en la obra de Dios, no debieran hacerlo nada más que por el sueldo que perciben, sino más por el honor de Dios, por el progreso de su causa y para obtener riquezas imperecederas. Al mismo tiempo, no debiéramos esperar que los que son <b>capaces de <u>realizar trabajos con esmero y perfección</u></b>, trabajos que requieren <b><u>esfuerzo cuidadoso y sostenido, no reciban más sueldo que los obreros no especializados</u></b>. Es necesario estimar debidamente los talentos. Los que no pueden apreciar un trabajo de calidad y la auténtica habilidad, no debieran ser gerentes de nuestras instituciones, porque su influencia tendería a circunscribir la obra y a rebajarla a un nivel inferior.</p>	Testimonies for the Church 5:551	
Teoría Científica	División del trabajo	<p>Debemos <b>comprender</b> la <b><u>división del trabajo</u></b> y la <b><u>manera</u></b> de llevar a cabo <b><u>cada ramo de la obra</u></b>. Cada cual <b><u>debiera saber</u></b> qué <b><u>parte le toca</u></b> en este trabajo, a fin de que la <b><u>armonía de propósito</u></b> y de <b><u>acción</u></b> se mantenga en el <b><u>trabajo de todos</u></b>.</p> <p>Nuestros <b>congresos</b> han de ser <b>dirigidos</b> de tal manera que sean <b>escuelas para la educación de los obreros</b>. <b><u>Necesitamos tener una mejor comprensión de la división del trabajo</u></b>, y <b>educar</b> a todos para que <b>sepan cómo realizar cada parte de la obra con éxito</b>.</p>	9TPI 67.2	
Teoría Científica	Estudio de métodos	<p>Es toda una <b>ciencia el trabajo manual</b>. El cerebro puede ejercitarse en el cultivo de la tierra, en la construcción de viviendas, <b><u>en el estudio y la planificación de los distintos métodos de trabajo</u></b>; y los alumnos podrán estudiar con mejores resultados cuando una parte de su tiempo se dedique.</p>	2MI 195.2	Carta 84 (1910)  Carta 103 (1897)

Teoría Científica	Especialización del operario	<p>Hay una gran obra que debe realizarse en la publicación de literatura adventista. Al Señor no le agradaría que hiciéramos planes para que los trabajos de publicación de libros y revistas, para los que contamos con <b><u>operarios bien capacitados</u></b>, se pusieran en las manos de incrédulos. Si nuestras instituciones dependen de incrédulos para hacer su encuadernación, con frecuencia se frustrarán a causa de la <b><u>mala calidad del trabajo</u></b>. <b>Dios desea que todo el trabajo que hacemos para él, sea bien hecho</b>. Todo trabajo realizado en nuestras casas editoras debiera ser tan perfecto que tengamos la seguridad de que el Señor ha sido glorificado por su perfección. Hagamos lo mejor posible y entonces podremos decir: “Señor, he hecho lo mejor que he podido; ahora te pido que bendigas los esfuerzos realizados”. <b>Después de eso</b> podemos esperar <b>grandes resultados</b>.</p>	MPu 134.3	Manuscrito 71 (1906)
Teoría Científica	Especialización del operario	<p>Si un <b>operario</b> comete una falla, debiera sentir que le corresponde reparar los <b>daños de su propio bolsillo</b>, y no debiera permitírsele a la oficina que sufra pérdida debido a su negligencia. <b>No debiera dejar de llevar responsabilidades</b>, sino que debiera <b>intentar nuevamente, evitando repetir sus errores</b>. De esta manera aprenderá a ser cuidadoso en aquello que la Palabra de Dios siempre requiere, y entonces sólo cumplirá con su deber.</p>	3TPI 18.2	
Teoría Científica	Especialización del operario	<p>Un <b>operario experto</b> ocupa a sus hombres para que le hagan un trabajo muy hermoso y valioso, lo que <b>requiere estudio y mucha reflexión cuidadosa</b>. Al estar de acuerdo con hacer el trabajo, saben que a fin de cumplir la tarea correctamente, <b>todas sus facultades necesitan estar alertas</b> y en la <b>mejor condición para rendir sus mejores esfuerzos</b>. Pero un hombre de la compañía está gobernado por un apetito perverso. Ama la bebida fuerte. Día tras día gratifica su deseo de algo estimulante y, al estar bajo la influencia de ese estímulo, el cerebro se nubla, los nervios se debilitan, y sus manos son inseguras. Continúa su trabajo día tras día y <b>casi arruina la obra</b> que se le ha confiado. Ese hombre pierde sus salarios y le causa a su empleador un daño casi irreparable. Debido a su infidelidad, <b>pierde la confianza de su patrón como también la de sus compañeros de trabajo</b>. Se le <b>confió</b> una gran responsabilidad, y al aceptar esa confianza reconoció que era <b>competente</b> para <b>hacer el trabajo de acuerdo con las instrucciones dadas por su empleador</b>.</p>	3TPI 268.2	

Teoría Científica	Especialización del operario	En algunas de <b>nuestras imprentas</b> , el trabajo puramente comercial hace <b>subir</b> constantemente los <b>gastos por la adquisición de máquinas costosas</b> . Estos gastos gravan mucho el <b>presupuesto</b> de la institución. Además, cuando <b>abunda el trabajo</b> , se requiere <b>no sólo más equipo de herramientas</b> , sino <b>mayor número de obreros del que se puede educar debidamente</b> .	3JT 162.4	
Teoría Científica	Especialización del operario	La <b>maquinaria</b> puede ser manejada por <b>hombres hábiles</b> en su dirección; pero cuán fácil sería dejar un tornillito, una pequeña pieza de la máquina fuera de su lugar, y cuán desastroso podría ser el resultado. ¿Quién ha impedido los accidentes? Los ángeles de Dios vigilan el trabajo. Si pudiesen abrirse los ojos de los que manejan las máquinas, discernirían la custodia celestial. En toda dependencia de la editorial donde se realiza el trabajo, hay un testigo que toma nota del <b>espíritu con que se realiza</b> , y anota la <b>fidelidad</b> y la <b>abnegación</b> que se revelan.	3JT 179.2	
Teoría Científica	Supervisión	Hace años nuestros hermanos que <b>ocupaban cargos de responsabilidad estudiaron</b> a fondo los <b>medios</b> para llevar a cabo esta <b>línea de trabajo</b> con <b>creciente eficiencia</b> . Como resultado de <b>planes cuidadosamente trazados, paciente instrucción</b> y <b>supervisión adecuada</b> , la circulación de la página impresa llegó a ser un poderoso factor en la diseminación de las verdades del mensaje del tercer ángel.	MPu 411.3	R&H 5 noviembre de 1914

Teoría Científica	Supervisión	<p>El <b>superintendente</b> de la casa editora es un <b>vigilante encargado</b> de velar por sus intereses. <b>Para llevar esto a cabo no debe tener otras responsabilidades</b>. Hermanos, debierais aliviar la carga que el Hno. Jones está llevando fuera de la casa editora. El es sólo un hombre mortal, y si cumple fielmente su deber en la institución, ya tiene todo lo que un solo hombre puede llevar a cabo. Sin una <b>fiel supervisión</b> de su parte, algunas cosas no recibirían la atención que debieran tener y resultarán muy mal. Tened cuidado con los trabajos que le asignáis pertenecientes a actividades de la iglesia. Debiera tener a su lado a una <b>persona digna de confianza, dedicada y temerosa de Dios</b>, para no descuidar nada relacionado con la casa editora. Pero en esta institución se han colocado hombres a <b>cargo del trabajo</b> que actúan más como <b>supervisores</b>, que como obreros desprovistos de egoísmo e interesados en la obra. Si hubiera <b>menos supervisores</b> y más fieles hacedores del trabajo, las <b>fuerzas administrativas de la institución mejorarían notablemente</b>. Si el Hno. Jones tiene como colaboradores nada más que a supervisores que evitan trabajar y prefieren decir a otros lo que deben hacer, sería mejor que se quedara solo.</p>	MPu 150.2	Manuscrito 14 (1891)
Teoría Científica	Supervisión	<p>En <b>vista del talento</b> y las <b>instalaciones actuales</b>, es imposible que el <b>médico jefe</b> pueda atender todo lo que es esencial en los diferentes ramos y departamentos, por más que quisiera hacerlo. No es posible para él ofrecer una <b>supervisión</b> personal a todos los <b>aspectos de la obra</b>.</p>	8TPI 153.3	
Teoría Científica	Supervisión	<p>Quienes han sido <b>encargados de la administración</b> de los distritos más importantes deberían tener <b>notables habilidades</b>. Deberían ser hombres <b>capaces</b> de llevar responsabilidades. Sería bueno que varios hombres se hiciesen cargo de ese trabajo. <b>No se debería dejar a un solo hombre la supervisión</b> de esos importantes aunque descuidados campos. A pesar de los testimonios en contra, nuestros pastores han hecho caso omiso y han buscado lugares más favorables, donde ya hay iglesias establecidas. Se ha hecho un trabajo indolente.</p>	LC 27.4	Manuscrito 34 (1901)

Teoría Científica	Supervisión	<p>Las enfermeras y estudiantes de enfermería deben estar <b>bajo la dirección</b> de una <b>jefa de enfermeras</b> que pueda ser una <b>guía y consejera</b> para ellas. Ella debe ser capaz de ejercer una <b>supervisión prudente</b>. Necesita ser una mujer de <b>buena salud</b>, no centrada en el yo, sino <b>afectiva, generosa y radiante</b>; una mujer que pueda <b>moldear las mentes</b> no por ser autoritaria, sino por su <b>amabilidad y cuidado</b>, y sin embargo que sea <b>firme a los principios</b>. Ella debe olvidar su yo en su interés por los demás. La sencillez de la religión del corazón debe verse en las que cumplan las funciones de jefas de enfermeras.</p>	MM 272.1	Manuscrito 162 (1897)
Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	<p>Mi querido hijo Edson: Me temo que <b>no siempre organizas sabiamente tu trabajo</b>. A veces haces demasiado y luego permites que pasen horas preciosas sin ser aprovechadas, creando de esta manera la necesidad de un <b>esfuerzo adicional posterior</b>. Un <b>trabajo temperante, perseverante y metódico</b> logrará mucho más que lo que puede realizarse por esfuerzos esporádicos... Cuídate de no malgastar tu tiempo en insignificancias, y dejar de cumplir las tareas que son de real importancia. La iglesia y el mundo necesitan <b>hombres calmos, bien equilibrados</b>. Andar bien por algún tiempo no es suficiente. Una adhesión constante a un propósito garantizará que se alcancen los objetivos. A un hombre distinguido se le preguntó cierta vez cómo era posible que pudiera realizar tantas tareas. Su respuesta fue: <b>“Hago una sola cosa a la vez”</b>...</p>	ATO 144.3-6	Carta 3, del 12 de mayo de 1877
Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	<p>Algunos creen que las <b>riquezas y la ociosidad</b> son bendiciones en sí mismas; pero los que <b>siempre están ocupados</b> y <b>cumplen gozosamente sus tareas cotidianas</b>, son los <b>más dichosos</b> y <b>gozan de mejor salud que nadie</b>. El cansancio que resulta del <b>trabajo bien organizado</b> les asegura los beneficios de un <b>sueño reparador</b>. La sentencia de que el hombre ha de trabajar para ganarse el <b>pan de cada día</b> y la <b>promesa de felicidad y gloria futuras</b>, provienen del mismo trono, y ambas son bendiciones.</p> <p>Recuerden que en <b>cualquier puesto</b> en que sirvan, revelan qué <b>móvil los inspira y desarrollan su carácter</b>. Cuanto hagan, háganlo con <b>exactitud</b> y <b>diligencia</b>; dominen la inclinación a buscar <b>tareas fáciles</b>.</p>	2MCP 246.2	MeM 172 (1901)
			CE 81.2	Ministerio de Curación 399 (1905)

Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	El que considera que <b>no tiene importancia la manera</b> en que cumple las <b>tareas</b> más pequeñas, demuestra que no está preparado para un <b>puesto de más honra</b> . Puede considerarse muy <b>competente</b> para encargarse de los deberes mayores; pero Dios mira más hondo que la superficie. Después de la prueba, queda escrita esta sentencia contra él: “Pesado has sido en balanza, y fuiste hallado falto.” Su infidelidad reacciona sobre él mismo. No obtiene la gracia, el poder, la fuerza de carácter, que se reciben por una entrega sin reservas.	PR 163.2	
Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	Creo que he presentado este asunto muchas veces delante de ustedes, pero no veo que hayan cambiado su <b>comportamiento</b> . Queremos que todos nuestros <b>hombres responsables deleguen responsabilidades</b> en los demás. Asignen a otras personas ciertas <b>tareas</b> que los obliguen a <b>trazar planes</b> y a usar su <b>buen juicio</b> . No los eduquen para que dependan del juicio de ustedes. Los jóvenes deben ser adiestrados para ser <b>pensadores</b> . Hermanos míos, no crean ni por un instante que su forma de obrar es perfecta y que los que se relacionan con ustedes deben ser su sombra, el eco de sus palabras, y que deben repetir sus ideas y ejecutar sus planes.	LC 52.2	TM 302,303
Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	El director médico de cualquier <b>institución ocupa un puesto difícil</b> , y debería mantenerse libre de responsabilidades menores, porque estas no le dejan tiempo para descansar. <b>No debe acaparar tareas</b> que no le corresponden. Debería contar con suficiente ayuda fiable, porque debe llevar a cabo un trabajo difícil.	MI1 71.1	Carta 205 (1899)

Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	<p>Se considera que el río ancho y profundo, que ofrece una vía de comunicación para el tráfico de las naciones y sus viajeros, es un beneficio para todo el mundo; pero, ¿qué diremos de los arroyuelos que contribuyen a formar esa noble corriente fluvial? Si no fuera por ellos, el río desaparecería. De ellos depende su misma existencia.</p> <p><b>También se honra a los hombres que dirigen una gran obra</b>, como si ellos solos son los responsables del éxito de esta, pero ese <b>éxito</b> requirió la <b>fiel cooperación de un sinnúmero de obreros</b> más humildes, ignorados por el mundo. Las <b>tareas no elogiadas</b> y los <b>trabajos no reconocidos</b> constituyen la <b>suerte de la mayor parte de los trabajadores del mundo. Esta situación llena de descontento a muchos. Les parece que están desperdiciando la vida.</b> Pero el arroyuelo que corre silencioso por el bosquecillo y la pradera, y lleva salud, fertilidad y belleza, es tan útil en su lugar como el ancho río. Al contribuir a la vida del río ayuda a lograr lo que él solo nunca hubiera podido realizar.</p>	ED 194.1	
Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	<p>Los que están <b>conectados con nuestras instituciones</b> dan prueba, por sus <b>acciones</b>, del <b>valor</b> o de la <b>inutilidad</b> de su juicio. Los que entran al servicio de la institución con un <b>espíritu de indisposición para ayudar</b>, que cumplen las <b>tareas que se les asignan</b> con un <b>sentimiento de compulsión, malhumorados</b>, que <b>actúan</b> como si quisieran escapar rápidamente del trabajo pesado que alguien debe hacer, <b>son de poca ayuda para la institución.</b> Una obediencia mecánica puede ocultar el fuego ardiente de la rebelión, pero estar lista a manifestarse en cualquier momento contra las restricciones. En el servicio de los tales no hay paz, luz ni amor. La atmósfera que rodea sus almas no es fragante. La <b>influencia de sus palabras y acciones se ejerce sobre los demás</b>, y esta influencia es un daño hasta para los que tratan de hacer lo mejor en <b>cualquier posición</b> donde se los coloque. La autocompasión deteriora el carácter de los que la han albergado, y ejerce una <b>influencia que estropea la felicidad de otros.</b></p>	MM 232.3	

Teoría Científica	Tareas / organización del trabajo	<p><i>Tengo un profundo interés en usted y en su <b>trabajo</b>. Ruego al Señor que guíe mi pluma al escribirle. El Señor lo ha hecho un hombre de su elección, y los ángeles de Dios han sido sus ayudadores. El Señor lo ha colocado en el <b>puesto</b> que ocupa ahora, no porque sea usted infalible, sino porque él desea guiar su mente por medio del Espíritu Santo. Él desea que imparta el conocimiento de la verdad presente a todos aquellos con quienes se relaciona. Se le han <b>encomendado graves responsabilidades</b>, y de ninguna manera debiera dejarse envolver en <b>tareas</b> que vayan a debilitar su influencia entre los adventistas del séptimo día. El Señor lo ha escogido para que ocupe un lugar designado por él, ante la profesión médica, no para ser moldeado por las influencias mundanales, sino para moldear las mentes de otros. Diariamente necesita estar <b>bajo la supervisión</b> de Dios. Él es su Hacedor, su Redentor. Él le tiene una obra reservada para que la lleve a cabo unido a los adventistas del séptimo día y no separado de ellos. Sea usted una bendición para sus hermanos, impartiendoles el conocimiento que él le ha dado.</i></p>	8TPI 184.1	
-------------------	-----------------------------------	---	---------------	--

Teoría Científica	Estudio de tiempos y movimientos	<p>No es una virtud que <b>hombres o mujeres</b> toleren la <b>lentitud y la chabacanería</b> en el <b>trabajo</b>, sea cual fuere su <b>carácter</b>. Los <b>hábitos de lentitud deben vencerse</b>. El hombre <b>despacioso</b> y que hace su <b>trabajo sin producir beneficio, no es obrero de valor</b>. Su <b>lentitud</b> es un defecto que es menester ver y corregir. Dicho <b>obrero</b> tiene que hacer uso de la <b>inteligencia</b> para idear cómo <b>emplear el tiempo</b> de modo que logre los <b>mejores resultados</b>. Cuando uno está <b>siempre trabajando</b> y el <b>trabajo jamás se termina</b>, la causa de ello se debe a que la mente y el corazón no están puestos en el trabajo. Algunas personas emplean <b>diez horas</b> en hacer aquello que <b>otras ejecutan fácilmente en cinco</b>. Tales obreros no <b>aplican tacto ni método a su trabajo</b>. Hay que <b>aprender</b> algo <b>cada día acerca de cómo mejorar en la manera de trabajar</b>, de modo que se <b>termine la tarea y se tenga tiempo para otra cosa</b>. Es <b>deber de todo obrero poner no sólo sus fuerzas</b>, sino también su <b>mente e intelecto</b> en aquello que va a hacer. Algunos de los que se ocupan en el trabajo doméstico están siempre trabajando y esto no porque tengan tanto que hacer sino porque <b>no hacen planes para disponer de tiempo</b>. Debieran fijarse un tiempo determinado para cumplir sus tareas y hacer que cada uno de sus <b>movimientos sirva para algo</b>. La <b>torpeza y la ignorancia no son virtudes</b>. Podréis elegir estereotiparos en un proceder erróneo por no tener la determinación de reformaros, o podréis cultivar vuestras facultades como para prestar el mejor servicio, y en este caso os veríais solicitados en todas partes. Seríais estimados en todo lo que valéis. “Todo cuanto hallare que hacer tu mano, hazlo con tus fuerzas”. “No perezosos en los quehaceres, fervorosos en espíritu, sirviendo al Señor.</p>	ECR 337.2	Special testimonies on education, 105 (febrero de 1894)
Teoría Clásica	Función técnica	<p>El hermano ha sido nombrado como <b>administrador y director</b> de la escuela de Hunstville. Durante años él ha laborado en escuelas para gente de color en Missisipi, bajo la dirección de la Southern Missionary Society. Èl es un <b>maestro de experiencia y un capaz administrador</b>. Un competente cuerpo docente colaborará con él para llevar adelante toda rama de instrucción, tanto en los <b>renglones académicos</b> como en los <b>técnicos</b>. La <b>eficiencia</b> de la escuela <b>será mucho mejor este año</b>.</p>	2MI 69.4	Carta 221, 1904, pp. 1, 2

Teoría Clásica	Función comercial	<p>Pero Dios no había completado sus planes para el sur de California. Obrando por inspiración divina, la Sra. White llamó a John Burden, (Elena de White describió a Burden como un <b>hombre “de perspicacia comercial más que común”</b>. —Utt, The Vision Bold, p. 179.) el “fundador” del Sanatorio de Glendale, para que buscara una propiedad cerca de Redlands. Por increíble que les pareciese a los 1.400 miembros de la asociación local y sus líderes, a <b>quienes se les había advertido</b> que no entrasen más en <i>deuda</i>, la mensajera de Dios había hablado nuevamente: “Se me han presentado Redlands y Riverside como lugares que debieran ser trabajados... Por favor, consideren la conveniencia de establecer un sanatorio en la vecindad de esas poblaciones”.<sup>29</sup> Carta 89, 1905, a J. A. Burden, gerente del Sanatorio de Glendale, citada en Bio., t.6, p. 11. “La historia de la adquisición de la propiedad de Loma Linda, la fe notable de hombres como Burden, el testimonio serio [evidenciado por medio] de fondos que llegaban inesperadamente en el momento preciso que se los necesitaba, por parte de hombres y mujeres que hipotecaban sus casas y sacaban préstamos bancarios... todo esto es un asunto que los registros históricos confirman.</p>	Mensajera del Señor 357.1	
Teoría Clásica	Función comercial	<p>Los <b>administradores</b>, hasta donde sea posible, deben procurar hallar <b>hombres consagrados</b> con preparación en el campo <b>comercial</b>, para encomendarles la dirección de los <b>asuntos comerciales</b> en los diversos centros de nuestra obra. Hay que precaverse constantemente contra la tendencia a relacionar con estos centros influyentes a hombres que podrían realizar un trabajo mayor y más importante en la plataforma pública al presentar las verdades de la Palabra de Dios ante los incrédulos.</p>	Ev20.3	The Review and Herald, 7 de abril de 1910
Teoría Clásica	Función comercial	<p>El departamento de publicaciones es un sector importante de la obra de Dios, y todos los que trabajan en él debieran sentir que han sido ordenados por Dios y que todo el cielo está interesado en él. Especialmente los <b>administradores</b> de la obra debieran tener <i>mente amplia y juicio santificado</i>. <b>No debieran malgastar el dinero de su Señor por descuido o falta de tacto comercial</b>; tampoco debieran cometer el error de <i>limitar la obra al adoptar planes estrechos</i> y al confiarla a <b>hombres de poca habilidad</b>.</p>	Mpu 71.2	

Teoría Clásica	Función comercial	A menudo se han asignado a algunos <b>ministros responsabilidades</b> para las cuales no <i>estaban en forma alguna preparados</i> . Pónganse estas responsabilidades sobre <b>hombres que tengan tacto comercial</b> , hombres que puedan <b>dedicarse a los negocios</b> , que puedan <b>visitar los colegios</b> y tomar <b>nota de sus condiciones financieras</b> , y que puedan, además, <b>suministrar instrucciones</b> respecto a cómo llevar las <b>cuentas</b> . La obra de los colegios <b>debiera inspeccionarse varias veces al año</b> . Actúen los ministros como consejeros, pero no se les impongan las <b>responsabilidades financieras</b> .	6TPI 219.3	
Teoría Clásica	Funciones financieras	A medida que se establezcan escuelas de iglesia, el <b>pueblo de Dios</b> recibirá una <b>valiosa educación al aprender a dirigirlas con éxito financiero</b> . Si esto no puede hacerse, ciérrese la escuela hasta que, con la ayuda de Dios, puedan <b>idearse planes para sostenerla</b> sin que pese sobre ella el oprobio de las <b>deudas</b> . Hombres aptos para las <b>finanzas debieran revisar las cuentas una, dos o tres veces al año</b> , para comprobar la verdadera situación de la escuela y ver que no se hagan <b>gastos enormes</b> que produzcan una acumulación de deudas. Debemos esquivar las deudas como esquivaríamos la lepra.	2JT 476.1	
Teoría Clásica	Funciones financieras	Si nuestros colegios son <b>dirigidos</b> como es debido, las <b>deudas no se amontonarán</b> y hasta podrán los alumnos gozar de comodidad y la mesa surtirse de alimento abundante, bueno y sustancioso. Jamás debe el deseo de <b>ahorrar inducirnos a proporcionar comidas escasas</b> . Los alumnos deben tener abundancia de alimentos saludables. Pero los que estén encargados de cocinar deben saber recoger los fragmentos para que nada se pierda.	EC 444.1	
Teoría Clásica	Funciones financieras	Cuando los <b>administradores</b> de un colegio encuentran que éste no <b>produce para cubrir sus gastos</b> y las <b>deudas se acumulan</b> , deben proceder como serenos <b>hombres de negocios</b> y cambiar sus <b>métodos y planes</b> . Cuando un año ha demostrado que la <b>administración financiera</b> ha sido desacertada, hágase oír la voz de la prudencia. Haya entonces una reforma resuelta. Los docentes pueden manifestar una dignidad propia de Cristo al trazar e idear serios y sólidos planes para mejorar el estado de las cosas. Deben apoyar de todo corazón los planes de los <b>administradores</b> y compartir sus cargas.	EC 445.1	

Teoría Clásica	Funciones financieras	Que Dios ayude a los <b>administradores</b> de nuestros colegios a <b>no incurrir nunca en gastos que excedan a las entradas</b> , aun cuando el colegio deba ser cerrado. En la <b>administración financiera</b> de nuestros colegios <b>no ha habido el talento</b> que se ha <b>necesitado</b> . Dios pedirá cuenta a los <b>administradores</b> en relación con esto. Debe abandonarse cada hábito innecesario y dispendioso, y debe abandonarse toda complacencia superflua. Cuando los <b>principios</b> revelados tan claramente por la <b>Palabra de Dios</b> para todos los colegios sean tomados en <b>cuenta y practicados</b> con el ahínco con el que deberían practicarse, las <b>deudas no se acumularán</b> .	CMC 285.2	Carta 137, 1898
Teoría Clásica	Función de seguridad	A medida que nuestros <b>miembros fueron aumentando</b> , resultó evidente que <b>sin alguna forma de organización</b> habría gran confusión, y la obra no se realizaría con éxito. La <b>organización era indispensable</b> para proporcionar <b>sostén al ministerio</b> , para <b>dirigir la obra</b> en nuevos territorios, para <b>proteger</b> tanto a las iglesias como a los ministros de los miembros indignos, para <b>retener</b> las propiedades de la iglesia, para la <b>publicación</b> de la verdad por medio de la prensa, y para muchos otros objetivos.	TM 26	
Teoría Clásica	Función de seguridad	Alguien dice: Si usted se organiza como para <b>poseer propiedades</b> en forma legal, usted será una parte de Babilonia. No; yo entiendo que hay una gran diferencia entre estar en una posición que nos permite <b>proteger</b> nuestra <b>propiedad por ley</b> y usar la ley para proteger e imponer nuestros puntos de vista religiosos. <b>Si está mal proteger la propiedad de la iglesia</b> , ¿por qué no está mal que los individuos tengan posesión legal de cualquier propiedad?	MV 78.1	RH 8 de marzo de 1860
Teoría Clásica	Función de seguridad	Los administradores del sanatorio no obran impulsados por un espíritu mezquino ni tacaño al reprochar los males que he mencionado, y al requerir lo que es debido hacia esa institución. <b>Proteger los intereses del sanatorio</b> en ese sentido no es apartarse de un comportamiento digno. Los dirigentes que son fieles, esperan naturalmente la fidelidad en otros. Estricta integridad debiera gobernar las transacciones de los gerentes y debiera ser exigida de todos los que trabajan bajo su dirección.	CSI 407.1	

Teoría Clásica	Funciones contables	<p>Vi que había una <b>deficiencia</b> grande en la <b>teneduría de libros</b> en muchos de los departamentos de la obra. La <b>contabilidad</b> es, y <b>siempre será, una parte importante de la obra</b>; y los que se han <b>hecho expertos</b> en ella están en gran demanda en nuestras instituciones y en todos los ramos de la obra misionera. Es un trabajo que <b>requiere estudio</b> para que pueda hacerse correctamente, con <b>prontitud</b> y sin preocupación o desgaste; pero la <b>preparación de personas competentes</b> para este <b>trabajo ha sido vergonzosamente olvidada</b>. Es una desgracia permitir que una obra de una magnitud tan grande como la nuestra, se haga en una forma <b>defectuosa e inexacta</b>. Dios exige de los seres humanos un <b>trabajo tan perfecto como sea posible</b>. Es una deshonra para la sagrada verdad y su Autor hacer su obra en forma deficiente.</p>	5TI 521.2	
Teoría Clásica	Funciones contables	<p>Cada hombre y mujer empleados en la casa editora deberían ser <b>centinelas fieles</b> que vigilen para que <b>nada se desperdicie</b>. Todos deberían precaverse contra las necesidades supuestas que requieren <b>gasto de dinero</b>. Algunos hombres viven mejor con una entrada de cuatrocientos dólares al año que otros con ochocientos. Así también ocurre con <b>nuestras instituciones</b>; algunas personas pueden <b>administrarlas</b> con <b>mucho menos capital que otras</b>. Dios desea que todos los obreros practiquen la <b>economía</b>, y especialmente que sean <b>contadores fieles</b>.</p>	CMC 281.2	
Teoría Clásica	Funciones contables	<p>A Europa se debería haber enviado un hombre con <b>experiencia</b> en líneas administrativas, con <b>conocimientos prácticos de contabilidad</b>, para <b>supervisar</b> la forma de <b>llevar las cuentas</b> en nuestras instituciones allí. Y si esta tarea hubiera requerido a más de una persona, se <b>debería haber enviado a más de una</b>. De este modo se habrían <b>ahorrado miles y miles de dólares</b>. Nuestra obra en los Estados Unidos debería tener <b>empleados a tales hombres</b>, hombres que sepan cuáles son los <b>principios celestiales</b>, y que conozcan por <b>experiencia lo que significa andar con Dios</b>. Si tales hombres hubieran <b>supervisado los asuntos financieros</b> de nuestras asociaciones e instituciones, hoy tendríamos abundantes <b>fondos en la tesorería</b>, y nuestras instituciones se hallarían en la <b>posición en que Dios ha declarado que se deberían encontrar</b>, siendo una ayuda para la obra por medio de la <b>abnegación y el sacrificio propio</b>.</p>	7TPI 241.2,3	

Teoría Clásica	Funciones contables	<p>Si os sentís tentados a disponer del <b>dinero</b> que llega al colegio en una forma que no <b>produzca</b> un beneficio especial para la institución, vuestras normas necesitan ser criticadas cuidadosamente para que no llegue el tiempo cuando vosotros seáis juzgados y hallados faltos. ¿Quién es vuestro <b>contador</b>? ¿Quién es vuestro <b>tesorero</b>? ¿Quién es vuestro <b>gerente</b>? ¿Son <b>cuidadosos y competentes</b>?</p> <p>Preocupaos de esto. Es posible que se dé un mal destino al dinero sin que nadie comprenda claramente cómo ocurrió tal cosa; y es posible que un colegio pierda continuamente debido a una <b>política imprudente de gastos</b>. Los <b>administradores</b> pueden sentir profundamente esa pérdida y pensar que han hecho su mejor parte. ¿Pero por qué permiten que las deudas se acumulen? Los que están a cargo de un colegio deben establecer <b>cada mes</b> cuál es el <b>estado financiero real</b> de la institución.</p>	CMC 286.1	Manuscrito 65, 1906
Teoría Clásica	Funciones contables	<p>Especialmente el <b>director</b> de un colegio debería preocuparse cuidadosamente de las <b>finanzas</b> de la institución. Debería comprender los <b>principios básicos de la contabilidad</b>. Debe informar fielmente el empleo de todo dinero que pasa por sus manos destinado a usarse en el colegio. El colegio no debe gastar más allá de los fondos que posee, pero debe realizar todo esfuerzo posible para aumentar su utilidad. Los que han sido encargados con la <b>responsabilidad financiera</b> de nuestras instituciones educativas, no deben permitirse ningún descuido en el desembolso de los recursos. Todo lo que se <b>relaciona con las finanzas</b> de nuestros colegios debería ser perfectamente correcto. <b>Hay que seguir estrictamente el método del Señor, aunque esto no armonice con los métodos del hombre...</b></p>	CMC 285.3	Manuscrito 65, 1906
Teoría Clásica	Funciones contables	<p>La <b>razón por la cual se cometen tantos errores</b> en el manejo del dinero <b>no es porque los que están a cargo sean deshonestos</b>, sino porque <b>no tienen suficiente conocimiento de contabilidad</b>. No tienen la <b>agilidad</b> para hacer un <b>presupuesto fiel</b> y un <b>registro diario de sus egresos</b>. Estos errores los han colocado entre la <b>gente deshonest</b>, aunque en realidad no lo son. Muchos jóvenes han cometido errores que les han causado grave problemas, porque <b>ignoran cómo llevar las cuentas</b>. Los que tienen un arduo interés en la causa y en la obra de Dios, <b>no deben suponer que no están obligados a aprender contabilidad</b>.</p>	SE1 246.1	

		También <b>necesitan el mejor</b> y más <b>experimentado contable</b> que puedan conseguir. La <b>contabilidad</b> debe ser una de los cursos de estudio regulares. La <b>contabilidad</b> tiene que ser una de las <b>especialidades</b> .	2MI 196.5	Carta 161, 1901
Teoría Clásica	Funciones contables	Me fue mostrada la <b>gran deficiencia</b> que existe en <b>llevar la contabilidad</b> de los varios departamentos de la obra. La <b>contabilidad es y siempre será</b> , una parte <b>importante de nuestro trabajo</b> , y aquellos que tienen este conocimiento son <b>muy necesarios en todas nuestras instituciones</b> . ... Esta rama de la obra ha sido vergonzosamente descuidada, y por demasiado tiempo. Es una vergüenza permitir que un trabajo de tal magnitud se realice de una manera <b>defectuosa y descuidada</b> . Dios desea un trabajo tan perfecto como sea humanamente posible. ....La <b>contabilidad es un asunto que necesita ser estudiado</b> para hacerlo en forma <b>correcta y diligente y sin preocupación ni molestia</b> .	MPa 291.2	Carta 63, 1886
Teoría Clásica	Funciones contables	Los <b>aprendices</b> debieran <b>recibir instrucciones en contabilidad</b> . El conocimiento del manejo de cuentas será una gran ayuda para ellos personalmente y una gran ventaja en su obra.	Mpu 102.3	Manuscrito 81, 1901
		No nos sorprende que durante el congreso de la <b>Asociación General</b> se haya acordado enviar a Basilea precisamente en ese momento crítico a uno de sus mejores <b>contadores, A. H. Mason</b> , para <b>inspeccionar los libros</b> , establecer un <b>sistema nuevo y mejor de contabilidad</b> , y <b>preparar tenedores de libros</b> para proseguir el trabajo después de su partida.	EGWE 283.4	
Teoría Clásica	Funciones administrativas	Actualmente la <b>causa de Dios</b> necesita a <b>hombres y mujeres dotados de cualidades extraordinarias</b> y de <b>facultades administrativas superiores</b> ; hombres y mujeres que <b>examinen las necesidades de la obra paciente y cabalmente</b> en los diversos campos; personas que posean una <b>gran capacidad</b> de trabajo; dotadas de <b>corazones bondadosos y acogedoras</b> , de <b>cabeza serena, cabales</b> , y de <b>juicio imparcial</b> ; que se hallen <b>santificadas</b> por el <b>Espíritu de Dios</b> y puedan decir intrépidamente “No”, o “Sí” y “Amén”, a las <b>propuestas que escuchen</b> ; que sean de <b>condiciones firmes, discernimiento claro</b> , y <b>corazones puros</b> y llenos de <b>simpatía</b> ; personas que pongan en práctica las palabras: <b>“Todos ustedes son hermanos”; que luchan por elevar y restaurar a la humanidad caída</b> .	7 TPI 237.2	

Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p>Algunos <b>hombres</b> con <b>potencial administrativo</b> <u>deberían desarrollar y perfeccionar sus talentos</u> realizando <u>estudios</u> y recibiendo un <u>entrenamiento minucioso</u>. Se los debería animar a colocarse en lugares donde, como estudiantes, puedan obtener rápidamente el <u>conocimiento de los métodos</u> y <u>principios administrativos correctos</u>. Ninguno de los <b>administradores</b> <u>conectados actualmente con la causa necesita ser un novicio</u>. Si alguien debe <b>mejorar sus oportunidades</b> para llegar a ser <i>sabio</i> y <i>eficiente</i>, en cualquier <b>línea de trabajo</b>, son las <b>personas</b> que <u>usan sus talentos</u> en la tarea de edificar el reino de Dios en este mundo. En vista de que vivimos tan próximos a la clausura de la historia de este mundo, se debería notar una <b>mayor minuciosidad</b> en el <b>trabajo</b>, una espera más <b>vigilante, velando, orando y trabajando</b>. El agente humano debería esforzarse por <b>alcanzar la perfección</b>, para que llegue a ser un cristiano ideal, completo en Cristo Jesús.</p>	7TPI 235.4	
Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p>En el mundo hay <b>hombres</b> que poseen una <u>capacidad de organización</u> dada por Dios, a quienes se necesita en la promoción de la obra para estos tiempos finales. No todos son predicadores, pero se necesitan <b>hombres</b> que puedan encargarse de la <b>administración de las instituciones</b> que cuentan con industrias, hombres que puedan actuar como dirigentes y educadores en nuestras asociaciones. Dios necesita a hombres que <u> puedan mirar hacia el futuro y ver lo que debe hacerse</u>, hombres que puedan actuar como <u>financistas fieles</u>, hombres que <u>permanezcan firmes</u> como una roca de parte de los principios en la crisis actual y en los peligros futuros que puedan presentarse.</p>	CMC 145.4	Review and Herald, 8 mayo 1900

Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p><b>Actualmente la causa de Dios necesita hombres y mujeres que posean <i>raras calificaciones y buenas facultades de administración</i>; hombres y mujeres que hagan una <i>investigación paciente y cabal de las necesidades</i> de la obra en los diversos campos; se necesita a quienes tengan una <b>gran capacidad para el trabajo</b>; quienes posean <b>corazones cálidos y bondadosos, cabezas serenas, buen sentido y juzguen sin prejuicios</b>; quienes estén santificados por el Espíritu de Dios, y puedan decir intrépidamente ‘No’, o ‘Sí’ y ‘Amen’ a las propuestas hechas; quienes tengan fuertes <b>convicciones, claro entendimiento</b> y <b>corazones puros</b>, llenos de simpatía; quienes practiquen las palabras: ‘Todos vosotros sois hermanos’ (Mateo 23:8); quienes procuren elevar y restaurar a la humanidad caída”.</b></p>	LC 27.1	
Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p><b>Que nadie suponga que es fácil <u>manejar una institución</u>. He visto a muchos <i>emprender esta labor y fracasar</i>. Un <b>hombre está deseoso de ser el líder</b> de cierta <b>empresa</b>. Escoge entonces un sanatorio. Al <i>tratar de dirigirlo con su propia fuerza</i>, llega a ser un <b>completo fracaso</b>. A menos que los hombres que se desempeñan hoy como <b>administradores</b> de nuestras instituciones sean lo suficientemente <b>humildes</b> para permitir que el Señor Jesús los dirija, actuarán en <b>forma irreflexiva</b>. Para que los hombres <b> puedan fortalecer la causa de Dios</b>, su <b>capacidad debe estar santificada</b>, para que puedan <i>razonar sabiamente de causa a efecto... Toda transacción comercial cuenta una historia acerca del carácter del individuo</i>. No debe hacerse un trabajo descuidado. No deben hacerse movimientos en un <i>espíritu egoísta</i>, sin tomar en cuenta <i>los derechos o la propiedad de otros</i>.</b></p>	MM 200.4 / 201.2	Manuscrito 93, 1901

Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p>Los que están a <b>cargo</b> de nuestros sanatorios deben <b>actuar cautelosamente</b>. A veces verán poco crecimiento. Que éstos actúen con <b>prudencia, tacto y adaptabilidad</b>. Que <b>estudien y pongan en práctica la instrucción que Cristo</b> dio relación a la construcción de una torre. <b>Pensar de antemano</b> es de mucho más valor que tomar decisiones tardías, <b>cuando un descuido de cálculos prudentes y administración cuidadosa claramente resulta en fracaso</b>. Los <b>administradores negligentes, que no saben cómo administrar, deben ser exonerados de sus cargos</b>. Hay que asegurar los <b>servicios de hombres y mujeres</b> que sepan <b>cómo atar todos los cabos</b> para que la obra no se desintegre. Que todos los que están relacionados con nuestras instituciones se <b>humillen delante de Dios</b>. Que soliciten <b>ayuda a Dios</b> para <b>planear tan prudente y económicamente</b> que las instituciones se arraiguen y den fruto para la gloria de Dios. No dependáis de los hombres. Mirad a Jesús. Continúad en oración y velad en oración con acción de gracias. Estad seguros de que tenéis una <b>unión íntima</b> con Cristo</p>	MM 205.4, 5	Carta 12, 1902
Teoría Clásica	Funciones administrativas	<p>El que ocupe la posición de <b>administrador financiero</b>—dijo él—debe ser <b>manejado diariamente por el Señor</b>. Ocupa un lugar muy importante y debe poseer las <b>cualidades necesarias</b> para este trabajo. Ha de tener <b>dignidad y conocimiento</b>, unidos con un claro sentir de cómo <b>utilizar su autoridad</b>. <b>Cristo debe revelarse en su vida</b>. Debe ser un hombre que pueda dar <b>instrucción religiosa</b> y ejercer una <b>influencia espiritual</b>. Debe saber cómo <b>relacionarse con la mente de otros</b>, y permitir que su propia mente sea controlada por el Espíritu. De sus labios debe fluir <b>sabiduría en palabras de aliento</b> para todos los que se relacionen con él. Tiene que saber cómo <b>discernir y corregir los errores</b>; necesita ser una persona que <b>armonice con todos sus colaboradores</b>; que posea <b>adaptabilidad</b>. Debe ser <b>capaz de hablar de los diferentes puntos</b> de nuestra fe según lo requiera la ocasión. Sus <b>palabras y acciones</b> deben revelar <b>justicia, juicio y el amor de Dios</b></p>	MM 221.2	Carta 325, 1904
Teoría Clásica	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ No estamos desarrollando la obra de acuerdo con los mejores <b>planes</b>. Debiéramos <b>planear dividir y subdividir</b></li> <li>■ nuestras fuerzas de trabajo a fin de trabajar en nuevos</li> <li>■ campos.</li> </ul>	EV 390.1	Carta 30 (1911)

		<p>Se necesita <b>trabajo sistemático</b>; pero donde algunos de vosotros empleáis tanto tiempo en <b>proyectar y planear</b>, y prepararos para el trabajo, Satanás ocupa de antemano el campo con fábulas fascinadoras, y la atención de los hombres llega a estar absorbida en las decepciones del archiengañador. ¡Cuánto se regocijaría Satanás si pudiese obtener éxito en sus esfuerzos de penetrar en este pueblo, y <b>desorganizar la obra</b> en un tiempo en que es esencial la <b>organización cabal</b>, y en que ésta será el mayor poder para preservarnos de los levantamientos espurios, y para refutar las pretensiones que no estén sostenidas por la Palabra de Dios! Queremos sujetar las riendas de una manera pareja, para que no destruya el <b>sistema de organización y orden</b> que ha sido levantado <b>mediante labor prudente y cuidadosa</b>. No se debe dejar libertad a los elementos desordenados que desean regir la obra en este tiempo.</p>	SC 96.2,3	R&H (13 marzo 1888)
		<p>Cada <b>tarea</b> ha de ser <b>dirigida</b> de la manera más <b>cabal y sistemática</b>, tanto como la mucha <b>experiencia</b> y la <b>sabiduría</b> puede permitirnos <b>planear y ejecutar</b>.</p>	CM 299.1	
Teoría Clásica	Planeación	<p>Este creciente apego por la <b>obtención de dinero</b>, el egoísmo engendrado por el <b>deseo de ganancias</b>, es lo que <b>amortece la espiritualidad</b> de la iglesia y aleja de ella el favor de Dios. Cuando la cabeza y las manos están ocupadas constantemente en <b>planear y trabajar para acumular riquezas</b>, los <b>derechos de Dios</b> y la <b>humanidad</b> quedan olvidados.</p>	CMC 22.3	R&H (17 octubre 1882)
Teoría Clásica	Planeación	<p>No debemos <b>planear</b> grandes comienzos mientras tengamos <b>tan poca fuerza</b> para completar lo que ya ha sido comenzado. No se acometan nuevas <b>empresas</b> antes de tiempo, para absorber en otros lugares los recursos que deben ser empleados para edificar la obra en -----. Los intereses en ese lugar deben quedar firmemente establecidos antes de entrar en otro territorio.</p>	EV 64.2	Carta 87 (1902)

Teoría Clásica	Planeación	“Los <b>dirigentes</b> deberían <b>colocar responsabilidades sobre otros</b> , y permitirles <b>planear y ejecutar proyectos</b> , para que puedan <b>obtener experiencia</b> . Denles una palabra de consejo cuando sea necesario, pero no les quiten el trabajo porque ustedes piensan que los hermanos cometen equivocaciones. Que Dios tenga compasión de la causa cuando se siguen las <b>ideas y planes de un solo hombre</b> , sin hacer preguntas. Dios no sería honrado si existiera tal estado de cosas. “Todos nuestros obreros deben tener la oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción. Dios le ha dado talentos que él desea que usen. Él les ha dado mentes y quiere que lleguen a ser <b>pensadores</b> , y que piensen por <b>sí mismos y hagan sus planes</b> , en vez de <b>depender de otros</b> para que <b>pienses y planeen</b> por ellos”.	LC 78.2,3	Carta 12 (28 octubre 1885)
Teoría Clásica	Planeación	La <b>primera cuestión</b> que se debe definir es: “¿ <b>Debe haber</b> un sanatorio en esta localidad?” Si así fuera, la senda del deber es clara. Pero hay otra pregunta muy importante que responder: “¿ <b>Están preparadas</b> las personas a las que se va a confiar la <b>labor de planear y manejar la empresa</b> , para actuar con <b>precaución, sin confianza propia</b> , sino en el <b>temor del Señor</b> ? ¿Recibirán consejo de los que han tenido <b>experiencia en esta labor</b> ?”	MM 200.2	Manuscrito 93 (1901)
Teoría Clásica	Planeación	Que todos los que están <b>relacionados con nuestras instituciones</b> se <b>humillen delante de Dios</b> . Que soliciten ayuda a Dios para <b>planear tan prudente y económicamente</b> que las <b>instituciones se arraiguen y den fruto</b> para la gloria de Dios. <b>No dependáis de los hombres</b> . Mirad a Jesús. Continudad en oración y velad en oración con acción de gracias. Estad seguros de que tenéis una unión íntima con Cristo.	MM 205.5	Carta 12 (1902)
Teoría Clásica	Planeación	Debo instar a los obreros a <b>planificar</b> su labor de tal manera que <b>no se fatiguen</b> a causa del <b>trabajo excesivo</b> .	EV 75.1	Carta 17 (1902)

Teoría Clásica	Planeación	<p>Los que piensan que la idoneidad de un <b>hombre</b> para <b>ocupar</b> cierta <b>posición</b> lo <b>califica</b> igualmente para desempeñarse en varias otras, se exponen a <b>cometer errores en su <u>planificación</u></b> para el progreso de la obra. Se exponen a colocar sobre una sola persona los problemas y <b>cargas</b> que <b>deberían dividirse entre varios</b>. La <b>experiencia es de gran valor</b>. El Señor desea tener a hombres <b>inteligentes</b> conectados con su carga, hombres <b>calificados</b> para ocupar diversas <b>posiciones de confianza</b> en nuestras asociaciones e instituciones. Se necesitan especialmente <b>administradores consagrados</b>, personas que <b>mezclen los principios de la verdad con cada transacción comercial</b>. Los que se encargan de los <b>asuntos financieros no deben asumir otras responsabilidades</b>, obligaciones que <b>serían incapaces de atender</b>. A veces los <b>encargados</b> de la obra han errado al <b>permitir el nombramiento de hombres desprovistos de tacto y habilidad</b> para <b>administrar importantes intereses financieros</b>. Algunos hombres con <b>potencial administrativo</b> deberían <b>desarrollar y perfeccionar</b> sus talentos <b>realizando estudios</b> y recibiendo un <b>entrenamiento minucioso</b>. Se los debería animar a <b>colocarse en lugares</b> donde, como estudiantes, puedan obtener rápidamente el conocimiento de los <b>métodos y principios administrativos correctos</b>. Ninguno de los <b>administradores</b> conectados actualmente con la causa <b>necesita ser un novicio</b>. Si alguien debe <b>mejorar sus oportunidades</b> para llegar a ser <b>sabio y eficiente</b>, en cualquier línea de trabajo, son las personas que usan sus talentos en la tarea de edificar el reino de Dios en este mundo. En vista de que vivimos tan próximos a la clausura de la historia de este mundo, se debería notar una mayor <b>minuciosidad en el trabajo</b>, una espera más vigilante, velando, orando y trabajando. El agente humano debería esforzarse por alcanzar la perfección, para que llegue a ser un cristiano ideal, completo en Cristo Jesús.</p>	7TPI 235.2,3,4
Teoría Clásica	Organización	<p>El <b>3 de agosto de 1861</b> se me mostró que algunos habían temido que nuestras iglesias se convertirían en Babilonia si se las <b>organizaba</b>; pero las iglesias de la zona central de Nueva York ya han sido una perfecta Babilonia, confusión. Y ahora, a menos que las <b>iglesias sean organizadas</b> para continuar su marcha y poner en vigencia el <b>orden</b>, no tienen ninguna esperanza para el futuro, y serán <b>esparcidas en fragmentos</b>.</p>	1TPI 245.2

Teoría Clásica	Organización	A medida que nuestros <b>miembros fueron aumentando</b> , resultó evidente que <b>sin alguna forma de <u>organización</u></b> habría gran confusión, y la obra no se realizaría con éxito. La <b><u>organización</u> era indispensable</b> para proporcionar <b>sostén al ministerio</b> , para <b>dirigir la obra</b> en nuevos territorios, para <b>proteger</b> tanto a las iglesias como a los ministros de los miembros indignos, para <b>retener</b> las propiedades de la iglesia, para la <b>publicación</b> de la verdad por medio de la prensa, y para muchos otros objetivos.	TM 26	
Teoría Clásica	Organización	Hace aproximadamente <b>cuarenta años</b> que se <b>introdujo la <u>organización</u></b> entre nosotros como pueblo. <b>Yo fui una de las personas</b> que tuvieron que ver con su <b>establecimiento desde el comienzo</b> . Conozco las <b>dificultades</b> que hubo que afrontar, los males que ella estaba llamada a <b>corregir</b> , y he vigilado la influencia de la <b><u>organización</u></b> con respecto al <b>crecimiento de la causa</b> . En la primera etapa de la obra, <b>Dios nos dio luz especial sobre este punto</b> , y esta luz, junto con las <b>lecciones que la experiencia</b> nos ha enseñado, debe ser motivo de <b>cuidadosa consideración</b> .	TM 24.1	
Teoría Clásica	Organización	El [Dios] se propone que aprendamos lecciones de orden y <b><u>organización</u></b> del orden perfecto instituido en los días de Moisés, para beneficio de los hijos de Israel.	1TPI 653	
Teoría Clásica	Organización	El Señor ha mostrado que el <b>orden evangélico</b> ha sido temido y descuidado en demasía. Debe rehuirse el <b>formalismo</b> ; pero al hacerlo, no se debe descuidar el <b>orden</b> . Hay orden en el cielo. Había orden en la iglesia cuando Cristo estaba en la tierra, y después de su partida el orden fue estrictamente observado entre sus apóstoles. Y ahora en estos postreros días, mientras Dios está llevando a sus hijos a la unidad de la fe, hay más necesidad real de <b>orden</b> que nunca antes	PE 97	
Teoría Clásica	Organización	Me han llegado noticias de que algunos de nuestros hermanos proponen eliminar la <b>organización</b> de, al menos, algunas de los ramos de nuestra obra. Sin duda, lo que les ha llevado a proponer que se dé ese paso es que en algunos de nuestros <b>organismos</b> la <b>maquinaria</b> se ha vuelto tan compleja como para en realidad estorbar a la obra. Sin embargo, este no es un argumento contra la <b>organización</b> , sino contra su perversión.	Carta 32, 1892, pp. 1, 10-12	

		Necesitamos sostener en forma pareja las riendas, a fin de que no se <b>quebrante el sistema de <u>organización</u></b> y orden que fué edificado por una labor sobria y cuidadosa. No se debe dar licencia a los elementos desordenados que desean <b>controlar</b> la obra en este tiempo.	3JT 406.1	
Teoría Clásica	Organización	Nos fue dada luz por su Espíritu en el sentido de que debía haber <b>orden</b> y <b>disciplina cabal</b> en la iglesia: <b>la <u>organización</u> era esencial</b> . El <b>sistema</b> y el <b>orden</b> se manifiestan en todas la obras de Dios y a través del universo. El orden es la ley del cielo, y debe ser la ley del pueblo de Dios en la tierra.		TM 26 (1902)
Teoría Clásica	Organización	Vendrá la <b>tentación de pensar</b> que para poder llevar adelante la obra médica misionera se la debe <b>separar de la <u>organización</u></b> de la iglesia o de la disciplina de la misma. Tomar esta posición le colocaría en una base falsa. La obra realizada hacia quienes vienen a usted para ser instruidos no está completa a menos que sean educados para trabajar en <b>conexión</b> con la iglesia.	8TI 8:161	
Teoría Clásica	Organización	Tuvimos una <b>dura lucha en el establecimiento de la <u>organización</u></b> . A pesar de que el Señor había dado un Testimonio tras otro sobre este punto, la oposición fue intensa, y tuvo que ser enfrentada una y otra vez. Pero sabíamos que el Señor, el Dios de Israel, nos estaba dirigiendo y nos guiaba por su providencia. <b>Nos ocupamos de la obra de la <u>organización</u></b> y una notable <b>prosperidad</b> acompañó a ese progreso. A medida que el <b>desarrollo de la obra</b> nos pedía que nos ocupáramos de <b>nuevas iniciativas</b> , íbamos estando preparados para acometerlas... <b>El sistema de la <u>organización</u> ha resultado ser un gran éxito</b> .		Carta 32, 1892
Teoría Clásica	Liderazgo	Anoche la Hna. White me aseguró que su fe en Dios y su confianza en el <b>Movimiento Adventista</b> se han visto últimamente muy fortalecidas gracias a los <b>informes excelentes del éxito</b> que está acompañando a las labores de nuestros ministros y obreros. Ella declara que nunca ha dudado del <b>liderazgo</b> providencial de Dios en conexión con nuestra historia denominacional, pero que su confianza es más fuerte cuando las evidencias del <b>liderazgo</b> divino se multiplican.	MV 568.4	CCC a WCW, 19 de marzo, 1914

Teoría Clásica	Liderazgo	Los que <b>tienen una influencia</b> de <b>liderazgo</b> en la <b>institución</b> deben ser <b>hombres y mujeres</b> que posean <b>devoción y piedad</b> ; que no sean estrechos ni egoístas, sino conscientes, abnegados autosacrificados; que lo den todo para la gloria de Dios. Los tales tendrán que estar en el mundo, pero no ser del mundo. Los hombres de tal carácter se mantendrán en el camino del Señor y enseñarán constantemente a otros por precepto y ejemplo.	MM 270.2
Teoría Clásica	Liderazgo	Vi que se darían <b>pasos importantes</b> , en los cuales se demandaría nuestra <b>influencia para dar liderazgo</b> ; que surgirían corrientes y ocasionalmente se introducirían errores en el seno de la iglesia, y entonces se buscaría nuestra influencia. Pero si estamos agotados por tareas previas, no poseeremos ese juicio sereno, discreción y dominio propio necesarios para la ocasión importante en la que Dios quisiera que tuviéramos una parte prominente.	3TPI 17.2
Teoría Clásica	Liderazgo	<b>Dios le dio</b> una experiencia preciosa en aquel momento que fue de valor para usted y que ha aumentado grandemente su éxito como ministro de Cristo. Usted rindió su voluntad orgullosa, inflexible. Experimentó una conversión genuina. Esto lo indujo a <b>reflexionar y a adoptar su presente postura sobre el liderazgo</b> . Sus principios referentes al <b>liderazgo</b> son correctos, pero usted no los aplica correctamente. Si usted permitiera que el poder en la iglesia, la voz y el juicio de la Asociación General, estuvieran en el lugar que le ha dado a mi esposo, entonces no habría problemas con el puesto que ocupa. Pero usted yerra grandemente al dar a la mente y el juicio de un hombre esa autoridad e influencia con la que Dios ha investido a su iglesia a través del juicio y la voz de la Asociación General.	3TPI 540.3
Teoría Clásica	Liderazgo	La <b>posición que ocupa mi esposo</b> no es envidiable. Requiere el cuidado y la <b>atención</b> más cuidadosa, y <b>esfuerzo mental</b> . Exige el ejercicio de una <b>sabiduría</b> y un <b>juicio sólidos</b> . Demanda <b>abnegación propia</b> , un <b>corazón íntegro</b> y una <b>voluntad firme</b> para hacer que las cosas funcionen. En esa importante <b>posición</b> , Dios quiere tener a un hombre que se <b>aventure</b> , que <b>arriesgue</b> algo; que se desplace <b>firmente</b> a favor de lo justo, sean cuales fueren las consecuencias; que batalle contra los <b>obstáculos</b> y que nunca vacile, aunque en ello le vaya la vida.	LC 28.1

Teoría Clásica	Liderazgo	Los que han sido <b>colocados en posiciones de liderazgo</b> debieran ser hombres que poseen suficiente <b>amplitud de mente</b> para apreciar a personas de <b>intelecto cultivado</b> y <b>recompensarlas con salarios proporcionales</b> a las responsabilidades que desempeñan.	MPu 267.2	
Teoría Clásica	Liderazgo	A la Sra. de White se le había mostrado que una de las grandes tentaciones de los <b>administradores</b> en la obra de Dios sería la de intentar eliminar la <b>competencia en el liderazgo</b> , para absorberlo por completo para sí mismos. Matteson estaba expuesto a este peligro, pero él no era el único. La misma tentación parece <b>haber perseguido a los hombres</b> que se destacaron como pioneros en aspectos importantes de la obra. En 1883, en algunas cartas que ella escribió a J. N. Andrews, lo previno contra el peligro de querer dominar la obra, y mencionó que J. N. Loughborough había sufrido la misma tentación. Era una debilidad común y a menudo se le pedía a la sierva del Señor que la combatiera. Al mismo tiempo, ella reconocía todo el bien que llevaban a cabo esos hombres consagrados, y los defendió enfáticamente siempre que tuvo oportunidad de hacerlo.	EGWE 221.3	
Teoría Clásica	Control	La <b>codicia</b> se ha <b>entretajido</b> en casi todas las <b>transacciones comerciales</b> de las instituciones, y ha sido <b>practicada</b> por algunas personas. Esta influencia se ha extendido como la lepra, hasta que ha manchado y corrompido todo. En vista de la corrupción de la casa editora, la Asociación General ha <b>intervenido</b> y propuesto sacar al niño enfermo de sus manos para encargarse de su cuidado. Pero es una trampa para la Asociación General echarse sobre los hombros la obra de publicaciones. Esto no coloca ninguna santidad especial sobre la obra, sino una carga para la Asociación General que la <b>hará caer</b> , la <b>incapacitará</b> y <b>debilitará su eficiencia</b> ; a menos que <b>hombres de principios sólidos</b> mezclados con <b>amor</b> , se encarguen de los <b>asuntos comerciales</b> .	MPu 157.7	Carta 81, 1896
Teoría Clásica	Control	En ocasiones <b>se ha sugerido vehementemente</b> que los intereses de la causa se beneficiarán por medio de la <b>consolidación</b> de nuestras <b>casas editoras</b> , poniéndolas <b>virtualmente bajo una misma administración</b> . Pero el Señor ha revelado que esto <b>no debe llevarse a cabo</b> . <b>No es su plan centralizar</b> el poder en las manos de unas pocas personas ni poner a una institución bajo el <b>control</b> de otra.	MPu 160.1	Testimonies for The Church 7:171

Teoría Clásica	Control	La <b>obra que el Señor nos ha encomendado</b> progresará con rapidez únicamente cuando <b>trabajemos en unidad...</b> ‘Sí—dirá alguien—, esto es precisamente lo que creo: <b>la consolidación</b> ’. Pero la <b>unidad cristiana</b> no es lo que el <b>mundo llama consolidación</b> . La <b>unidad</b> entre los hermanos resulta en <b>consolidación con Cristo</b> y con los ángeles celestiales. Esta clase de <b>consolidación</b> tiene su origen en el cielo.	MPu 157.3	Carta 67, 1903
Teoría Clásica	Control	“Sabéis lo que es una <b>confederación</b> : una <b>unión de hombres en un trabajo</b> , que no lleva el sello de una <b>integridad pura, recta y constante</b> ”.	MPu 157.2	Manuscrito 29, 1911

Teoría Clásica	Control	<p>En <b>1895</b> escribí lo siguiente a mis hermanos en el ministerio: “Debo hablar a mis hermanos de cerca y de lejos. No puedo guardar silencio. <b>No están actuando de acuerdo con principios correctos.</b> Los que ocupan <b><u>puestos de responsabilidad</u></b> no deben pensar que su <b><u>importante cargo</u></b> los convierte en <b>hombres de juicio infalible.</b> Todas las obras de los hombres están bajo la <b>supervigilancia del Señor.</b> Los hombres estarán completamente seguros si consideran que hay sabiduría en el Altísimo. Los que <b>confían en Dios</b> y en su <b>sabiduría,</b> y no en su <b>propia prudencia,</b> andan por sendas seguras. Nunca se sentirán <b><u>autorizados a poner bozal al buey que trilla;</u></b> y cuán ofensivo es que los <b>hombres dominen al instrumento humano</b> que trabaja en sociedad con Dios y a quien el Señor Jesús ha dicho: ‘Venid a mí todos los que estáis trabajados y cargados y yo os haré descansar. Llevad mi yugo sobre vosotros, y aprended de mí, que soy manso y humilde de corazón; y hallaréis descanso para vuestras almas; porque mi yugo es fácil, y ligera mi carga’. ‘Porque nosotros <b>somos colaboradores de Dios,</b> y vosotros sois labranza de Dios, edificio de Dios. El Señor no ha puesto a <b>ninguno de sus agentes humanos</b> bajo las <b>órdenes</b> y el <b><u>control</u></b> de los que no son sino mortales sujetos a error. <b>No ha conferido a nadie el poder de decir: ‘Tú vas a hacer esto, y tú aquello...</b> Nadie es <b>juez competente del deber de otro.</b> El hombre es responsable ante Dios, y cuando los hombres finitos y sujetos a error se arrogan el derecho de someter a sus semejantes, como si el Señor les hubiera encargado hacer y deshacer, todo el cielo se llena de indignación. Se están aplicando algunos <b>extraños principios</b> con respecto al <b>gobierno de las mentes</b> y obras de los hombres, por parte de jueces humanos, como si esos hombres finitos fueran dioses...</p>	TM 493.1-4	
----------------	---------	--	---------------	--

Teoría Clásica	Control	<p>Las <b>organizaciones e instituciones</b>, a menos que sean protegidas por el poder de Dios, actuarán a las órdenes de Satanás, para <b>poner a los hombres bajo el dominio de los hombres</b>; y entonces el <b>fraude y el engaño asumirán</b> la semejanza del celo por la verdad y por el progreso del reino de Dios... El Señor no apoyará ninguna estratagema por medio de la cual el <b>hombre pueda regir u oprimir</b> en lo más mínimo a sus semejantes. La única esperanza de los hombres caídos consiste en mirar a Jesús y recibirlo como el único Salvador. Tan pronto como el hombre comienza a forjar una <b>regla de hierro para sus semejantes</b>, tan pronto como comienza a <b>enjaezar</b> y a guiar a los hombres según su <b>propia opinión</b>, deshonra a Dios, y pone en peligro su propia alma y la de sus hermanos. El hombre pecador puede hallar esperanza y justicia solamente en Dios; y ningún ser humano sigue siendo justo cuando deja de tener fe en Dios y no mantiene una relación vital con él. La flor del campo debe estar arraigada en el suelo; debe tener aire, rocío, lluvia y sol. Florecerá solamente si recibe esos beneficios, y todos proceden de Dios. Así ocurre también con los hombres. Recibimos de Dios lo que sostiene la vida del alma. Se nos <b>amonesta a no confiar en el hombre</b>, ni hacer de la carne nuestro brazo.</p>	TM 494.1,2	
Teoría Clásica	Control	<p>Sea Dios <b>reconocido</b> como el <b>Gobernante supremo de su herencia</b>. Colóquese todo <b>hombre bajo su control</b>. Reconozcámoslo en todas nuestras <b>asambleas</b>, en cada <b>reunión de negocios, concilio y junta</b>. El <b>ve todo</b> lo que se <b>hace</b> y <b>escucha</b> todo lo que se <b>dice</b>.</p>	Manuscrito 55, 1 agosto 1895	
Teoría Clásica	Control	<p><b>Ensanchaos y extendeos</b>; sí, pero no en un solo lugar. Salid y estableced centros de influencia en lugares donde no se ha hecho nada, o casi nada. Romped el <b>núcleo</b> de vuestra <b>consolidación</b>; difundid los rayos de luz salvadora por los rincones oscuros de la tierra. Debéis hacer una obra similar a la del águila cuando incita a sus polluelos a salir del nido y volar... Los brazos del poder de <b>Battle Creek se están extendiendo</b> cada vez más lejos en un esfuerzo por <b>controlar el poder lejos y cerca</b>, y <b>destruir</b> lo que no pueden <b>controlar</b>. Alzo mi voz en protesta. El espíritu que ahora controla no es el Espíritu del Señor.</p>	Mpu 160.5; 161.1	

Teoría Clásica	Control	Pero me ha sido <b>revelado un peligro mayor</b> que éste, y es el <b>sentir</b> que ha ido <b>creciendo</b> entre nuestros <b>obreros</b> , de que los <b>pastores</b> y <b>otros obreros</b> en la causa deben <b>depender de la mente</b> de ciertos dirigentes para que definan sus obligaciones. La <b>mente y el juicio</b> de un solo hombre no debe ser considerado <b>capaz de controlar y amoldar</b> una <b>Asociación</b> .	LC 60.4	Carta 340, 1907
Teoría Clásica	Control	En algunos de nuestros colegios, la <b>administración financiera</b> puede mejorar mucho. Debe aplicarse a la obra más <b>prudencia y reflexión</b> . Deben <b>introducirse métodos prácticos</b> para <b>controlar el aumento de los gastos</b> , los cuales llevarían a endeudarse. En Battle Creek y College View se ha gastado en general <b>demasiado dinero en construcciones</b> , y más de lo que era necesario para amueblar los internados. Cuando los administradores de un colegio encuentran que éste <b>no produce para cubrir sus gastos</b> , y las <b>deudas se acumulan</b> , deben proceder como <b>serenos hombres de negocios</b> y cambiar sus <b>métodos y planes</b> . Cuando después de un año se haya demostrado que la <b>administración financiera ha sido desacertada</b> , hágase oír la voz de la prudencia. Haya entonces una reforma resuelta. Los maestros pueden manifestar una dignidad propia de Cristo al <b>trazar e idear planes serios y sólidos para mejorar el estado de cosas</b> . Deben apoyar de todo corazón los <b>planes de los administradores</b> y compartir sus cargas.	6TPI 213.3,4	
Teoría Clásica	Control	<b>Nunca debiera la mente de un hombre o las mentes de unos pocos hombres</b> ser consideradas como <b>suficientes en sabiduría y poder</b> como para <b>controlar</b> la obra y <b>decir qué planes se seguirán</b> . El peso de la obra en este amplio campo no debiera descansar <b>sobre dos o tres hombres</b> . No estamos alcanzando la alta norma que, con la verdad grande e importante que manejamos, Dios espera que alcancemos... <b>Debe haber un comité, no compuesto de media docena de hombres</b> , sino de <b>representantes de todas las líneas de nuestro trabajo</b> , de nuestras casas publicadoras, de nuestras instituciones educativas, y de nuestros sanatorios, que están llenos de vida, que están constantemente trabajando, constantemente ampliándose.	MV 404.7,8	MS 43, 1901

Teoría Clásica	Control	La <b>cruz es el centro de toda institución religiosa</b> . Estas instituciones deben estar bajo el <b>control</b> del Espíritu de Dios; en ninguna de ellas debiera <b>erigirse un hombre como cabeza única</b> . La mente divina tiene asignadas otras mentes para cada lugar. El poder del Espíritu Santo debiera ennoblecer toda obra asignada por Dios y hacer que testifique por el Señor. El hombre debe colocarse bajo el <b>control de la mente eterna</b> , cuyos dictados deberá obedecer minuciosamente.	6TPI 243.5	
Teoría Clásica	Control	<b>Se me ha mostrado</b> que los instrumentos humanos <b>propenden a procurar demasiado poder</b> y a <b>tratar de controlar ellos mismos la obra</b> . Excluyen <b>demasiado</b> de sus <b>métodos y sus planes al Señor</b> Dios, el poderoso Artífice, y <b>no le confían</b> todo lo <b>relativo al progreso de la obra</b> . Nadie debe imaginarse por un momento siquiera que puede manejar las cosas que pertenecen al gran YO SOY. En su providencia Dios está preparando un camino para que la obra pueda ser hecha por los agentes humanos. Por lo tanto, <b>esté cada uno en su puesto del deber</b> , para <b>desempeñar su parte</b> en este momento, sabiendo que Dios es su instructor.	9TPI 208.2	
Teoría Clásica	División del trabajo	Debemos <b>comprender</b> la <b>división del trabajo</b> y la <b>manera</b> de llevar a cabo <b>cada ramo de la obra</b> . Cada cual <b>debiera saber</b> qué <b>parte le toca</b> en este trabajo, a fin de que la <b>armonía de propósito</b> y de <b>acción</b> se mantenga en el <b>trabajo de todos</b> .	9TPI 67.2	
Teoría Clásica	Autoridad y responsabilidad	Si los que ocupan <b>posiciones de confianza</b> en la <b>institución</b> son personas que aman y temen a Dios, serán conscientes de que tienen una <b>responsabilidad</b> sagrada que se <b>desprende</b> de la <b>medida de autoridad</b> y la influencia consecuente que dichas posiciones les confieren. <b>Tratan con la mente humana; se relacionan con toda clase social</b> ; y deben actuar discretamente, pues se los considera representantes de la institución. Debieran ser <b>amables y atentos, ejerciendo siempre cortesía</b> hacia todos aquellos con los que tratan, tanto creyentes como incrédulos. Hermanos, deberíais velar por las almas como quienes han de dar cuenta. Nunca debemos olvidar que Jesús, en el sacrificio infinito que ha hecho por ellas, ha probado su amor por estos hombres, mujeres y niños, y reveló el valor colocado sobre ellos. Ellos son la compra de su sangre. Debe tratarse de igual forma al pobre y al rico, con una bondad invariable.	MM 269.2	

Teoría Clásica	Disciplina	El hermano P <i>es bueno para los negocios</i> en algunos ramos de la obra, lo cual lo <i>capacitará para servir en la oficina de manera aceptable</i> ; pero <b>él no se ha educado ni disciplinado</b> para ser <b>gerente de empresa eficiente</b> . Bajo su cargo ha habido <b>graves olvidos</b> ; ha existido mucho <b>desorden y falta de organización</b> que deben corregirse pronto. Hay muchos pequeños detalles relacionados con la obra que no han sido atendidos, y por consiguiente han causado <b>desperdicio</b> . Se permiten <b>pérdidas y derroches</b> que pudieran evitarse.	5TI 389.3	
Teoría Clásica	Unidad de mando	Se necesita <b>educación</b> con respecto a los <b>derechos y deberes</b> de los hombres en <b>ejercicio de autoridad</b> y se han enseñoreado sobre la heredad del Señor. Cuando un hombre colocado en un <b>puesto de confianza</b> no sabe qué clase de espíritu debe manifestar al tratar con mentes humanas, necesita aprender los <b>principios básicos</b> en lo que se refiere a su <b>autoridad</b> sobre sus semejantes. Los principios rectos tienen que ser introducidos en el corazón, y entretejidos en la trama y urdimbre del carácter.	LC 72.1	Carta 83, 1896
Teoría Clásica	Unidad de dirección	Aquí en el Sanatorio <i>vemos el gran peligro</i> de que el director médico crea que él tiene que ser <b>gerente y administrador</b> de la <b>totalidad de la institución</b> . Vemos aquí los resultados de ello, <i>aunque en los últimos veinte años</i> el Señor haya enviado un mensaje tras otro <i>para corregir esta suposición</i> . <b>No es el plan del Señor poner tantas responsabilidades sobre un solo hombre</b> . Dios tiene un trabajo para el médico. Ha de trabajar bajo su supervisión y en <b>ningún caso ha de suponer que un médico esté calificado</b> para ser <b>gerente y administrador</b> y sobrellevar con éxito esta carga adicional, cumpliendo a la vez con la labor que le corresponde como médico[...].	MI 74.1	

Teoría Clásica	Subordinación de los intereses	<p>Cuando el <b>carácter</b> está formado y se han fijado los <b>hábitos</b>, y las <b>facultades mentales y morales se han vuelto firmes</b>, es más difícil desaprender hábitos erróneos y actuar con presteza. Usted debiera comprender el valor del tiempo. No tiene excusas por dejar el <b>trabajo</b> más importante, aunque desagradable, <b>esperando verse enteramente libre de hacerlo, o esperando que llegará a ser menos desagradable, mientras que ocupa su tiempo en asuntos agradables que no son realmente importantes</b>. Usted primero debiera hacer el trabajo que debe hacerse y que implica los <b>intereses vitales de la causa</b>, y sólo emprender los asuntos menos importantes después que los más esenciales han sido hechos. La puntualidad y la decisión en la obra de Dios son altamente esenciales. Las demoras son virtualmente derrotas. Los minutos son oro y debieran aprovecharse al máximo. Las relaciones terrenales y <b>los intereses personales</b> siempre debieran ser <b>secundarios</b>. Nunca debería permitirse que la causa de Dios sufra, en un solo detalle, a causa de nuestros amigos terrenales o familiares más queridos.</p>	3TPI 547.2	
Teoría Clásica	Remuneración del personal	<p>Mientras estaba en Suiza, me informaron desde Battle Creek que habían ideado un plan según el cual ningún <b>obrero</b> de la oficina debería recibir más de doce dólares por semana. Dije en esa ocasión que eso no resultaría, porque algunos necesitarían recibir un <b>sueldo más elevado</b>. Pero a ninguno relacionado con la oficina debería dársele el doble de esa cantidad, porque si unas pocas personas insumen tantos <b>recursos de la tesorería</b>, no es posible hacer justicia a todos. Los <b>sueldos elevados</b> proporcionados a unos pocos <b>constituyen el plan del mundo</b>, mientras reciben menos otros obreros igualmente meritorios. <b>Esto no es actuar con justicia</b>.</p>	MPu 266.3	
Teoría Clásica	Centralización	<p>Hay mucha <b>necesidad de unidad</b> en la obra y en la causa de Dios. Pero por mucho tiempo se han <b>ejercido influencias</b> tendientes a crear desafecto. Y los hombres que creen tener el poder en las manos, se preocupan poco por ello. Se dicen a sí mismos: “Cuando logremos concretar estos planes de <b>centralización</b>, les mostraremos <b>quién manda aquí</b>. Entonces pondremos las cosas en su sitio”. Pero nunca podrán hacer esa obra.</p>	TM 291.3	

Teoría Clásica	Cadena escalar	<p>Los <b>hombres dirigentes</b> deben <b>delegar responsabilidades</b> sobre otros y <b>permitirles trazar planes e idear medios</b> y <b>ponerlos en ejecución</b>, de manera que puedan <b>adquirir experiencia</b>. Déseles una palabra de consejo cuando sea necesario, pero <b>no se les quite el trabajo</b> porque se piensa que están <b>cometiendo errores</b>. Dios se apiade de su causa cuando se siga sin discusión la mente y el plan de un solo hombre. El Señor no sería honrado si existiera ese estado de cosas. Todos <b>nuestros obreros</b> deben tener <b>oportunidad de ejercer su propio juicio y discreción</b>. Dios ha dado <b>talentos a los hombres que él se quiere que usen</b>. Les ha <b>dado mente</b> y quiere que sean <b>pensadores</b>, y que tengan sus propios pensamientos y sus propios planes, en lugar de depender de otros para que piensen por ellos.</p>	LC 52.1	
Teoría Clásica	Orden	<p>Nos fue dada luz por su Espíritu en el sentido de que debía haber <b>orden y disciplina cabal</b> en la iglesia: <b>la organización era esencial</b>. El <b>sistema</b> y el <b>orden</b> se manifiestan en todas la obras de Dios y a través del universo. El orden es la ley del cielo, y debe ser la ley del pueblo de Dios en la tierra.</p>	TM 26 (1902)	
Teoría Clásica	Equidad	<p>La <b>prudencia y la precaución, el tacto y la habilidad</b>, son dones que debieran ser cultivados por <b>cada persona relacionada con la casa editora</b> y por los que sirven en nuestro colegio y sanatorio. Pero las leyes de <b>justicia y equidad</b> no deben ponerse de lado, y no debe imponerse la norma de que cada uno debe colocar en la <b>cima del éxito su departamento de trabajo</b> en la obra en menoscabo de <b>otros departamentos</b>. Debieran protegerse cuidadosamente los intereses de todos para que nadie atropelle los derechos de los demás. En el mundo, el dios de las empresas comerciales suele ser el dios del fraude; pero no debe ser así con los que tratan la obra del Señor. La norma del mundo no debe ser la norma de los que se relacionan con las cosas sagradas...</p>	MPu 92.1	

Teoría Clásica	Estabilidad personal	A medida que aumentan los creyentes y se <b>organizan iglesias</b> , dicha escuela será de gran valor para promover la permanencia y <b>estabilidad</b> de la obra. Los obreros que trabajan en nuevos lugares no deben sentirse libres para dejar sus campos de labor hasta que se hayan provisto las instalaciones y equipos necesarias para las iglesias bajo su cuidado. No solamente debe construirse una sencilla casa de adoración, sino que también deberían hacerse todos los arreglos necesarios para el establecimiento permanente de una escuela de iglesia.	6TPI 113.1	
Teoría Clásica	Iniciativa	Los Estados Unidos cuentan con <b>numerosas instituciones</b> que dan <b>reputación</b> a la obra. Habría que establecer medios de trabajo similares en Inglaterra, Australia, Alemania y Escandinavia, y en otros países continentales, a medida que la obra progrese. El Señor cuenta en esos países con <b>obreros capaces y trabajadores experimentados. Estos pueden tomar la <u>iniciativa</u> en el establecimiento de instituciones</b> , la preparación de obreros y la promoción de la obra en sus diferentes aspectos. Dios se propone que todos sean dotados con recursos y medios de trabajo. Las instituciones que ya están establecidas dan renombre a la obra en otros países, y proporcionan oportunidad para la preparación de obreros que prestarán servicio en las naciones donde reina el paganismo. En esta forma la eficiencia de nuestros obreros experimentados se multiplicará cien veces más..	Ev 299.2	Testimonies for the Church 6:24-26 (1900)
Teoría Clásica	Espíritu de equipo	Si los <b>administradores de una institución</b> ven otras instituciones que luchan valientemente para abrirse paso, con el fin de hacer una obra parecida a la obra de las instituciones que ellos dirigen, no deben sentir celos. <b>No deben tratar de eliminar un equipo de trabajo</b> para exaltarse a sí mismos como una institución superior. Más bien debieran reducir algunos de sus planes mayores para <b>ayudar a los que luchan</b> . Debieran ayudarles a llevar a cabo alguno de sus planes para aumentar sus facilidades. No deben usar todo su dinero en ampliar sus propias facilidades y en aumentar sus responsabilidades. Debieran reservar parte de sus recursos para establecer instituciones de salud y escuelas en otros lugares. Necesitarán gran sabiduría para saber dónde ubicar estas instituciones, de manera que la gente reciba el mayor beneficio posible. Todos estos asuntos deben recibir atenta consideración.	CSI 305.1	

Teoría Humanista	Salarios	<p><b>El trabajo es motivado por el amor a las almas—<u>He estado meditando</u></b> en el asunto de los <b>sueldos</b>, lo que constituía una preocupación. Usted sugiere que si pagáramos <b>sueldos más altos</b> podríamos contratar a <b>personas de habilidad</b> que podrían <b>desempeñar</b> importantes <b>cargos de confianza</b>. Eso podría ser así, <b><u>pero lamentaría mucho ver</u></b> a nuestros <b>obreros trabajar por el sueldo que reciben</b>. <b>La causa de Dios</b> necesita <b>obreros</b> que hagan un pacto con él por medio del <b>sacrificio</b>, que <b>trabajen por amor</b> a las almas y <b>no por el sueldo que reciben</b>. Su <b>sentimiento concerniente</b> a los <b>sueldos</b>, mi muy respetado hermano, es el <b><u>lenguaje del mundo</u></b>. <b>Servicio es servicio</b>, y una clase de trabajo es tan esencial como la otra. A cada persona se le da su trabajo. Hay <b>trabajo duro y exigente</b> que se debe realizar, <b>trabajo</b> que significa <b>exigencias desagradables</b> y que requiere <b>habilidad y tacto</b>. En la <b>obra de Dios</b>, las <b>facultades físicas</b> tanto como <b>las mentales</b> deben <b>ponerse a contribución</b>, y ambas son indispensables. Las unas son tan necesarias como las otras. <b><u>Si intentáramos trazar una línea entre el trabajo mental y el físico, nos colocaríamos en una posición muy difícil</u></b>. El experimento de <b>pagar sueldos</b> elevados se ha puesto a prueba en las casas publicadoras. Algunas personas han recibido <b>sueldos elevados</b>, mientras que otras que hacían un trabajo igualmente fuerte y exigente, han recibido apenas lo necesario para sustentar a sus familias. <i>Sin embargo, las exigencias para ellos han sido igualmente grandes, y con frecuencia estas personas han trabajado en exceso y han estado agotadas, mientras otras, que no soportaban ni la mitad de la misma carga, recibían el doble de salario</i>. El Señor ve todas estas cosas, y ciertamente pedirá cuenta a los responsables, porque es un Dios de justicia y equidad.</p>	Special Testimonies, Series B. 19:32-33 (1902)
Teoría Humanista	Comportamiento	<p>Debemos manifestar propiedad en la <b>manera de vestir</b> y en el <b>comportamiento</b>. Nunca debiéramos ser descuidados ni desprolijos en nuestra <b>aparición</b> o en <b>nuestro trabajo</b>.</p>	Ev 487.3 Carta 49, 1902
Teoría Humanista	Comportamiento	<p>Ha habido <b>soborno de los auxiliares</b> que han sido contratados para realizar cierta clase de <b>trabajo</b>, y en quienes se confiaba; se han realizado esfuerzos para restar mérito a los planes y encontrar <b>errores en los administradores</b> que dirigen la institución. El <b>comportamiento de los administradores</b> ha sido puesto en duda con respecto a los empleados cuyo servicio se deseaba obtener. Se ha <b>halagado su vanidad</b> y se les ha hecho creer que no están progresando como merecen, y que debieran ocupar posiciones de más responsabilidad.</p>	CSI 281.1

Teoría Humanista	Carga laboral	<p>Como norma, el <b>trabajo del día no debe extenderse hasta las horas de la noche</b>. Si se <b>trabaja a conciencia durante todo el día</b>, el trabajo extra que se haga en la noche <b>constituirá una carga adicional</b> impuesta al organismo, por la cual pagará las consecuencias. Se me ha mostrado que los que se comportan a menudo de esta manera, <b>pierden más de lo que ganan</b>, porque agotan sus <b>energías y trabajan a base de nervios sobreexcitados</b>. Tal vez no se percaten de consecuencias <b>negativas inmediatas</b>, pero con toda seguridad están menoscabando su organismo</p>	CSI 98.2	
Teoría Humanista	Ambiente laboral	<p>No es lo mejor traer a nuestros sanatorios un número excesivo de <b>personas no experimentadas</b>, que llegan como aprendices, mientras existe una carencia de <b>obreros experimentados y eficientes</b>. Necesitamos más mujeres que manifiesten dignidad, y hombres que tengan principios genuinos y sólidos, hombres firmes que teman a Dios y que puedan llevar responsabilidades con sabiduría. Algunos <b>pueden venir y ofrecer trabajar por un sueldo reducido</b>, porque les <b>agrada el ambiente del sanatorio</b>, o porque desean aprender; pero no es una verdadera economía dotar a una institución mayormente con auxiliares inexpertos</p>	CSI 289.2	

Teoría Humanista	Ambiente laboral	<p>Los <b>reglamentos</b> adoptados por los <b>hombres de negocios del mundo</b> no debieran ser los que los <b>administradores de nuestras instituciones</b> adopten. La <b>política egoísta</b> no procede del cielo, es terrenal. En este mundo el lema principal es: “<b>El fin justifica los medios</b>”, y esto se puede notar en <b>todos los ambientes de negocios</b>. Es algo que ejerce influencia en todos los niveles de la sociedad, en los grandes concilios de las naciones y dondequiera que el Espíritu de Cristo no constituye el principio gobernante. La <b>prudencia, la cautela, el tacto y la destreza</b> deben ser cultivados por todos los que están relacionados con la oficina de publicaciones y los que sirven en nuestro colegio y sanatorio. Sin embargo, las leyes del bien y la justicia no deben dejarse de lado y no debiera prevalecer el principio de que cada uno logrará el éxito de su ramo de trabajo sin considerar los demás ramos. Los intereses de todos deben cuidarse celosamente para asegurarse que no sean traspasados los derechos de ninguna persona. En el mundo, el <b>dios del comercio</b> es demasiado a menudo el <b>dios del fraude</b>, pero no debiera ser así entre los que se dedican a la obra del Señor. La <b>norma mundana no debe ser la norma de los que se relacionan con las cosas sagrada</b>.</p>	5TPI 530.1	
Teoría Humanista	Motivación	<p>Sea cual fuere la <b>labor</b> que realicemos, debemos hacerla para Cristo. Hay muchas <b>clases de trabajos temporales</b> que podemos llevar a cabo para Dios. Un incrédulo haría esta <b>labor mecánicamente</b>, por el <b>sueldo que recibe</b>. Él no conoce el gozo de la <b>cooperación con el Obrero Maestro</b>. No hay espiritualidad en la obra del que sirve al yo. En su vida rigen los <b>motivos comunes, las aspiraciones comunes, las inspiraciones comunes y un deseo de ser considerado inteligente por los demás</b>. Tal individuo puede recibir adulación..., pero no de parte de Dios. Los que están verdaderamente unidos con Cristo <b>no trabajan por el salario que reciben</b>. Los que trabajan en unión con Dios <b>no se esfuerzan por ensalzar el yo</b>.</p>	MM 173.1	

Teoría Humanista	Motivación	Si nuestros <b>médicos</b> estuvieran dispuestos a <b>unirse</b> con hombres que han tenido <b>buen éxito en el <u>manejo financiero</u></b> ; si <b>trabajaran gozosamente en forma humilde</b> , hasta que las ganancias de su obra les permitieran <b>expandirse</b> ; si rechazaran resueltamente <b>acumular deudas, evitarían pesares</b> para ellos mismos y para sus hermanos. Si <b>dependieran de la ayuda de Dios</b> , colocando su <b>confianza en él</b> y mostrándose dispuestos a empezar en forma pequeña y a permitir que el mérito de su labor hablara por sí solo, si tuvieran <b>motivos santificados</b> , si se decidieran a ejercer una <b>influencia salvadora en el mundo</b> , serían bendecidos en su labor, y se <b>fundarían muchos más sanatorios</b> representativos de la verdad.	MM 203.2	
Teoría Humanista	Motivación	La idea de que el <b>trabajo es degradante</b> ha llevado a muchos a la tumba <b>prematuramente</b> . Aquellos que realizan únicamente <b>tareas manuales</b> , frecuentemente <b>trabajan en exceso</b> , sin tomar <b>períodos de descanso</b> , mientras que los <b>intelectuales sobrecargan el cerebro</b> y sufren por falta de <b>vigor saludable que produce el trabajo físico</b> . Si el <b>intelectual</b> compartiera en <b>cierta medida la carga de la clase trabajadora</b> , y fortaleciera así los <b>músculos</b> , la <b>clase trabajadora</b> podría dedicar una porción de su <b>tiempo a la cultura de la mente y del espíritu</b> . Los de <b>hábitos sedentarios y literarios</b> , deben hacer <b>trabajo físico</b> , aunque <b>no necesiten la remuneración monetaria</b> . La salud debe ser <b>motivo suficiente para inducirlos a combinar la labor física con la intelectual</b> .	CSI 178.1	
Teoría Humanista	Comunicación	La causa debe ser justa; debe <b>negociar</b> con una base de principios rectos. Cada vez que se <b>planee medidas como la reducción de los salarios, debiera distribuirse una <u>comunicación escrita</u></b> que explique la <b>situación real</b> . Luego <b>pregúntese a los empleados</b> si, bajo la presión de la escasez de recursos en la institución, <b>podrían vivir con menos ingresos mensuales</b> . Todos los <b>convenios realizados</b> con los que trabajan al servicio de Dios debieran conducirse como <b>transacciones sagradas</b> entre una persona y sus semejantes. Ningún hombre tiene derecho de tratar a los que trabajan juntamente con Dios como si fueran <b>objetos inanimados</b> que pueden manejar sin que tengan oportunidad de <b>expresar sus propios puntos de vista</b> .	MPu 272.1	Carta 31a, 1894

Teoría Humanista	Incentivación	He visto durante mucho tiempo que los <b>aprendices de nuestras casas editoras</b> no han recibido <b>suficiente atención</b> . <b>No basta preocuparse</b> de que <b>trabajen las horas establecidas</b> . Debiera haber un <b>programa de enseñanza</b> en <b>relación con su trabajo</b> , para que <b>sigan estudios y lecciones de capacitación profesional a horas determinadas</b> ...Es excelente la sugerencia que se ha hecho de que se <b>impartan clases para la preparación</b> de los jóvenes que trabajan en las casas editoras. <b>Introducid agrado, ánimo y esperanza</b> en esta obra...Los <b>aprendices debieran recibir instrucciones en contabilidad</b> . El conocimiento del <b>manejo de cuentas</b> será una gran ayuda para ellos <b>personalmente</b> y una gran ventaja en su obra.	MPu 102.1,2	Manuscrito 81, 1901
Teoría Humanista	Cooperación	Hay que <b>presentar en forma amplia planes bien definidos</b> a quienes corresponda, y debe estarse seguro de que estos <b>planes son comprendidos</b> . Luego <b>pedid</b> a todos los que están a la <b>cabeza</b> de los <b>distintos departamentos</b> que <b>cooperen</b> en la <b>ejecución de estos planes</b> . Si este <b>método seguro y radical</b> es adoptado de la <b>debida manera y seguido con interés y buena voluntad</b> , evitará que se <b>haga mucho trabajo sin objetivo definido alguno, y mucha fricción inútil</b> .	Ev 73.4	Manuscrito 24, 1887
Teoría Burocracia	Estructura organizacional	"Se <b>hizo necesario organizar</b> a las <b>asociaciones en uniones</b> , para que la Asociación General no ejerciera <b>atribuciones dictatoriales</b> sobre las asociaciones individuales. El poder conferido a la Asociación no debe estar <b>centrado en un solo hombre, o dos hombres, o seis hombres</b> ; debe haber <b>una junta de hombres a cargo de las diversas divisiones</b> . Lo demostrado por los dirigentes de la Asociación en el pasado no está de acuerdo con lo ordenado por Dios. Se ha realizado una obra de un carácter que no ha sido aprobado por Dios. El resultado lo tenemos delante de nosotros, en las ruinas donde una vez hubo una gran imprenta con sus costosas instalaciones [la oficina de la Review and Herald en Battle Creek]...	LC 66.1	Manuscrito 26, 1903
Teoría Burocracia	Reglas	En casos de <b>dificultades con los capataces</b> , id directamente a los que tienen <b>autoridad</b> y averiguar. Recordad que los <b>jefes de los diversos departamentos comprenden</b> mucho mejor que los <b>demás las reglas</b> que son necesarias. Manifestad <b>confianza en su juicio</b> y <b>respeto por su autoridad</b> . Enseñad a vuestros hijos a respetar y honrar a aquellos a quienes Dios ha demostrado respeto y honra al colocarlos en puestos de confianza.	3JT 174.4	

Teoría Burocracia	Reglamentos	Ninguna <b>persona o conjunto de personas</b> deben disponer de <b>autoridad suprema</b> para <b>dar forma y controlar los reglamentos</b> para los obreros en la totalidad del campo, aun en lo que concierne a la obra de colportaje; porque cada sector del campo, especialmente en el campo del sur que ha sido descuidado durante tanto tiempo, posee sus rasgos peculiares, y debe ser trabajado teniéndolos en cuenta.	MPu 285.2	Manuscrito 140, 1902
Teoría Burocracia	Selección de personal	El Dr. C ha <b>trabajado con perseverancia</b> para mantenerlo todo bajo su control. <b>Ya no ha de permitírsele que seleccione personal</b> que acapare todos los <b>puestos de responsabilidad en la institución</b> . Los más jóvenes han hecho de <b>directores o administradores solo de nombre</b> . El Dr. C no está satisfecho de que se coloque como administrador ningún otro que los que quieran trabajar bajo sus órdenes. El Sanatorio ya no ha de <b>gestionarse así</b> . Este orden de cosas hace daño a la reputación de la institución y debe cambiarse. Dios no puede trabajar a través de instrumentos no consagrados.	MII 73.2	Carta 178, 1901, pp. 3, 4
Teoría Burocracia	Unidad de mando	En su <b>cargo de presidente de esta asociación</b> , el Señor quisiera que haga todo lo posible para producir un <b>espíritu de unidad</b> . Que la idea de <b>unidad sea la nota clave de todas sus acciones</b> . Esta instrucción me ha sido dada para usted, para que no tome ninguna decisión que cree sentimientos de discordia...	MPu 135.4	Carta 94, 1908
Teoría Burocracia	Unidad de mando	¿A que <b>unidad</b> aluden estas palabras? Unidad en la diversidad. Nuestras mentes no <b>funcionan en el mismo canal</b> y tampoco se nos ha encomendado la misma tarea. Dios le ha asignado a cada ser humano su <b>tarea</b> de acuerdo con sus <b>habilidades</b> . Hay <b>diferentes tipos de labores</b> a realizar y se necesitan <b>obreros de diversas capacidades</b> . Si nuestros corazones son humildes, si hemos aprendido a ser mansos y humildes en la escuela de Cristo podremos andar con esfuerzo por la estrecha senda que se nos ha trazado	SE2 331.1	

Teoría Burocracia	Meritocracia	<p>¿Cuántos pueden responder con verdad a esta pregunta: cuál es la educación esencial para este tiempo? Educación significa mucho más de lo que muchos suponen. La verdadera educación abarca la disciplina física, mental y moral, a fin de que se apresten todas las facultades para el mejor desarrollo, para servir a Dios y para trabajar por la elevación de la humanidad. El <b>buscar ser reconocido y la glorificación propia</b> privarán al agente humano del Espíritu de Dios, quedará destituido de aquella gracia que lo ha de <b>hacer útil y eficiente</b> obrero de Cristo. Los que sólo desean glorificar a Dios, no tratarán de <b>hacer notorios sus supuestos méritos</b>, de ser reconocidos o de tener el <b>puesto más alto</b>. Los que oyen el llamado del Redentor del mundo y lo obedecen, serán reconocidos por pueblo distinto, abnegado y santo.</p>	ECR 257,2	Special Testimonies on Education, 12 de junio de 1895
Teoría Burocracia	Burocracia	<p>La <b>armonía y la sencillez en el trabajo</b>, así como <b>evitar la burocracia innecesaria</b>, contribuiría mucho a <b>conservar el coraje y las energías físicas y mentales</b> de aquellos que tienen que <b>considerar tantos temas</b>. Los que no tienen que realizar ningún esfuerzo, o muy poco, en este sentido, deberían ser <b>cuidadosos al criticar o censurar a quienes tienen que llevar dichas cargas</b>. Qué bueno sería que <b>todos se comportaran</b> así con el fin de <b>no añadir cargas adicionales a nuestro presidente</b>. No deberían <b>depender de él</b> para que piense por ellos. Si mantienen sus propias almas en el amor de Dios, creciendo en espiritualidad, las disensiones desaparecerán. El aceite de la misericordia hará que la <b>maquinaria funcione correctamente</b>.</p>	SE2 101.2	Manuscrito 3, 1890
Teoría Burocracia	Departamentalización	<p>La <b>división de la Asociación General en asociaciones distritales de Unión</b> fue un arreglo de Dios. En la obra del Señor para estos días no debe haber centros de tipo Jerusalén, ni poder monárquico. Y la obra en los diferentes países no ha de estar comprometida por contratos con la obra centrada en Battle Creek, porque este no es el plan de Dios. Los hermanos han de <b>consultarse unos a otros</b> porque estamos bajo el control de Dios tanto en una parte de la viña como en la otra. Los hermanos deben ser uno de corazón y alma, así como Cristo y el Padre son una cosa. Enseñad esto, practicadlo, para que seamos uno con Cristo en Dios, todos trabajando para la edificación mutua.</p>	8TPI 243.7	4 de agosto de 1903

Teoría Burocracia	División del trabajo coordinación	Desperté, pero luego volví a dormirme y soñé que mi esposo estaba tratando de corregir algunos asuntos en la iglesia de Battle Creek. Había dificultades. <b>Dos o tres pensaron tener la sabiduría necesaria para poner la iglesia a funcionar bien.</b> Deseaban <u>reorganizar la iglesia</u> , y dijeron que entonces la iglesia sería libre. Aquellos hombres y mujeres tenían una máquina donde trabajaban y estas estaban unidas a una máquina más grande. <b>Todos debían trabajar en su propia máquina</b> , así la máquina más grande funcionaría muy bien y cada giro de la gran rueda sería preciso y armonioso. Si alguien descuidaba su máquina, la cual <b>estaba conectada a la maquinaria mayor</b> , cada giro de la gran rueda haría un ruido desagradable. Este ruido perturbaba no solo al edificio donde se encontraba, sino que el edificio al otro lado de la calle también se sacudía y temblaba.	SE1 10.2	Manuscrito 1 (1873)
-------------------	-----------------------------------	--	-------------	------------------------

*Nota:* La tabla 27 presenta las citas de Ellen White, que tienen relación con los postulados teóricos de la administración contemporáneos a su vida y la consolidación de la iglesia adventista. Elaboración propia, basado en los escritos de Ellen White.

Como se puede apreciar, los consejos y percepciones transmitidas por Ellen White, siendo que no se formó como una profesional en el área, tuvieron su efecto en la estructura de la iglesia adventista. Sus consejos también eran avanzados para su tiempo en las diferentes áreas de la administración. En este contexto, solo se obtuvieron las citas que tienen relación con las teorías seleccionadas, siendo posible encontrar otras que no fueron abordadas.

Es necesario resaltar que sus orientaciones, aparte de mencionar aspectos administrativos, siempre están acompañados del desarrollo espiritual personal para una concepción integral del dirigente o dirigentes a los que remitía sus instrucciones. Se puede reconocer, que la gerencia no solo es concepciones teóricas o filosóficas, sino una integralidad con la espiritualidad.

## 5.2 Aproximación teórica sobre el pensamiento filosófico administrativo según los postulados de Ellen White

Un segundo objetivo planteado en la presente investigación, es el procurar rescatar un planteamiento teórico de los escritos de Ellen White sobre la administración. La aproximación se basó en el planteamiento propuesto por Reneé Bédard a través del rombo filosófico y el uso del mismo para las funciones y roles de la administración. En el transcurso de la investigación, se resaltó la importancia de la espiritualidad en la administración. Y es desde ese enfoque que se buscó tener una concepción teórica, ya que los escritos de Ellen White están ligados a una naturaleza de orientaciones, pero con un enfoque espiritual.

A medida que se fueron encontrando los escritos con las palabras claves, fueron surgiendo conceptos que acompañaban las orientaciones hacia los dirigentes o responsables de la administración en diferentes instituciones. Estas características se seleccionaron y se agruparon en cuatro áreas que permitieran generar otro rombo para realizar la codificación de las citas junto a las otras dimensiones ya descritas anteriormente.

En la tabla 27 se podrá apreciar las citas seleccionadas de los escritos de Ellen White, las cuales están entrelazadas entre las palabras claves para la investigación: administrador, gerente y hombres de confianza. Las características de las personas elegidas como líderes de estas áreas debían tener ciertas características, a parte de las técnicas, pero enfocadas en la parte espiritual, que permitirán mostrar una propuesta de modelo desde la teología para la administración.

Las cuatro áreas propuestas son: mental, intelectual, relacional y espiritual. La tabla muestra su división, junto a sus referencias y el año en que fueron escritos.

### **Tabla 28**

*Tabla de citas por códigos y hallazgos de palabras claves*

Dimensión	Código	Cita	Ref.	Ref original
<b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción	<b>Humildad</b>	<p>El <b>hombre</b> que es plenamente consciente de que está al <b>servicio de Jesucristo</b>, aspirará a la <b>amistad con Dios</b>. Será <b>humilde bajo la mano de Dios</b>, para que <b>no sea nada, y Dios lo sea todo</b>. Un hombre tal es un <b>socio con Cristo</b>, <b>apto para presidir</b> sobre una asociación. Si revela ser <b>circunspecto</b>, está <b>preparado</b> para cualquier <b>posición</b>, de acuerdo con su <b>experiencia y calificaciones</b>. Comprendan las iglesias que ha de <b>ponerse confianza</b> en un hombre tal, y ha de <b>sostenérselo</b>. Ellas pueden ir a él, y hablar con él. Un hombre tal nunca se sentirá suficiente para llevar la obra, aun la de una asociación, sin la gracia constante que Dios le da. <b>No decidirá hacer la obra y llevar la responsabilidad solo</b>. Por medio de una <b>administración sabia</b>, tendrá el <b>tacto para reconocer el talento</b> en los demás. <b>Usará a</b> aquellos que tienen ese <b>talento</b>, y los <b>ayudará</b>, mientras ellos lo <b>ayudarán a compartir sus cargas</b>.</p>	TM 328.2	
<b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción	<b>Bondad</b>	<p>En <b>este tiempo la causa de Dios</b> necesita en forma especial a <b>hombres y mujeres</b> que <b>posean cualidades como las de Cristo</b> para el servicio, <b>idóneos para administrar</b> y con <b>gran capacidad de trabajo</b>; que sean <b>bondadosos, piadosos y solidarios</b>; que tengan un <b>gran sentido común</b> y que estén <b>libres de prejuicios</b>; que <b>sopesen cuidadosamente</b> todo asunto antes de aprobar o censurar, y que puedan decir con valor: <b>«no», «sí» o «amén»</b>. Que como han sido santificados por el Espíritu de Dios practiquen las palabras: «Todos ustedes son hermanos» [Mat. 23: 8, RVC], que se <b>esfuercen en todo momento por elevar y redimir a la caída raza humana</b>.</p>	2MI 84.2	Manuscrito, 156a, 27 noviembre 1901, p.9
	<b>Paciencia / Apacible</b>	<p>El <b>hombre que está a la cabeza</b> de cualquier <b>trabajo</b> en la causa de Dios debe ser un <b>hombre inteligente</b>, un <b>hombre capaz</b> de <b>administrar</b> con éxito grandes intereses, un <b>hombre de temperamento apacible, paciencia</b> como la de Cristo y perfecto <b>dominio propio</b>. Sólo quien <b>tenga su corazón transformado</b> por la gracia de Cristo puede ser un <b>dirigente adecuado</b>.</p>	LC 27.2	Medical Ministry,

<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;">Cabal / Firme / Corazón puro / Simpatía</p>	<p>Actualmente la <b>causa de Dios</b> necesita a <b>hombres y mujeres dotados</b> de <b>cualidades extraordinarias</b> y de <b>facultades administrativas superiores</b>; hombres y mujeres que <b>examinen las necesidades de la obra paciente y cabalmente</b> en los diversos campos; personas que posean una <b>gran capacidad</b> de trabajo; dotadas de <b>corazones bondadosos y acogedoras</b>, de <b>cabeza serena, cabales</b>, y de <b>juicio imparcial</b>; que se hallen <b>santificadas</b> por el <b>Espíritu de Dios</b> y puedan decir intrépidamente “No”, o “Sí” y “Amén”, a las <b>propuestas que escuchen</b>; que sean de <b>condiciones firmes, discernimiento claro</b>, y <b>corazones puros</b> y llenos de <b>simpatía</b>; personas que pongan en práctica las palabras: <i>“Todos ustedes son hermanos”</i>; <i>que luchen por elevar y restaurar a la humanidad caída</i>.</p>	<p style="text-align: center;">7TPI 237.2</p>	
	<p style="text-align: center;">Dominio Propio / Ecuánime</p>	<p><b>Quien esté a la cabeza</b> de cualquier trabajo en la causa de Dios debe ser persona de <b>inteligencia, capaz de administrar amplios intereses en forma exitosa</b>, de <b>temperamento ecuánime</b>, de una <b>paciencia</b> como la de Cristo y de un <b>dominio propio perfecto</b>. Sólo aquel cuyo <b>corazón ha sido transformado</b> por la gracia del Señor puede ser un <b>líder idóneo</b>.</p>	<p style="text-align: center;">MM 215.1</p>	
<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;">Serenos</p>	<p>En algunos de nuestros colegios, la <b>administración financiera</b> puede mejorar mucho. Debe aplicarse a la obra más <b>prudencia y reflexión</b>. Deben <b>introducirse métodos prácticos para detener el aumento de los gastos</b>, los cuales llevarían a la deuda. En Battle Creek y College View se ha gastado en general demasiado dinero en construcciones y más de lo que era necesario en amueblar los internados.</p> <p>Cuando los <b>administradores</b> de un colegio encuentran que <b>éste no produce para cubrir sus gastos y las deudas se acumulan, deben proceder como serenos hombres de negocios y cambiar sus métodos y planes</b>. Cuando un año ha demostrado que la <b>administración financiera</b> ha sido <b>desacertada</b>, hágase oír <b>la voz de la prudencia</b>. Haya entonces una reforma resuelta. Los docentes pueden manifestar una dignidad propia de Cristo al trazar e idear serios y sólidos planes para mejorar el estado de las cosas. Deben apoyar de todo corazón los <b>planes de los administradores y compartir sus cargas</b>.</p>	<p style="text-align: center;">ECR 444.3,4</p>	

<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;"><b>Veracidad / Valeroso</b></p>	<p>Nadie en una institución, ni siquiera el <b>superintendente</b>, debe tomar la posición de que está <b>libre para seguir su propio juicio en todas las cosas</b>. Que nadie piense que sabe <b>demasiado como para no necesitar aprender más</b>. A menos que estemos <i>aprendiendo constantemente de Cristo</i>, y a menos que estemos dispuestos a recibir <i>consejo y amonestaciones de nuestros hermanos</i>, fracasaremos en nuestra labor, pues nos convertiremos en <b>autosuficientes</b>, y Dios no puede trabajar con los tales... El hombre que ocupa la posición de <b>superintendente</b> debe ser <b>valeroso y veraz</b>, listo para defender lo que sabe que es correcto. Debe ser <b>rápido para discernir y discriminar</b>, que pueda <i>convertir el mal en bien con la menor fricción posible</i>. La falta de <b>discernimiento y la imposibilidad</b> para razonar de causa a efecto, a menudo ocasiona en nuestras instituciones una condición de cosas que es bastante desagradable para Dios.</p>	<p style="text-align: center;">MM 217.1,2</p>
<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;"><b>No autosuficiente</b></p>	<p><i>No debería ser nombrado</i> como <b>director nadie sin experiencia o poco preparado</b>. [...] Más bien deberían haberlo puesto desde el principio. Cuando se incorporó allí el Dr. B, deberían haber tenido un hombre firme, fuerte y decidido; pero él no quería eso. ¡No lo quería por nada del mundo! <i>No quería en absoluto</i> que hubiera un <b>administrador</b>. No quería incorporarse a no ser que pudiera <b>administrar</b> él mismo. Ocurrió lo mismo con el Dr. A, exactamente igual. El <i>gran error estuvo en no contar</i> con un <b>administrador nombrado plenamente autorizado</b>. <b>Si hubieran tenido uno</b>, la institución gozaría hoy de mayor prestigio. Pero él no quería tener un <b>administrador</b>. Iba a <b>administrar</b> él solo. Era <b>autosuficiente</b> y él se <b>consideraba dotado</b> para ser <b>administrador</b>. Está claro que estaba fuera de su jurisdicción como <b>administrador</b>. <i>No era competencia suya</i>, ni de usted: ustedes son médicos. Su cometido es realizar la labor de los médicos. Deberían <b>reunirse para consultarse mutuamente</b> —consultando el <b>administrador con los médicos y consultando los médicos con el administrador</b>— y tener una comprensión cabal de cómo deberían ir las cosas. El médico debería consultar al <b>administrador</b> en lo tocante a los <b>medios</b> con los que tienen que contar en el Sanatorio; y cuando el médico vea una carencia, cualquier cosa que no funcione como es debido, sencillamente, comuníquesele al <b>administrador</b>, lleguen a un acuerdo, y <b>empujen todos en la misma dirección</b>.</p>	<p style="text-align: center;">MII 73.4</p> <p style="text-align: center;">Manuscrito 82, 25 de agosto 1901, pp. 19, 20</p>

<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;"><b>No egoísta</b></p>	<p>Que nadie suponga que es fácil <b>manejar una institución</b>. He visto a muchos <i>emprender esta labor y fracasar</i>. Un <b>hombre está deseoso de ser el líder</b> de cierta <b>empresa</b>. Escoge entonces un sanatorio. Al <i>tratar de dirigirlo con su propia fuerza</i>, llega a ser un <b>completo fracaso</b>. A menos que los hombres que se desempeñan hoy como <b>administradores</b> de nuestras instituciones sean lo suficientemente <b>humildes</b> para permitir que el Señor Jesús los dirija, actuarán en <b>forma irreflexiva</b>. Para que los hombres <b>puedan fortalecer la causa de Dios</b>, su <b>capacidad debe estar santificada</b>, para que puedan <i>razonar sabiamente de causa a efecto...</i> <b>Toda transacción comercial cuenta una historia acerca del carácter del individuo</b>. No debe hacerse un trabajo descuidado. No deben hacerse movimientos en un <b>espíritu egoísta</b>, sin tomar en cuenta <b>los derechos o la propiedad de otros</b>.</p>	<p style="text-align: center;">MM 200.4 / 201.2</p>	<p style="text-align: center;">Manuscrito 93, 1901</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Integridad</b></p>	<p>Un <b>espíritu miserable y perverso</b> no deberá conducir a los <b>dirigentes</b> a que reprendan los errores y pidan que todos los obreros actúen con <b>justicia, espíritu ahorrativo y abnegación</b>. Guardar los <b>intereses de nuestras instituciones</b> en esos asuntos no es rebajar la dignidad debida. Los que son fieles por naturaleza, buscan la fidelidad en los demás. La <b>estricta integridad</b> <b>gobernará la gestión</b> de los <b>administradores</b> y será <b>objeto del favor</b> de todos aquellos que <b>trabajan bajo sus órdenes</b>.</p>	<p style="text-align: center;">4TPI 566.4</p>	
<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b> Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;"><b>Justo</b></p>	<p>Los que llevan la carga de la <b>administración</b> en la causa de Dios, deben ser <b>justos y fieles</b>; deben obrar de acuerdo con <b>principios rectos</b>. Cuando, en un tiempo de <b>estrechez financiera</b>, se estime que han de <b>reducirse los salarios</b>, publíquese una <b>circular para presentar la verdadera situación</b>, y luego pregúntese a los que están empleados por la asociación si, en las circunstancias, <b>no podrían mantenerse con menos</b>. Todos los arreglos hechos con los que están en el servicio de Dios deben ser considerados como <b>una transacción</b> sagrada entre un hombre y sus semejantes. Los hombres <b>no tienen derecho a tratar a los obreros como si fuesen objetos inanimados, sin voz ni expresión propia</b>.</p>	<p style="text-align: center;">OE 467.2</p>	

<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b></p> <p style="text-align: center;">Caracter Personalidad Emoción</p>	<p style="text-align: center;"><b>Buen ánimo</b></p>	<p><i>Hay un trabajo especial asignado</i> a los <b>administradores</b> del Sanatorio. Sobre los médicos descansa una seria responsabilidad y <i>debería haber colaborando con ellos <u>hombres de experiencia, hombres de oración</u></i> que cumplan fielmente con lo que se les haya encomendado, con <u>independencia</u> de cuál sea su cometido. Han de actuar de común acuerdo. Todo lo que se cuestione han de llevarlo ante <b>el Señor en oración</b>. Han de <u>tratar con deferencia y respeto</u> a los que Dios nombre <b>para unirse con ellos en su trabajo</b>, de la misma manera como les gustaría a ellos ser tratados. Que el <b>gerente</b>, el médico, el <b>administrador</b> y la enfermera jefe <i>tengan buen ánimo</i> y realicen el trabajo que se les ha asignado; porque sus oportunidades pasarán pronto y seguirá la recompensa.</p>	<p style="text-align: center;">MII 74.2</p>	<p style="text-align: center;">Carta 136, 29 de octubre 1900, pp.3,11,12</p>
<p style="text-align: center;"><b>MENTAL</b></p> <p style="text-align: center;">Caracter Personalidad</p>	<p style="text-align: center;"><b>Horadez / Rectitud / Exactitud</b></p>	<p>Me fué <i>revelado</i> el terrible hecho de que <b>Satanás y sus ángeles intervienen</b> más que Dios en el <b>manejo de la propiedad</b> de los que profesan ser hijos de Dios. Los <b>mayordomos</b> de los <i>postreros días son imprudentes</i>. Permiten que <i>Satanás rija sus asuntos comerciales</i>, y dejan pasar a sus filas lo que pertenece a la causa de Dios y debiera estar en ella. Dios se fija en vosotros, mayordomos infieles, y os llamará a dar cuenta. Vi que los mayordomos de Dios pueden, por una <b>administración</b> fiel y juiciosa, manejar sus asuntos en este mundo con <u>exactitud, honradez y rectitud</u>.</p>	<p style="text-align: center;">IJT 71.1</p>	
<p style="text-align: center;"><b>INTELLECTUA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>L</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Investigación</b></p>	<p>Este es un asunto importante y <b>no demanda un cálculo estrecho sino una <u>investigación consumada</u></b>. <b>Se necesita el consejo del Señor</b>. La escuela debiera tener <b>ingresos suficientes</b> no sólo para pagar los <b>gastos corrientes</b> que son necesarios, sino también para proporcionar a los alumnos durante el curso escolar algunas cosas esenciales para su trabajo.</p>	<p style="text-align: center;">ECR 445.3</p>	

INTELLECTUAL	Destreza	<p>Los <u>reglamentos adoptados por los hombres de negocios del mundo no debieran ser</u> los que los <b>administradores</b> de <u>nuestras instituciones adopten</u>. La <u>política egoísta</u> no procede del cielo, es terrenal. En este <i>mundo el lema principal</i> es: <u>“El fin justifica los medios”</u>, y esto se puede notar en todos los <b>ambientes de negocios</b>. Es algo que <b>ejerce influencia en todos los niveles de la sociedad</b>, en los grandes concilios de las naciones y dondequiera que el Espíritu de Cristo no constituye el principio gobernante. <u>La prudencia, la cautela, el tacto y la destreza</u> deben ser cultivados por todos los que están <b>relacionados</b> con la oficina de publicaciones y los que sirven en nuestro colegio y sanatorio. Sin embargo, las <b>leyes del bien</b> y la <b>justicia</b> no deben dejarse de lado y no debiera prevalecer el principio de que <b>cada uno logrará el éxito</b> de su ramo de trabajo sin considerar los <b>demás ramos</b>. Los intereses de todos deben cuidarse celosamente para asegurarse que no sean traspasados los derechos de ninguna persona. <i>En el mundo, el dios del comercio es demasiado a menudo el dios del fraude</i>, pero no debiera ser así entre los que se dedican a la obra del Señor. <u>La norma mundana no debe ser la norma de los que se relacionan con las cosas sagradas.</u></p>	5TPI 530.1	
INTELLECTUAL	Instructor	<p>Necesitamos más maestros y más talentos para educar a los alumnos en varias ramas, a fin de que muchas personas salgan de este lugar deseosas y capaces de llevar a otros el conocimiento que ellos han recibido. Muchachos y niñas huérfanos han encontrado un hogar aquí. Deben levantarse edificios para un hospital, y deben proveerse embarcaciones para acomodar la escuela. Debe emplearse a un <b>gerente</b> de la granja que sea <b>competente</b>, y también a hombres <b>sabios</b> y <b>enérgicos para actuar</b> como jefes de las diversas <b>empresas industriales</b>, hombres que utilicen sus <b>talentos consagrados</b> para <b>enseñar</b> a los alumnos a trabajar.</p>	NB de EGW 402.2	Septiembre 1898

<p style="text-align: center;">INTELLECTUAL</p>	<p style="text-align: center;">Visionario</p>	<p>¡Cómo sufre mi corazón al ver a <b>presidentes</b> de asociación asumiendo la <b>responsabilidad de seleccionar</b> a los que pueden amoldar para trabajar con ellos en el campo! <i>Eligen a los que no van a discrepar con ellos, <u>sino que se van a limitar a actuar como máquinas</u></i>. Ningún presidente tiene derecho de hacer esto. <b>Dejen que otros hagan planes</b> y, si fallan en algunas cosas, no consideren eso como evidencia de que no son capaces de ser pensadores. Nuestros <b>hombres más responsables</b> han tenido que aprender a <b>usar su juicio mediante prolongada disciplina</b>. En muchas cosas han revelado que su obra podía haber sido mejor. <i>El hecho de que los hombres cometan errores no es razón para que los consideremos incapaces de ser buenos administradores</i>. Los que creen que sus <b>métodos son perfectos</b>, están cometiendo ahora mismo <b>graves desatinos</b>, pero los demás no son más sabios por causa de ello. <i>Presentan sus éxitos, pero <u>ocultan sus errores</u></i>. Por lo tanto, sean bondadosos y considerados con todos los hombres que entran a conciencia en el campo como obreros para el Maestro. Nuestros <b>hombres más responsables</b> han trazado algunos <b>planes sin sabiduría</b> y los han llevado a cabo porque pensaban que eran perfectos. Necesitaban la <b>colaboración</b> de otras personas dotadas de <b>mentalidad y carácter</b>. Deberían haberse <b>relacionado</b> con otros <b>hombres capaces de ver las cosas desde un punto de vista completamente distinto</b>. Los podrían haber ayudado en sus <b>planes...</b> ¡Cuán insensato es encomendar una gran misión a un solo hombre, para que la amolde y le dé forma de acuerdo con su juicio y su propia morbosa imaginación! Los hombres de miras estrechas, que sólo han servido a las mesas, que <i>carecen de <u>visión amplia</u></i>, están <i>descalificados</i> para imponer su <i>molde a la obra</i>. Los que desean controlarla creen que nadie puede hacerlo tan perfectamente como ellos mismos, y la causa ostenta entonces las marcas de sus defectos.</p>	<p style="text-align: center;">TM 304.1</p>	
<p style="text-align: center;">INTELLECTUAL</p>	<p style="text-align: center;">Diligente / Reflexivo</p>	<p>Si bien <i>siempre es preciso practicar el ahorro</i>, nunca deberá <b>degenerar en mezquindad</b>. Todos los que trabajan en nuestras agencias deberían sentir que <b>administran</b> las <b>propiedades de Dios</b>, que son responsables del <b>aumento del capital invertido</b> y que, en el día de Dios, serán considerados responsables si, por falta de <i><u>diligencia y reflexión atenta</u></i>, se reduce en sus manos. A todos se pide que eviten el <i><u>despilfarro de tiempo y medios</u></i>. La <b>fidelidad o infidelidad</b> de los obreros a su responsabilidad presente <b>determinará su aptitud para que se les confíen riquezas eternas</b>. Dios exige de cada uno que ejecute la tarea que se le ha asignado con <i><u>meticulosidad y prontitud</u></i>. El ejemplo de cada uno debería servir para incitar la <i><u>diligencia</u></i> y la <b>sensatez en otros</b>. Con fidelidad sincera y consciente en todo, es posible acercar la tierra al cielo y traer preciosos frutos para ambos mundos.</p>	<p style="text-align: center;">4TPI 441.3</p>	

INTELLECTUAL	Prudente	El <b>empleo de ayudantes para los trabajos de adentro y de afuera</b> es algo que requiere una <b>cuidadosa consideración</b> . Los <b>administradores</b> de nuestras instituciones deben ser <b>cuidadosos y prudentes</b> . No deberían <b>contratar</b> a un gran número de auxiliares a menos que esto constituya una <b>necesidad real</b> . Con frecuencia se cometen errores en este sentido.	CMC 282.5	
INTELLECTUAL	Precaución / Previsión	Los que están a <b>cargo</b> de nuestros sanatorios deberían <b>actuar con precaución</b> . Habrá momentos de <b>poco progreso</b> . Actúen con <b>sabiduría, tacto y adaptabilidad</b> . <i>Aprendan y practiquen las instrucciones que Cristo dio concernientes a la edificación de una torre</i> . La <b>previsión</b> es de mucho más valor que cualquier idea tardía—cuando un descuido de los <b>cálculos prudentes</b> y de la <b>administración cuidadosa</b> ha llevado evidentemente al fracaso. Los <b>administradores</b> que son <b>negligentes, que no saben cómo administrar, deberían ser separados de la obra</b> . <i>Asegúrense los servicios de hombres y mujeres que sepan manejar las cosas</i> , para que la obra no se enrede.	CMC 288.3	CARTA 199, 1901
INTELLECTUAL	Adaptabilidad / Autoridad	Nuestro <b>Instructor</b> dijo: “Habéis llegado a un <b>punto importante en la historia de vuestra obra</b> . <i>¿Quién será escogido para llevar las responsabilidades en el sanatorio al comienzo de sus labores?</i> No debe cometerse un error en este asunto. No debe colocarse a ningún <b>hombre en posición de confianza antes de ser probado y examinado</b> . Deben escogerse hombres y mujeres que entiendan la voluntad del Señor, que puedan <b>discernir la obra</b> que debe realizarse y que la cumplan con <b>oración</b> , para que no se repitan las equivocaciones y errores del pasado. “El que ocupe la posición de <b>administrador financiero</b> —dijo él— <b>debe ser manejado diariamente por el Señor</b> . Ocupa un lugar muy importante y debe poseer las <b>calidades</b> necesarias para este trabajo. Ha de tener <b>dignidad y conocimiento</b> , unidos con un claro sentir de cómo utilizar su <b>autoridad</b> . <i>Cristo debe revelarse en su vida</i> . Debe ser un hombre que pueda <b>dar instrucción religiosa</b> y ejercer una <b>influencia espiritual</b> . Debe saber cómo <b>relacionarse</b> con la mente de otros, y permitir que su propia mente sea controlada por el Espíritu. De sus labios debe <b>fluir sabiduría en palabras</b> de aliento para todos los que se relacionen con él. Tiene que <b>saber cómo discernir y corregir los errores</b> ; necesita ser una persona que <b>armonice con todos sus colaboradores</b> ; que posea <b>adaptabilidad</b> . Debe ser capaz de <b>hablar de los diferentes puntos de nuestra fe</b> según lo requiera la ocasión. Sus <b>palabras y acciones deben revelar justicia, juicio y el amor de Dios</b> ”.	MM 221.1 221.2	

INTELLECTUAL	Entusiasmo	Se necesita <b>administradores</b> en cada ramo de la obra para que ésta pueda continuar con energía y método. Si un hombre posee <u>tacto, diligencia y entusiasmo</u> , tendrá <b>éxito en los negocios temporales</b> , y las mismas cualidades, consagradas a la obra de Dios, demostrarán ser <b>doblemente eficientes</b> ; porque el poder divino estará combinado con el esfuerzo humano. Los mejores planes, ya sea en asuntos temporales como espirituales, evidenciarán fallas en su ejecución si se los confía a <i>manos inexpertas</i> , incapaces”.	LC 27.3	Testimonies for the Church 5:276
INTELLECTUAL	Sensatez	A los <b>administradores</b> de todos nuestros sanatorios, yo diría: No <b>permitáis que se creen grandes deudas</b> . No hagáis <u>gestiones innecesarias</u> . Descartad vuestro deseo de <b>adquirir un equipo completo</b> de una sola vez. Haced el mejor uso de las pocas <b>instalaciones</b> que tenéis a vuestro alcance, en lugar de aumentar la <b>deuda</b> . Todo lo que se necesita se obtendrá a su tiempo, pero no todos los <b>accesorios e instalaciones</b> se requieren de una vez. Dejad <u>que la razón</u> , el <u>pensamiento sensato</u> y los <u>cálculos prudentes</u> sean la regla de acción. Si el éxito acompaña vuestra institución, que se ha establecido para el cuidado de los enfermos, será porque los <b>administradores</b> han preferido arreglárselas con <b>las cosas más esenciales</b> en vez de apilar <b>deudas</b> .	MM 217.3	Carta 140, 1906
INTELLECTUAL	Circunspecto	Debiera elegirse a hombres como <b>jefes de nuestras instituciones</b> que no sólo posean <b>juicio sólido</b> , sino también un <b>elevado tono moral</b> , que mantengan un <u>comportamiento circunspecto</u> y un <b>lenguaje puro</b> , porque están conscientes de su elevada y santa vocación y de la presencia de un Vigilante y Testigo de cada palabra y acto... <b>Administradores</b> y obreros, ¿están vuestras almas unidas con Cristo así como las ramas están unidas a la vid viviente? Si no os habéis renovado en el espíritu de vuestra mente, por el bien de vuestras almas, no demoréis en conseguir que vuestra vida esté oculta con Cristo en Dios. <b>Este es el primer negocio de vuestra vida</b> . Cuando Cristo more en vuestros corazones, no seréis livianos, <b>frívolos e inmodestos</b> , sino <b>circunspectos y dignos de confianza</b> en todo lugar, pronunciando palabras puras como una corriente que mana de una fuente pura, que refresca a todas las personas con quienes os ponéis en contacto. <i>Si decidís continuar con vuestras conversaciones insustanciales y comportamiento frívolo, es mejor que vayáis a otro lugar donde vuestro ejemplo e influencia no ejerzan una amplia acción contaminadora sobre las almas...</i>	MM 217.3	Carta 140, 1906

INTELLECTUAL	Capacidad técnica	En el mundo hay <b>hombres</b> que poseen una <b>capacidad de organización</b> dada por Dios, a quienes se necesita en la promoción de la obra para estos tiempos finales. No todos son predicadores, pero se necesitan <b>hombres</b> que puedan encargarse de la <b>administración de las instituciones</b> que cuentan con industrias, hombres que puedan <b>actuar como dirigentes y educadores</b> en nuestras asociaciones. Dios necesita a hombres que <b>puedan mirar hacia el futuro</b> y <b>ver lo que debe hacerse</b> , hombres que puedan actuar como <b>financistas fieles</b> , hombres que <b>permanezcan firmes</b> como una roca de parte de los principios en la crisis actual y en los peligros futuros que puedan presentarse.	CMC 145.4	Review and Herald, 8 mayo 1900
INTELLECTUAL	Polifacético	Las instituciones dedicadas al cuidado de la salud, en un grado mayor que otras, <b>no deberían depender</b> principalmente de los <b>médicos como directores</b> . Se necesitan <b>hombres polifacéticos</b> de <b>juicio imparcial</b> para <b>trazar planes y ejecutarlos</b> . La junta no debe permitir que las cosas se realicen de forma caótica, porque todo lo que se hace tiene su influencia. En el Health Retreat [Refugio de la Salud] debe haber un <b>administrador; si no, la institución se desmoralizará</b> .	MI 71.3	Carta 71,12 de agosto 1886, p.6
INTELLECTUAL	Ejercicio continuo de la mente	<b>Dios siente desagrado</b> hacia los que son <b>demasiado descuidados o indolentes</b> , hasta el <b>punto de no llegar a ser obreros eficientes y bien informados</b> . Los cristianos debieran <b>poseer más inteligencia y un discernimiento más agudo</b> que los mundanos. <b>El estudio de la Palabra de Dios expande constantemente la mente y fortalece el intelecto</b> . No hay nada que refine y eleve más el carácter y dé más vigor a toda facultad, como el <b>ejercicio continuo de la mente</b> para <b>captar y comprender graves e importantes verdades</b> .	CSI 254.1	
INTELLECTUAL	Pensador hábil	Pero el <b>conocimiento de hechos y teorías</b> , por muy importantes que estos sean en sí mismos, <b>es de escaso valor a menos que se lo ponga en práctica</b> . Existe el peligro de que los que han obtenido su <b>educación principalmente de libros</b> , <b>dejen de comprender que son novicios</b> , en lo que concierne al <b>conocimiento experimental</b> . Esto es especialmente válido para los que se relacionan con el sanatorio. Esta institución necesita hombres <b>pensadores y hábiles</b> . <b>Los médicos, administradores, parteras y auxiliares</b> debieran ser <b>personas de cultura y experiencia</b> . <i>Pero algunos no logran comprender lo que se requiere de un establecimiento como éste, de modo que siguen pesadamente adelante, año tras año, sin realizar ninguna mejora evidente. Parecen estar estereotipados; cada día es para ellos una repetición del día anterior.</i>	CSI 254.3	

INTELLECTUAL	Cultos	<p>Dios quiere que todos los que están relacionados con sus instituciones muestren aptitud, discernimiento y previsión. Desea que sean <b>hombres</b> y <b>mujeres cultos</b> que se destacan en todas las cualidades. Al mismo tiempo que cada uno de ellos sientan esta necesidad y trabajen para conseguirla, Jesús los ayudará en sus esfuerzos. En tanto que ellos trabajen para añadir las gracias del Espíritu, Dios obrará en su favor multiplicándolas. La unión con Dios dará expansión al alma, la elevará, la transformará y la hará sensible a sus propios poderes; al mismo tiempo dará un sentido aún más claro a la responsabilidad individual de hacer un sabio uso de las facultades que Dios ha otorgado.</p>	4TPI 441.1	
INTELLECTUAL	Mente amplia	<p><i>Me ha sido presentado repetidamente</i> que todas nuestras instituciones debieran ser <b>administradas</b> por <b>hombres con mentalidad espiritual</b>, y que <i>no intercalen sus propias ideas</i> y sus <b>propios planes defectuosos en su gestión</b>. Esta obra no debiera ser dejada a <b>hombres que mezclen lo sagrado con lo común</b> y que <b>consideren que la obra de Dios está casi al mismo nivel de las cosas terrenales</b>, y que se <b>administra</b> casi de la misma forma en que ellos <b>tienen la costumbre de administrar</b> sus <b>asuntos temporales</b>. Hasta que los que están relacionados con nuestras instituciones tengan <b>amplitud de mente</b> y <b> puedan hacer planes en armonía</b> con el <b>crecimiento de la obra</b> y con su carácter elevado, <i>la tendencia será restringir todo emprendimiento</i>, y Dios será deshonrado. ¡Ah, que todos los que <b>carguen con responsabilidades</b> en relación con la causa de Dios se <b>eleven a una atmósfera más alta y santa</b>, donde debiera estar todo verdadero cristiano! Si así lo hicieran, entonces ellos y la obra que representan serán elevados y vestidos con dignidad sagrada, e <b>infundirán respeto</b> entre todos los que se relacionan con la obra.</p>	CMC 154.2	Testimonies for the Church, t5, p.550
RELACIONAL	Trabajo en equipo	<p>Si los <b>administradores</b> de una institución ven otras instituciones que luchan valientemente para abrirse paso, con el fin de hacer una obra parecida a la obra de las instituciones que ellos dirigen, <b>no deben sentir celos</b>. <i>No deben tratar de eliminar un equipo de trabajo para exaltarse a sí mismos</i> como una institución superior. Más bien <b>debieran reducir algunos de sus planes mayores</b> para ayudar a los que luchan. Debieran <b>ayudarles a llevar a cabo alguno de sus planes</b> para aumentar sus facilidades. <b>No deben usar todo su dinero en ampliar sus propias facilidades</b> y en aumentar sus responsabilidades. Debieran <b>reservar parte de sus recursos</b> para establecer <b>instituciones de salud y escuelas en otros lugares</b>. Necesitarán gran <b>sabiduría para saber dónde ubicar estas instituciones</b>, de manera que la <b>gente reciba el mayor beneficio posible</b>. Todos estos asuntos deben recibir atenta consideración.</p>	CSI 305.1	

RELACIONAL	Imparcialidad	Las instituciones dedicadas al cuidado de la salud, en un grado mayor que otras, <b>no deberían depender</b> principalmente de los <b>médicos como directores</b> . Se necesitan <b>hombres polifacéticos</b> de <b>juicio imparcial</b> para <b>trazar planes y ejecutarlos</b> . La junta no debe permitir que las cosas se realicen de forma caótica, porque todo lo que se hace tiene su influencia. En el Health Retreat [Refugio de la Salud] debe haber un <b>administrador</b> ; <b>si no, la institución se desmoralizará</b> .	MII 71.3	Carta 71,12 de agosto 1886, p.6
RELACIONAL	Tacto	Mis hermanos, la <b>ampliación de las instalaciones</b> , el <b>aumento de sus cifras</b> , no se está haciendo según la <b>orden del Señor</b> . Los <b>grandes edificios</b> requieren grandes <b>padrinazgos</b> , y los <b>grandes padrinazgos requieren hombres de educación y talento</b> , y <b>hombres de profunda experiencia religiosa</b> , para <b>conducir</b> la institución en los caminos de Dios; y <b>administrarla</b> con <b>tacto</b> y <b>habilidad</b> demanda que haya un <b>aumento general en la experiencia espiritual</b> , que el <b>temor de Dios</b> circule por el sanatorio a fin de que el <b>padrinazgo popular no le moldee ni le dé forma</b> , y así deje de ser lo que Dios designó que fuese: un refugio para los pobres y los humildes. Los que están firmes en la verdad no debieran ser dejados de lado en favor de los mundanos. No debieran establecerse <b>precios tan altos</b> para cubrir los <b>gastos habituales</b> , al punto de que los pobres, en gran parte, sean excluidos de los beneficios del sanatorio.	CMM 181.3	Testimonies for the Church, t8, p. 141
RELACIONAL	Unidad / Igualdad	Los <b>administradores</b> de nuestras escuelas deben <b>trabajar con móviles puros</b> . En su <b>abnegación</b> recordarán que otras partes del gran campo necesitan las mismas facilidades provistas para la escuela que está a su cargo. En cada <b>plan recordarán que la igualdad y la unidad</b> deben conservarse. <b>Calcularán cuidadosamente los gastos de cualquier empresa</b> y se esforzarán para <b>no absorber tan grande cantidad de dinero</b> , que por tal motivo otros campos misioneros se vean privados de las facilidades indispensables para el buen éxito de la obra.	ECR 450.3	
RELACIONAL	Infunde respeto	<b>Hay un trabajo especial asignado</b> a los <b>administradores</b> del Sanatorio. Sobre los médicos descansa una seria responsabilidad y <b>debería haber colaborando con ellos hombres de experiencia, hombres de oración</b> que cumplan fielmente con lo que se les haya encomendado, con <b>independencia</b> de cuál sea su cometido. Han de actuar de común acuerdo. Todo lo que se cuestione han de llevarlo ante el <b>Señor en oración</b> . Han de <b>tratar con deferencia y respeto</b> a los que Dios nombre <b>para unirse con ellos en su trabajo</b> , de la misma manera como les gustaría a ellos ser tratados. Que el <b>gerente</b> , el médico, el <b>administrador</b> y la enfermera jefe <b>tengan buen ánimo</b> y realicen el trabajo que se les ha asignado; porque sus oportunidades pasarán pronto y seguirá la recompensa.	MII 74.2	Carta 136, 29 de octubre 1900, pp.3,11,12

RELACIONAL	Mentor	<p>Se me ha mostrado que además de la <b>mano de obra</b> que ahora hay en la oficina, se deben emplear <b>hombres competentes</b> para colaborar en la <b>administración</b> de los diferentes departamentos de la obra. Deben emplearse <b>hombres</b> que tengan <b>experiencia</b> en los <b>negocios</b> y sean <b>administradores sabios</b>. Hubiera sido mejor en el pasado haber empleado a <b>hombres</b> que fuesen <b>gerentes concienzudos</b>, <b>hombres</b> que hubieran <b>enseñado</b> el <b>cumplimiento</b>, la <b>prontitud</b> y la <b>economía</b> a los demás aunque hubiera sido necesario <b>pagarles un salario doble</b> de lo que se ha estado pagando a los supervisores. El hermano R es deficiente en este sentido; <b>no corrige los defectos</b> de una manera apropiada. Intenta hacerlo, pero deja muchas <b>cosas sin realizar</b> que debieran reformarse de inmediato. En la oficina ha hecho falta un <b>economista cuidadoso</b>, un <b>hombre de negocios cabal</b>. <b>Se está perdiendo tres veces más de lo que se necesitaría para pagar por el mejor talento y experiencia en esta obra.</b></p>	5TPI 390.2	
RELACIONAL	Reputación	<p>Debe actuarse con sabiduría al <b>elegir</b> a los <b>jefes</b> de los diferentes departamentos. <i>Es imposible que alguien pueda controlar a otros hasta que aprenda a controlarse a sí mismo.</i> El <b>gerente</b> debiera ser <b>un hombre que ame y tema a Dios</b>. Debiera proteger sagradamente su <b>reputación</b> y no dar ocasión a que nadie reproche la causa de Dios. No debiera ser <b>estrecho de pensamiento</b>, ni de ideas fijas. <i>Un hombre cambiante, que en un momento es complaciente y luego se muestra frío e inaccesible, o bien crítico, exigente y dominador, no está capacitado para ocupar esta posición;</i> como tampoco lo está el que abriga <b>sospechas, celos, pasión o terquedad</b>. Estos rasgos no agradan a Dios, y no deben manifestarse en ninguna persona que tome a Jesús por modelo y consejero. El <b>gerente debe manifestar el espíritu de Cristo</b>; y sin embargo debe restringir el mal con firmeza. Un descuido de este deber pone de manifiesto su <b>incompetencia para ocupar</b> ese cargo. Dios requiere <b>fidelidad</b> de sus mayordomos. Un <b>gerente</b> debe ser una <b>persona en crecimiento</b> a fin de hacer frente a las dificultades y también a las oportunidades que surgen constantemente. <i>Debiera poder discernir con rapidez lo que se debe hacer</i>, y adoptar <b>medidas dinámicas</b> para llevar a cabo la obra en el <b>tiempo apropiado</b>.</p>	MPu 72.1	Carta 74 (1896); Special Testimonies to the Managers and Workers in our Institutions, 4, 5

RELACIONAL	Motivador	<p>Deseo hablar a mis hermanos que ocupan cargos de confianza. Como <b>administradores</b> de Dios están investidos con la responsabilidad de <b>actuar</b> en lugar de él, como su mano ayudadora. Los que han sido colocados en <b>puestos de confianza</b> deben tener <b>autoridad para actuar</b>, pero nunca deben emplear esa autoridad como un <b>poder para negar ayuda</b> a los necesitados y desamparados. Nunca debe ser ejercida para <b>desanimar o deprimir a una persona que está luchando</b>. Que quienes han sido colocados en puestos de confianza recuerden siempre que Dios desea que ellos <b>ejecuten los pensamientos de Cristo</b>, quien, por creación y redención, es el dueño de todos los hombres.</p>	LC 67.1	Carta 7, 1901
RELACIONAL	Servicial	<p>En diferentes períodos de la historia de nuestra obra, se han necesitado muchísimos Calebs. Hoy día necesitamos <b>hombres</b> de entera <b>fidelidad</b>, obreros que sigan al Señor plenamente, hombres que no estén dispuestos a quedar silenciosos cuando debieran hablar, que sean tan <b>leales</b> a los principios como el acero, que no procuren hacer una exhibición presuntuosa, sino que caminen humildemente con Dios, hombres pacientes, bondadosos, <b>serviciales</b>, corteses, que entiendan que la ciencia de la oración es ejercitar la fe y muestren obras que resulten en la gloria de Dios y en el bien de su pueblo.</p>	CT 124.2	Carta 39, 1899
RELACIONAL	Cooperación	<p>Que cada <b>departamento de nuestra obra</b>, que <b>cada institución conectada</b> con nuestra causa, se <b>administre</b> en forma <b>considerada y generosa</b>. Que cada <b>rama de la obra</b>, mientras mantiene su carácter <b>distintivo propio</b>, procure <b>proteger, fortalecer y edificar</b> a las demás ramas. <i>Hombres de diversas habilidades y características son empleados para que hagan funcionar las diversas ramas de la obra.</i> Este ha sido siempre el plan de Dios. Cada obrero debe realizar un esfuerzo especial en su propia rama; pero cada uno tiene el privilegio de <b>capacitarse y trabajar</b> para promover la salud y el bienestar de todo el cuerpo del cual es miembro. Nada de consolidación, <b>nada de rivalidad ni crítica, sino cooperación</b>, es el <b>plan de Dios para sus instituciones</b>.</p>	MPu 175.3	Testimonies for the Church 7:174
RELACIONAL	Ser ejemplo	<p>Todas nuestras instituciones deben ser <b>agencias misioneras</b> en todo el sentido de la palabra. No debe permitirse ninguna actividad que obstaculice la obra de salvar almas. Se debe realizar obra misionera en toda institución. Desde el <b>administrador</b> hasta el trabajador más humilde, todos deben sentir una responsabilidad por quien no se haya convertido entre sus colaboradores. Deben hacer serios esfuerzos para ganarlos a Cristo. Como resultado de tal esfuerzo, ganarán a muchos para el Salvador y llegarán a ser fieles y veraces en el servicio a Dios. La <b>vida religiosa consecuente</b>, la <b>conversación santa</b>, la <b>integridad insobornable</b>, el <b>ejemplo piadoso</b>: éstos son los medios que Dios utiliza para <i>traer convicción al corazón y a la conciencia</i> de los incrédulos.</p>	MM 238.3	

RELACIONAL	Amor / Misericordia	<p>Los <b>principios del carácter de Dios</b> eran el <b>fundamento de la educación</b> constantemente mantenida ante los ángeles del cielo. Estos principios eran <b>la bondad, la misericordia y el amor</b>. La <b>luz evidente que de ellos dimana</b> debía ser reconocida y aceptada por <b>quienes ocupaban posiciones de confianza y de poder</b>. Ellos eran quienes <b>debían aceptar los principios divinos y convencer a todos los servidores</b> de Dios, por medio de la presentación de la <b>verdad, la justicia y la bondad</b>, [que] éste era el <b>único poder que se podía emplear</b>. Jamás se debía aplicar la fuerza. Todo aquél que piense que su <b>puesto le otorga poderes de mando y de control de la conciencia</b> de otros, <b>debe ser privado de tal responsabilidad</b>. Estos <b>principios</b> debían de ser los fundamentos de toda <b>administración</b> en la tierra.</p>	CT 15.2.3	Manuscrito 57, 1896
RELACIONAL	Cortesía / Respeto / Afabilidad	<p>Dios hace responsable a los <b>administradores</b> de sus <b>instituciones</b> de <b>tratar a los jóvenes empleados</b> en ellas con <b>cortesía, respeto y afabilidad paternal</b>. Deben <i>tratarlos como desearían ser tratados por Cristo</i>. Nuestra primera labor, como el Señor me lo ha presentado, es ser tan amables con los jóvenes, <b>tan preocupados de sus intereses</b>, que ellos se sientan cómodos cuando están en nuestra presencia.</p>	MM 239.1	
ESPIRITUAL	Busqueda diaria de Dios	<p>Nuestro <b>Instructor</b> dijo: “Habéis llegado a un <b>punto importante en la historia de vuestra obra</b>. <i>¿Quién será escogido para llevar las responsabilidades en el sanatorio al comienzo de sus labores?</i> No debe cometerse un error en este asunto. No debe colocarse a ningún <b>hombre en posición de confianza antes de ser probado y examinado</b>. Deben escogerse hombres y mujeres que entiendan la voluntad del Señor, que puedan <b>discernir la obra</b> que debe realizarse y que la cumplan con <b>oración</b>, para que no se repitan las equivocaciones y errores del pasado. “El que ocupe la posición de <b>administrador financiero</b>—dijo él—<b>debe ser manejado diariamente por el Señor</b>. Ocupa un lugar muy importante y debe poseer las <b>calidades</b> necesarias para este trabajo. Ha de tener <b>dignidad y conocimiento</b>, unidos con un claro sentir de cómo utilizar su <b>autoridad</b>. <i>Cristo debe revelarse en su vida</i>. Debe ser un hombre que pueda <b>dar instrucción religiosa</b> y ejercer una <b>influencia espiritual</b>. Debe saber cómo <b>relacionarse</b> con la mente de otros, y permitir que su propia mente sea controlada por el Espíritu. De sus labios debe <b>fluir sabiduría en palabras</b> de aliento para todos los que se relacionen con él. Tiene que <b>saber cómo discernir y corregir los errores</b>; necesita ser una persona que <b>armonice con todos sus colaboradores</b>; que posea <b>adaptabilidad</b>. Debe ser capaz de <b>hablar de los diferentes puntos de nuestra fe</b> según lo requiera la ocasión. Sus <b>palabras y acciones deben revelar justicia, juicio y el amor de Dios</b>”.</p>	MM 221.1 221.2	

ESPIRITUAL	Sabiduría	<p>¡De cuánta importancia es la obra del que actúa como <b>gerente</b> de una institución tal! ¡Cuán necesario es que sea <b>dirigido y controlado por el Espíritu Santo</b> y que reciba <b>diariamente sabiduría</b> de lo alto! Los <b>gerentes</b> de nuestras casas editoras tienen sobre sí una gran responsabilidad; y es <i>la de hacer lo mejor posible para asegurar el bienestar físico, mental y espiritual de los obreros</i>, para que Dios pueda ser glorificado.</p>	MPu 146.2-3	Carta 115 (1902)
ESPIRITUAL	Compromiso	<p>Un <b>hombre adquiere poder y eficiencia</b> al aceptar las <b>responsabilidades</b> que Dios pone sobre él, y cuando con todo su ser busca <b>calificarse</b> para llevarlas a <b>cabo acertadamente</b>. No importa cuán <b>humilde sea su cargo</b> o <b>limitada su habilidad</b>, esa persona alcanzará verdadera grandeza cuando responda <b>alegremente al llamado del deber</b>, y cuando confiando en la <b>fuerza divina</b> decida realizar su <b>tarea con fidelidad</b>. Sentirá que tiene una comisión sagrada de luchar contra el mal, de <b>fortalecer lo recto</b>, de <b>eleva</b>, <b>consolar y bendecir</b> a sus prójimos. La <b>indolencia, el egoísmo y el deseo de aprobación</b> mundanal debe dejar lugar a este elevado y santo llamamiento. <b>Comprometido</b> en una obra así, el <b>hombre débil se transformará en fuerte</b>; el <b>tímido, en valiente</b>; el <b>vacilante, en firme y decidido</b>. Cada uno se da cuenta de la importancia que implica su responsabilidad, y es consciente de que <b>el cielo lo ha escogido para realizar una tarea especial para el Rey de reyes</b>. Personas como éstas dejarán mejor al mundo por haber vivido en él. Ejercen su influencia para <b>eleva, purificar y ennoblecer a todos aquellos con quienes entran en contacto</b>, y así ayudan a preparar a sus semejantes para las cortes celestiales.</p>	RP 259.4	The Signs of the Times, 11 agosto 1881.
ESPIRITUAL	Fidelidad	<p>Los <b>administradores</b> del sanatorio <b>no obran impulsados por un espíritu mezquino</b> ni tacaño <b>al reprochar los males que he mencionado y al requerir lo que es debido hacia esa institución</b>. <b>Proteger los intereses</b> del sanatorio en ese sentido no es apartarse de un comportamiento digno. Los <b>dirigentes</b> que son <b>fieles</b> esperan naturalmente la <b>fidelidad</b> en otros. <b>Estricta integridad</b> debiera gobernar <b>las transacciones</b> de los <b>gerentes</b> y debiera ser exigida de todos los que trabajan bajo su dirección.</p>	CMM 170.4	Consejos sobre salud p.407

<p style="text-align: center;"><b>ESPIRITUAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Experiencia religiosa</b></p>	<p>Mis hermanos, la <b>ampliación de las instalaciones</b>, el <b>aumento de sus cifras</b>, no se está haciendo según la <b>orden del Señor</b>. Los <b>grandes edificios</b> requieren grandes <b>padrinazgos</b>, y los <i>grandes padrinazgos requieren hombres de educación y talento</i>, y <b><i>hombres de profunda experiencia religiosa</i></b>, para <b>conducir</b> la institución en los caminos de Dios; y <b>administrarla con tacto y habilidad</b> demanda que haya un <b>aumento general en la experiencia espiritual</b>, que el <b>temor de Dios</b> circule por el sanatorio a fin de que el <i>padrinazgo popular no lo moldee ni le dé forma</i>, y así deje de ser lo que Dios designó que fuese: un refugio para los pobres y los humildes. Los que están firmes en la verdad no debieran ser dejados de lado en favor de los mundanos. No debieran establecerse <b>precios tan altos</b> para cubrir los <b>gastos habituales</b>, al punto de que los pobres, en gran parte, sean excluidos de los beneficios del sanatorio.</p>	<p style="text-align: center;">CMM 181.3</p>	<p style="text-align: center;">Testimonies for the Church, t8, p. 141</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESPIRITUAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Temor de Dios</b></p>	<p>En todo país debe señalarse a un <b>hombre</b> para que <b>maneje los intereses generales de la causa</b>. <i>No necesita ser un predicador, y no debe ser tampoco un diplomático</i>. Debe ser <b>abnegado</b>, un hombre <b>que ama, que honra y que teme a su Dios</b>. Todo su tiempo debe estar <b>dedicado a la obra</b>. Debe trazar los <b>planes</b> en forma abnegada y con el temor de Dios. Sea él el <b>agente general</b> para ese país y esté <b>relacionado</b> con una <b>junta compuesta por los mejores hombres</b>, a fin de que ellos puedan <b>tomar consejo juntos</b> y atender la obra dentro de sus fronteras. Debe <b>designarse a administradores</b> que <b>hagan lo mismo</b> en los diferentes estados de Norteamérica.</p>	<p style="text-align: center;">TM 321.2</p>	
<p style="text-align: center;"><b>ESPIRITUAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Discernimiento</b></p>	<p>Nadie en una institución, ni siquiera el <b>superintendente</b>, debe tomar la posición de que está <b>libre para seguir su propio juicio en todas las cosas</b>. Que nadie piense que sabe <b>demasiado como para no necesitar aprender más</b>. A menos que estemos <i>aprendiendo constantemente de Cristo</i>, y a menos que estemos dispuestos a recibir <i>consejo y amonestaciones de nuestros hermanos</i>, fracasaremos en nuestra labor, pues nos convertiremos en <b>autosuficientes</b>, y Dios no puede trabajar con los tales... El hombre que ocupa la posición de <b>superintendente</b> debe ser <b>valeroso y veraz</b>, listo para defender lo que sabe que es correcto. Debe ser <b>rápido para discernir y discriminar</b>, que pueda <i>convertir el mal en bien con la menor fricción posible</i>. La falta de <b>discernimiento</b> y la <b>imposibilidad</b> para razonar de causa a efecto, a menudo ocasiona en nuestras instituciones una condición de cosas que es bastante desagradable para Dios.</p>	<p style="text-align: center;">MM 217.1,2</p>	<p style="text-align: center;">Carta 30, 1907</p>

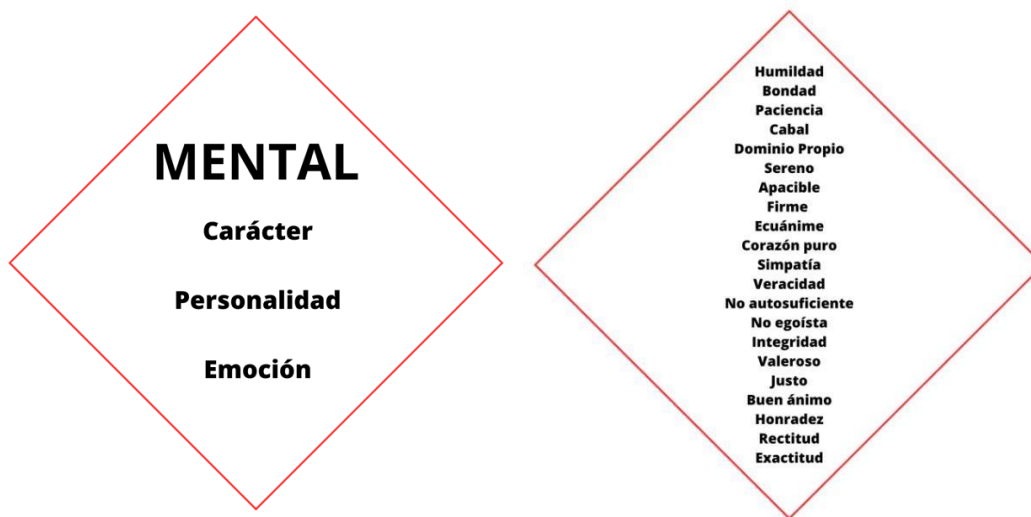
ESPIRITUAL	Estudio de la Palabra de Dios	Dios siente desagrado hacia los que son <b>demasiado descuidados o indolentes</b> , hasta el <b>punto de no llegar</b> a ser obreros eficientes y bien informados. Los cristianos debieran <b>poseer más inteligencia y un discernimiento más agudo</b> que los mundanos. <i><b>El estudio de la Palabra de Dios expande constantemente la mente y fortalece el intelecto.</b></i> No hay nada que refine y eleve más el carácter y dé más vigor a toda facultad, como el <b>ejercicio continuo de la mente</b> para <b>captar y comprender graves e importantes verdades.</b>	CSI 254.1	
ESPIRITUAL	Obediencia	Nunca debemos confiar en el <b>reconocimiento y el nivel mundanos</b> . Tampoco debemos, al fundar nuestras instituciones, <i><b>tratar de competir en tamaño o esplendor</b></i> con las instituciones del mundo . El gran deseo de los <b>administradores</b> de nuestros sanatorios debe ser <i><b>andar en tal obediencia ante el Señor</b></i> que <b>todos los auxiliares</b> vinculados con estas instituciones <b>puedan caminar con Dios, por fe</b> , como lo hizo Enoc.	MM 206.3	Manuscrito 109, 1902
ESPIRITUAL	Oración	Dondequiera que haya colegios establecidos, se han de proporcionar <b>administradores entendidos</b> , “ <i><b>hombres aptos</b></i> , que teman a Dios, hombres de verdad, que <i><b>aborrezcan la avaricia</b></i> ”, <i><b>hombres que harán lo mejor que puedan</b></i> para cumplir con las responsabilidades diversas de sus puestos. Deben tener <i><b>aptitud para los negocios</b></i> ; pero de mayor importancia aún es que <i><b>anden humildemente con Dios</b></i> y sean guiados por el Espíritu Santo. Hombres tales serán enseñados por Dios y buscarán el consejo de sus hermanos que sean <b>hombres de oración.</b>	ECR 450.2	
ESPIRITUAL	Consagración	Los <b>administradores</b> , hasta donde sea posible, deben procurar hallar <b>hombres consagrados</b> con preparación en el campo <b>comercial</b> , para encomendarles la dirección de los <b>asuntos comerciales</b> en los diversos centros de nuestra obra. Hay que precaverse constantemente contra la tendencia a relacionar con estos centros influyentes a hombres que podrían realizar un trabajo mayor y más importante en la plataforma pública al presentar las verdades de la Palabra de Dios ante los incrédulos.	Ev 20.3	The Review and Herald, 7 Abril 1910
ESPIRITUAL	Idoneidad	Los que piensan que la <b>idoneidad</b> de un hombre para ocupar cierta <b>posición</b> lo <b>califica</b> igualmente para <b>desempeñarse en varias otras</b> , se exponen a cometer errores en su <b>planificación</b> para el progreso de la obra. Se exponen a colocar sobre una sola persona los <b>problemas y cargas que deberían dividirse entre varios.</b>	7TPI 235.2	
ESPIRITUAL	Principios bíblicos	Aunque <i><b>nuestro trabajo sea agresivo</b></i> , debe hacerse basado sobre los <b>principios bíblicos</b> . Todas nuestras <b>empresas</b> han de ser <b>administradas</b> con la sencillez de Cristo, con <b>paciencia, clemencia, y amor hacia Dios</b> y hacia Cristo. Nuestro trabajo es <b>convencer</b> , no condenar. Los seres humanos a nuestro alrededor poseen las mismas debilidades que nosotros.	MPA 105.1	Manuscript Releases 2:195

*Nota:* La tabla 28 presenta las citas extraídas de la biblioteca electrónica White, que contienen las características del modelo teológico para la administración. Elaboración propia, basado en los escritos de Ellen White.

Con las características encontradas en las citas, se extrajeron palabras claves que se clasificaron en cuatro áreas que permiten comprender la integridad del ser humano: intelectual, mental, relacional y espiritual. Las palabras están representadas en cada rombo la cuales permitirán conjugar con las otras dimensiones propuestas como la filosofía, los procesos y funciones de la administración.

En la figura 53 se aprecia las características para el área “mental” de la teología. Esta se refiere a las cualidades que tienen relación con el carácter, la personalidad y las emociones que debe tener un dirigente en la organización, de acuerdo a lo propuesto por White.

**Figura 53**  
*Rombo de la dimensión mental – teológica*

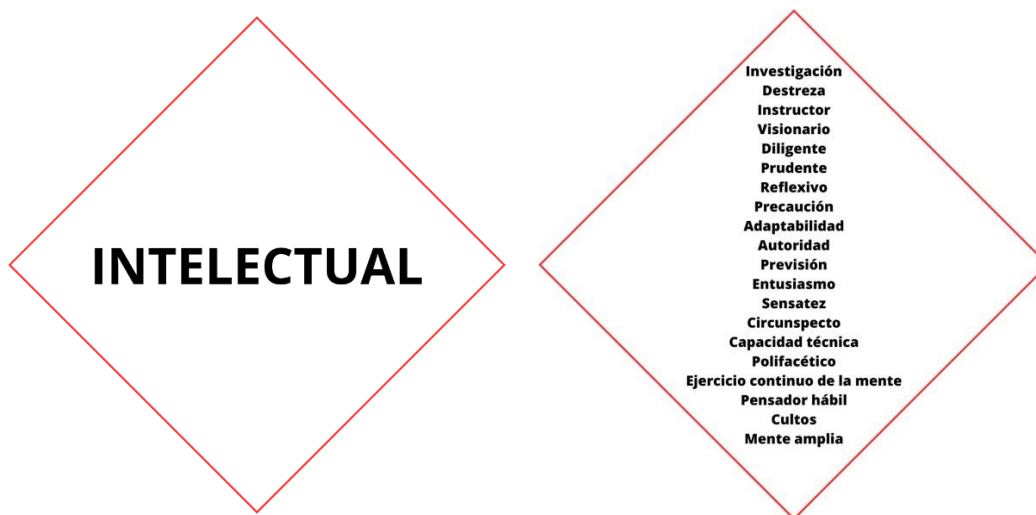


*Nota:* La figura 53 presenta las características del área mental desde la perspectiva teológica encontrados en los escritos de Ellen White. Elaboración propia.

Entre las cualidades encontradas se encuentran: Humildad, bondad, paciencia, cabal, dominio propio, sereno, apacible, firme, ecuánime, corazón puro, simpatía, veracidad, no autosuficiente, no egoísta, integridad, valeroso, justo, buen ánimo, honradez, rectitud y exactitud. Las características de la personalidad, el carácter es relevantes en la gerencia de hoy. Sobre todo, donde la personalidad es marcada por la autosuficiencia, el poder del yo, el autoservicio y el egoísmo. Un dirigente con estos rasgos de carácter será de mayor valor y beneficio para las organizaciones.

En la siguiente dimensión, se agruparon las palabras resultantes que tienen relación con el área intelectual, técnica y práctica que se puede visualizar también desde la teología. En la figura 54 se encontrarán las características resultantes de la investigación de los escritos de White.

**Figura 54**  
*Rombo de la dimensión intelectual - teológica*



*Nota:* La figura 54 presenta las características del área mental desde la perspectiva teológica encontrados en los escritos de Ellen White. Elaboración propia.

Las palabras que fueron agrupadas bajo esta dimensión son: investigación, destreza, instructor, visionario, diligente, prudente, reflexivo, precaución, adaptabilidad, autoridad, previsión, entusiasmo, sensatez, circunspecto, capacidad técnica, polifacético, ejercicio continuo de la mente, pensador hábil, culto y que tenga mente amplia.

El área relacional, es aquella que permite el vínculo de una persona con su semejante. Desde la parte teológica, de relación con Dios, tiene su efecto en el resultado de la expresión y comunicación con personas. En las citas analizadas, se encontraron características relevantes que en la actualidad se están promoviendo como importantes para la gerencia.

**Figura 55**  
*Rombo de la dimensión mental - teológica*



*Nota:* La figura 55 presenta las características del área relacional desde la perspectiva teológica encontrados en los escritos de Ellen White. Elaboración propia.

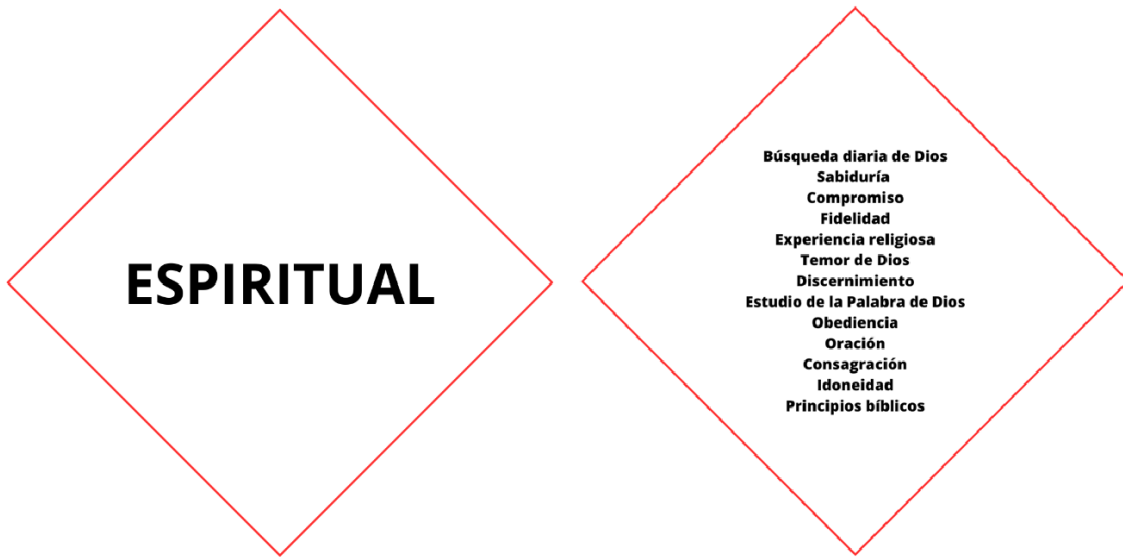
Entre las características halladas para esta dimensión se tiene: trabajo en equipo, imparcialidad, tacto, unidad, infunde respeto, trato igualitario, mentor, reputación, motivador, servicial, cooperación, misericordia, ser ejemplo, amor, cortesía, afabilidad paternal y respetuoso.

El área relacional, tiene una conexión con la parte axiológica de la filosofía, que se encarga de los valores, pero como se analizó con anterioridad, las empresas y personas pueden tener valores, pero sin la referencia espiritual carecen de sentido. Estas mismas cualidades son esenciales para el liderazgo y la gestión del talento humano. Ambas tienen que ver con el trato del ser humano y sin una conexión teológica, no tendrá la incidencia necesaria en una organización.

Finalmente, en la última dimensión, se buscó concentrar la parte central y fundamental de la interacción espiritual con el hombre. Una conexión de lo natural con lo sobrenatural, en la que lo humano busca lo espiritual y viceversa, para una mejor comprensión de lo interno y de la base que toda persona necesita entender. El análisis documental permitió encontrar las siguientes características para la dimensión espiritual, tal como se aprecia en la figura 56: búsqueda diaria de Dios, sabiduría, compromiso, fidelidad, experiencia religiosa, temor de Dios, discernimiento, estudio de la palabra de Dios, obediencia, oración, consagración, idoneidad y principios bíblicos.

Como se aprecia en esta dimensión, estas características requieren de una relación personal e íntima desde la espiritualidad. Esto hace que se más relevante y profunda esta dimensión, ya que en ella se fundamenta todas las demás dimensiones y áreas que se propone de la administración a través de la gerencia.

**Figura 56**  
*Rombo de la dimensión espiritual - teológica*



*Nota:* La figura 56 presenta las características del área relacional desde la perspectiva teológica encontrados en los escritos de Ellen White. Elaboración propia.

Con el desarrollo de estas cuatro áreas de la teología como inclusión en los códigos analizados para una teoría administrativa desde los escritos de Ellen White, es que se pasará a construir el modelo propuesto para una gerencia integral.

### **5.3 Configuración del aporte filosófico del pensamiento administrativo**

Un tercer objetivo planteado en la investigación, se refiere a la presentación de un modelo teórico de la administración, la cual debía ser explorado desde los escritos de Ellen White. El propósito de este punto es poder comprender cómo los consejos descritos fueron relevantes para su tiempo y cómo pudieron orientar a las personas que se encontraban al frente de la iglesia adventista. En la introducción de la investigación, se hizo referencia al trabajo de Bédard, quien en su búsqueda por comprender los “fundamentos de un pensamiento occidental de la administración, algunas personas la orientaron por las concepciones judeo-cristianas” y al

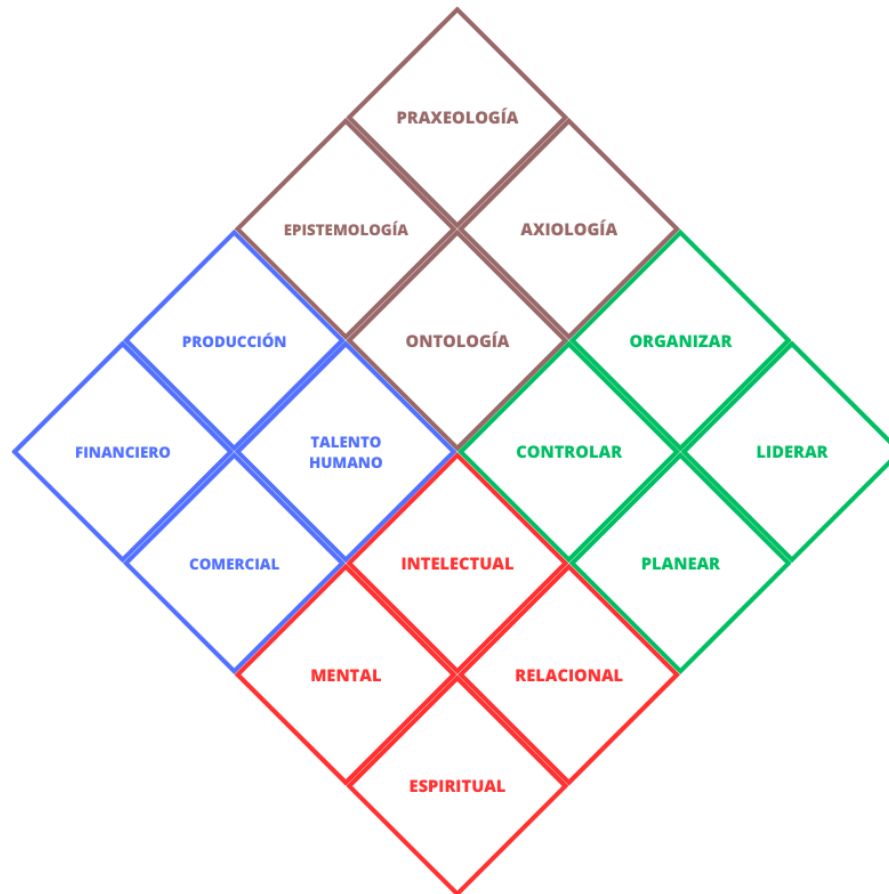
no encontrar “alguna obra susceptible de responder a sus interrogantes” decidió pasar a los pensadores griegos, y descubrió que la filosofía “puede figurar una especie de matriz que permite representar visiones del mundo y está inmersa en todas las disciplinas” (Bédard, 2003, p.71).

La iglesia adventista, es una organización que considera la Biblia como base de sus creencias, por lo tanto, su cosmovisión se diferencia de la filosofía griega y sus postulados. El propósito de la investigación, es de proveer de un marco filosófico para esta ciencia denominada administración y su aplicación a través de la gerencia.

El modelo propuesto en la figura 57 se basa en esa área de relación entre Dios y el hombre, a través de la teología. Es esa relación indispensable e intrínseca con lo espiritual y trascendental, que no tiene vinculación con un autodescubrimiento o autoconcepción, que si lo tiene la parte filosófica con lo ontológico del ser. La concepción filosófica griega mira lo divino desde otra perspectiva y a veces la transmite como una mitología. El gerente o administrador contemporáneo, debe ser una persona integral para estar vigente en el mundo empresarial. No puede dejarse de lado el área espiritual, así como debe también conocer las bases filosóficas de una ciencia, sus roles y funciones dentro de ella. Todo esto debe generar una nueva perspectiva, una nueva visión de la administración, indiferentemente del tipo de organización en la que se encuentre dirigiendo.

La teoría administrativa, es importante ya que ha sido dejado de lado y solo se maneja ahora por nuevas tendencias del management y poco se conoce de los orígenes del mismo y cómo esto se aplican en el contexto de la gerencia.

**Figura 57**  
*Propuesta de modelo – cosmovisión de la administración*



*Nota:* La figura 57 presenta las cuatro dimensiones de la propuesta de la cosmovisión de la administración, a través de los rombos de la filosofía, los roles, las funciones de la administración, con la teología como base de este modelo. Elaboración propia.

La combinación de estas cuatro áreas es esencial para el profesional de hoy. Porque se tienen los aspectos técnicos, filosóficos y espirituales. Así mismo, cada vértice del rombo permite tener la conexión con su par de cada una de las áreas o dimensiones. El gerente de hoy en día deber ser una persona que tenga crecimiento en todas las áreas de la cosmovisión propuesta. Los humanos y las instituciones que se componen de personas, son organismos vivos que crecen y aprenden, y deben serlo de manera holística.

La exposición de los resultados, que se deben a la combinación de las dimensiones de la filosofía, roles de la gerencia, funciones de la administración y la espiritualidad de la

administración, permiten apreciar un modelo para los gerentes de las diferentes organizaciones, sean confesionales o no. Así mismo, la extracción de un modelo basado en los escritos de Ellen White, muestran unas características esenciales para el gerente desde una cosmovisión teológica enmarcada en cuatro áreas esenciales que deben estar presentes en los líderes que están a cargo de las finanzas y administración.

## **CONCLUSIONES**

Entre las primeras intenciones de la presente investigación, estaban conocer cuál era el criterio de los gerentes y/o tesoreros de las organizaciones adventistas referente a la teorización de la administración y su aplicación en las funciones que realizan al ser líderes del área financiera de la IASD. Y aunque se tuvo una muestra no representativa de los gerentes, se evidenció que después de la universidad, la teorización de la administración queda olvidada y poco abordada desde las funciones gerenciales, para administrar de acuerdo a criterios de reglamentos, manuales y la experiencia acorde a la persona.

Una segunda apreciación, es la referente Ellen White y los teóricos de la administración del tiempo en el cual ella se encontraba liderando la iglesia adventista como consejera de la Asociación General. No existe evidencia que ella haya leído a los teóricos de su tiempo, siendo que se revisó la lista de libros que ella dejó en su biblioteca personal y que pertenecen al Patrimonio White. Sin embargo, la coincidencia de citas o palabras puede deberse a la expansión de las prácticas gerenciales de un mundo que ya se encontraba en la creación de las empresas multinacionales.

En una tercera consideración, se presentó que los teóricos seleccionados no fueron administradores de profesión o formación académica, sino que algunos fueron ingenieros, psicólogos y sociólogos; y su teorización se basó en la experiencia acumulada realizadas en las minas y talleres; otros, en sus estudios a través de experimentos y contactos con las industrias o simplemente desde la teorización de la misma a través de sus escritos. También se ha comprobado que sus escritos no fueron tan abundantes con relación a lo escrito por Ellen White, pero su expansión a través de viajes y charlas en diferentes partes del mundo hicieron posible que se los considerada como parte de los teóricos de la administración. No se pretende minimizar la contribución a la ciencia administrativa, si no presentar que la teorización de la misma se ha ido construyendo a través de los años y por aquellos seguidores que continuaron con sus escritos.

En cuarto lugar, la espiritualidad en la gerencia actual está tomando una relevancia debido a la necesidad de contar con gerentes que no solo tengan valores, si no una vinculación que permita llevar a la organización un enfoque holístico frente a la problemática que vive la sociedad en la actualidad. Aunque la espiritualidad puede ser abordada desde diferentes perspectivas, en la presente investigación se usó para encontrar características que deben tener los gerentes.

Así mismo, se pudo presentar que la filosofía de la administración no se encuentra desarrollado a través de la teorización de la ciencia y que en el estudio realizado por Bédard se están expidiendo otras propuestas que presentan aproximaciones filosóficas desde diferentes perspectivas. Esta flexibilización permitió poder vincular las funciones gerenciales, los roles de la administración, la filosofía y la espiritualidad. Esta combinación permitió encontrar palabras

claves que puedan estar enmarcadas en las dimensiones propuestas para la estructuración de un modelo desde la hermenéutica de documentos dejados por White.

Los escritos de Ellen White están cargados de consejos, directrices y en algunos casos amonestaciones para los líderes de los cuales se pudieron comprobar con otras apreciaciones de los teóricos administrativos. Al leerlos en su contexto y desde una perspectiva administrativa, se puede apreciar que no es una mera casualidad el desarrollo de la IASD desde sus orígenes hasta lo que se encuentra en la actualidad. Sus orientaciones siguen siendo tan vigentes como lo fueron en su tiempo y se encuentran alineadas con la teoría administrativa contemporánea. El uso del modelo de la Cosmovisión de la Administración, se puede ver todo el quehacer de la administración desde la perspectiva gerencial, así también como su uso en otras entidades.

Finalmente, para responder a un cuestionamiento que los escritos de Ellen White pueden convertirse en una teoría, enfoque, pensamiento o modelo de la administración, se podría decir que se encamina a constituirse en una de ellas. Para ello se explica que una escuela de pensamiento en la administración, debe haber una serie de autores cuyo pensamiento esté en un mismo raciocinio, algo que se plasma con la cantidad de estudios referentes a la administración dentro de la IASD. También podría convertirse en un modelo, y aunque se ha ejercido en una sola estructura organizacional, ha sido un modo que se ha presentado en una entidad que tiene presencia a nivel mundial bajo una misma filosofía. También puede ser un enfoque, porque está constituido por una visión particular para atender a los requerimientos de una feligresía, alumnado, clientes, pacientes y otros, satisfaciendo sus expectativas desde una única misión. ¿Y ser una teoría? Claro que sí, más cuando se ve el origen epistemológico de la palabra y su relación con Dios.

## **RECOMENDACIONES**

Entre las recomendaciones que pueden obtenerse de la presente investigación, se menciona que se debe buscar una continua capacitación de los gerentes y los responsables del área financiera para el conocimiento y practicidad de la teoría administrativa. Es posible que con el alcance de ciertos puestos directivos, la falta de actualización y capacitación queden relegadas a un segundo plano, generando un efecto adverso en el liderazgo de la organización. Así mismo, de acuerdo a los escritos de Ellen White, se requiere de personas especialistas en diferentes áreas, y la alta rotación en las diferentes estructuras generan pérdidas de conocimiento adquirido y de tiempo en la formación de nuevas personas.

Se recomienda realizar un estudio abarcante de la situación de la gerencia en la estructura global de la IASD. Se tienen estudios en otras áreas, como las teológicas o educación, pero no en aquella que es parte esencial en la toma de las decisiones en todos los niveles. El crecimiento de las entidades a nivel mundial, llevan a un momento de reflexión de visualizar hacia donde va la gerencia y las prácticas de la misma. Y aunque se ha crecido en sistemas contables, de auditoría y de control interno, no se ha desarrollado una teoría administrativa desde un enfoque filosófico de la ciencias a través de estudios etnográficos.

Otro trabajo que debe realizarse, es desde las aulas de las universidades adventistas, ya sea en el pregrado o postgrado, con una materia que permitir profundizar los conocimientos de la filosofía de la administración desde una perspectiva cristiana-adventista. Y no solo como un estudio de la Biblia y sus valores intrínsecos, por el contrario, que se complementen con una presentación de la teoría desde los escritos de Ellen White y su riqueza de lineamientos para la gerencia actual.

La estructura mundial de la IASD debe ser motivo de más investigación por parte de profesionales y estudiantes. Poco se hace para aplicar los conocimientos obtenidos en las

universidades y posgrados para poder ejercerlo en las instituciones adventistas. Esto se convierte en una gran oportunidad, y se requiere de personas que busquen generar cambios para el mejoramiento de procesos, siempre acordes a una filosofía que prevalece desde la espiritualidad y las orientaciones bíblicas. Al ser una organización multifacética y multicultural, las oportunidades son diversas junto a los diferentes aprendizajes que pueden generar un mayor crecimiento de las mismas, y no solo a través de reuniones de encuentros o intercambios de experiencias.

Finalmente, una recomendación es que la IASD no solo debe publicar escritos de Ellen White enfocados en ciertas temáticas como liderazgo o administración financiera, si no traducir aquellos libros que permitan profundizar sobre el pensamiento de Ellen White en diversos aspectos de la administración. En el caso de esta investigación, se abordó desde citas referentes a la gerencia, y existen otras temáticas que permitirían al administrador comprender más sobre la relevancia de los escritos de White. Se considera que no se ha abarcado otras temáticas que pueden ser de gran apreciación para los líderes financieros.

### **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Entre las líneas investigativas que pueden ser realizadas a partir de la presente propuesta, se encuentran la de ahondar en los elementos encontrados en el modelo de la cosmovisión de la administración. Haciendo un levantamiento de datos en los líderes financieros sobre las cualidades descritas en este estudio.

También se deben realizar más estudios sobre la filosofía de la administración en los escritos de Ellen White y su comparación con las teorías de la administración. Desde la presente investigación se realizó comparaciones con algunos postulados teóricos, por lo que existe un vasto campo de exploración.

Así mismo, se pueden realizar estudios sobre la aplicación de los lineamientos propuestos por Ellen White en la gerencia actual en las diferentes instituciones en el mundo. La cantidad de instituciones, hacen relevante un estudio para conocer la percepción de los gerentes, contadores, directores financieros y otros sobre esta temática fundamental como una cultura organizacional.

También se puede realizar un estudio de la aplicación de este modelo en otras organizaciones, sean confesionales o no. La propuesta de la espiritualidad en la gerencia actual está siendo cada vez mas estudiada y presentada como una propuesta para generar una visión holística dentro de las organizaciones y de la administración.

## Referencias

- Abeles, R., Ellison, C., George, L., Idler, E., Krause, E., Levin, J., Ory, M., Pargament, K., Powell, L., Underwood, L., & Williams, D. (2013). Multidimensional Measure of Religiousness/Spirituality for use in health research: A report of the Fetzer Institute / National Institute on Aging Working Group. In *Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Fetzer Institute. [https://fetzer.org/sites/default/files/resources/attachment/%5Bcurrent-date%3Atiny%5D/Multidimensional\\_Measurement\\_of\\_Religiousness\\_Spirituality.pdf](https://fetzer.org/sites/default/files/resources/attachment/%5Bcurrent-date%3Atiny%5D/Multidimensional_Measurement_of_Religiousness_Spirituality.pdf)
- Aguero, J. (2007). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 7(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11605-013-2187-4>
- Aguilar, A. (2014). Ontología y epistemología en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación En Psicología,* 15(1), 209–212. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v15i1.3682>
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación* (A. G. del V. Ltda., Ed.; Cuarta edi). [https://www.researchgate.net/publication/335970055\\_La\\_Administracion\\_entre\\_tradicion](https://www.researchgate.net/publication/335970055_La_Administracion_entre_tradicion)
- Albarrasín, M., Valencia, M., Chávez, E., & Medina, E. (2017). Pensamiento administrativo - administración: una historia que describir desde una sólida escuela de pensamiento. *Didasc@lia: Didactica y Educación,* VIII(4), 43–52.
- Allen, S., & Williams, P. (2019). Teaching management, spirituality, and religion: André Delbecq as a pioneer. *Journal of Management, Spirituality and Religion,* 17(1), 37–44. <https://doi.org/10.1080/14766086.2019.1639073>
- Altman, Y., Neal, J., & Mayrhofer, W. (2022). *Workplace spirituality: making a difference*. De Gruyter.

<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/53704/9783110711349.pdf?sequence=1>

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V.

<https://loslibrosquenecesitogratis.com/fundamentos-de-administracion/>

Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-Minister*, 26, 123–147. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.6>

Bandsuch, M., & Cavanagh, G. (2005). Integrating spirituality into the workplace: Theory and practice. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 2(2), 221–254.

<https://doi.org/10.1080/14766080509518581>

Barbosa Chacón, J. W., Barbosa Herrera, J. C., & Rodríguez Villabona, M. (2013). Revisión y análisis documental para estado del arte: una propuesta metodológica desde el contexto de la sistematización de experiencias educativas\*\*Artículo resultado del proyecto de Investigación titulado: “Sistematización de experiencias en educación su. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 27(61), 83–105.

[https://doi.org/10.1016/s0187-358x\(13\)72555-3](https://doi.org/10.1016/s0187-358x(13)72555-3)

Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*, 3, 68–88.

[publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/697/621](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/697/621)

Bédard, R. (2004). La Trilogía Administrativa. *AD-Minister*, 4, 80–108.

[https://www.researchgate.net/publication/279472702\\_Los\\_fundamentos\\_del\\_Pensamiento\\_y\\_las\\_Practicas\\_Administrativas\\_2-\\_LA\\_TRILOGIA\\_ADMINISTRATIVA](https://www.researchgate.net/publication/279472702_Los_fundamentos_del_Pensamiento_y_las_Practicas_Administrativas_2-_LA_TRILOGIA_ADMINISTRATIVA)

- Benefiel, M., Fry, L., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175–187.  
<https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Bilbao, R., & García, D. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 7, 412–439.  
<https://doi.org/10.5565/34185>
- Birch, A. (1980). A pragmatic and theological evaluation of management by objectives in Seventh-Day Adventist Conference Administration. *Seventh-Day Adventist Theological Seminary*, 155.  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1154&context=dmin>
- Bondarenko, N. (2009). El concepto de teoría : de las teorías. *Revista de Teoría y Didáctica de Las Ciencias Sociales*, 15, 461–477. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.70.036609>
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). Herramientas para la investigación social. Serie: Cuadernos de métodos y técnicas de la investigación social ¿cómo se hace? N° 2. Estrategias para el análisis de datos cualitativos. In *Espacio Abierto*. Instituto de investigaciones Gino Germano.
- Boscán de Pacheco, G. (2016). Conocimiento, contexto y método. Aspectos que promueven una postura de investigador. *Compendium*, 19(36), 75–86.
- Botero, E. (2015). *Fundamentación de la investigación en la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables: “Resignificando” la práctica investigativa desde un enfoque crítico y complejo* (1; Issue 1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.16925/1116>
- Bouckaert, L., & Zsolnai, L. (2012). Spirituality and business: An interdisciplinary overview. *Society and Economy*, 34(3), 489–514. <https://doi.org/10.1556/SocEc.34.2012.3.8>

- Bribiesca, L., & Merino, G. (2008). Teorías, modelos y paradigmas en la investigación científica. *Revista Ciencia*, 80, 79–89.
- Brown, T. (2005). *A study of the expectations of treasurers as chief financial officers in local conferences in the North American Division of Seventh-Day Adventist: Perceptions of Roles, Responsibilities and Relationships* [Andrews University].  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=dissertations>
- Burton, K. M. (2015). *Centralized for Protection : George I. Butler and his philosophy of one-person leadership* [Andrews University].  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1084&context=theses>
- Canale, F. (2012). *¿Adventismo secular?. Cómo entender la relación entre estilo de vida y salvación*. Centro de Aplicación Editorial Imprenta Unión.  
<https://vdocuments.mx/download/adventismo-secular-fernando-canale>
- Cardona, Y., Chumaceiro, A., Beltrán, L., Contreras, A., Acurero, M., Gómez, C., Gómez, E., Vitola, S., Arce, J., Jiménez, L., & Caldera, K. (2018). Enfoques, teorías y perspectivas de la Psicología y sus programas académicos. In *Enfoques, teorías y perspectivas de la Psicología y sus Programas Académicos*. Editorial CECAR.  
<https://doi.org/10.21892/9789588557748>
- Cardona-Arbeláez, D., Gómez-Castillo, N., & Lorduy-Miranda, S. M. (2020). La Estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. *Revista Científica Anfíbios*, 3(1), 19–27. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.58>
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos : formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijporl.2011.01.029>

- Chaves, J., de Moraes, J., & Moreira, M. (2007). Análisis documental de contenido de textos narrativos: bases epistemológicas y perspectivas metodológicas. *Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación*, 1, 93–99.
- Chaves-Montero, A., & Gadea, W. (2018). La relación sujeto-objeto en la concepción kantiana de la ciencia. *Sophia*, 25(2), 111–130.
- Chávez García, E. (2021). Management decisions through the neuro management in the universities of zone 3 of Ecuador. *Journal of Advanced Pharmacy Education and Research*, 11(3), 88–94. <https://doi.org/10.51847/PhndjOgcbf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.  
<https://apuntescipolula.files.wordpress.com/2018/03/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato-1.pdf>
- Combie, C. C. (2014). *Presidential Views of Leadership in Seventh-day Adventist Higher Education* (Issue May) [University of South Florida].  
<https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=6199&context=etd>
- Concari, S. (2001). Las teorías y modelos en la explicación científica: implicancias para la enseñanza de las ciencias. *Ciência & Educação (Bauru)*, 7(1), 85–94.
- Crisler, C. C. (1938). *Organization. Its Character, Purpose, Place, and Development in the Seventh-day Adventist Church*. Review and Herald Publishing Association.  
<http://centrowhite.org.br/wp-content/uploads/2013/03/Organization-Its-Character-Purpose-Place-and-Dev-C.-C.-Crisler.pdf>

- Dart, A. (1956). *The story of our Church*. Pacific Press Publishing Association.  
<https://doi.org/10.4187/respcare.01831>
- del Rio-Cortina, A., Martin-León, M., Diaz-Plaza, V., & Machado-Licona, J. (2021). Pensamiento estratégico: una vista desde el rombo filosófico de Bédard. *Saber, Ciencia y Libertad*, 16(1), 168–176. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7525>
- Díaz, M., & Báez, E. (2022). Comprendiendo la realidad gnoseológica de las ciencias administrativas y gerenciales. *CIENCIAEDUC*, 8(1), 1–9.  
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4802861023/4802861023.pdf>
- Díaz, O., Cardona, M., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de la gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.  
<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X14700059>
- Doering, H. (1975). *The christian businessman's ethics*.
- Douglass, H. E. (2000). *Mensajera del Señor: el ministerio profético de Elena G. White*. Pacific Press Publishing Association.
- Dust, S., & Greenhaus, J. (2013). Spirituality and the work-home interface: A demands-resources perspective. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 10(3), 282–305.  
<https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801029>
- Dyck, B. (2013). *Management and the gospel: Luke's radical message for the first and twenty-first centuries*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137315861>
- Figuroa, N., Arrieta, N., Herazo, C., Franco, D., Castillo, B., & Hurtado, T. (2021). The relevance of philosophical thinking as an epistemological foundation in the management sciences. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(5), 202–216.  
<https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/7902/7402/15488>

- Freja de la Hoz, A. F. (2015). Narrar las organizaciones: usos y virtudes de la narrativa organizacional. In *Narrar las organizaciones: usos y virtudes de la narrativa organizacional*. Ediciones EAN. <https://doi.org/10.21158/9789587563535>
- Fry, L., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, *16*(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Galicia, D., & Monroy, M. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y Administración*, *61*, 582–598. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.06.003>
- García, O. (2007). Fundamentos filosóficos del pensamiento administrativo en occidente. *CLIO América*, *1*(1), 26–49. <https://doi.org/10.21676/23897848.338>
- García, S., & Belén, P. (2011). Perspectivas ontológicas, epistemológicas y metodológicas de la investigación artística. *Paradígmás*, *3*(2), 89–107.
- Gelfman, J., & Tignino, M. (2007). *Documento de Cátedra 18 : Enfoques teórico-metodológicos , objetivos de investigación y métodos cuantitativos y cualitativos de la investigación*.
- General Conference of SDA. (1966). Governing principles in the remuneration of seventh-day adventist workers. In *Ellen G. White Publications*. <https://ellenwhite.org/media/document/8192>
- General Conference of Seventh-day Adventist. (2022). *Seventh-day Adventist* ® Church. [https://documents.adventistarchives.org/Statistics/ASR/ASR2023.pdf?\\_gl=1\\*1q0tuy2\\*\\_ga\\*MjA0OTAwMTI2Ny4xNjIxNzc5MDgz\\*\\_ga\\_2VBYH6KEBQ\\*MTcwMjA0Nzk2NC40LjAuMTcwMjA0Nzk2NC4wLjAuMA..](https://documents.adventistarchives.org/Statistics/ASR/ASR2023.pdf?_gl=1*1q0tuy2*_ga*MjA0OTAwMTI2Ny4xNjIxNzc5MDgz*_ga_2VBYH6KEBQ*MTcwMjA0Nzk2NC40LjAuMTcwMjA0Nzk2NC4wLjAuMA..)

- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación de Mexico, S.A. de C.V. <https://pdfcoffee.com/qdownload/historia-del-pensamiento-administrativo-1-4-pdf-free.html>
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). The science of workplace spirituality. *Toward a Science of Workplace Spirituality. Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance, June 2003*, 3–26.  
[https://www.researchgate.net/publication/280686151\\_Toward\\_a\\_Science\\_of\\_Workplace\\_Spirituality](https://www.researchgate.net/publication/280686151_Toward_a_Science_of_Workplace_Spirituality)
- Gómez, J.L. & Niño, K. L. (2013). Dimensiones para el Rediseño Organizacional hacia la Sustentabilidad Corporativa: El caso SGMA de ISO 14001:1996\* COLOMBIA. *Teuken Bidikay*, 4, 129–152. <https://biblat.unam.mx/hevila/Teukenbidikay/2013/no4/7.pdf>
- Gómez, M., Deslauriers, J., & Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado. Investigación, escritura y publicación*. ECOE EDICIONES.
- González-López, L. (2007). Humanismo y gestión humana: Una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista Eleuthera*, 1, 42–63.
- Guisado, Ana. (2017). “*Storytelling*”: *Cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing*. Universidad de Sevilla.
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación Socio-educativa*.
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Distribuciones Fontamara, S.A.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4613>
- Jiménez, I., Jiménez, R., & Lugo, J. (2013). La teoría del conocimiento y la epistemología de la administración. *Boletín Científico Xikua*, 1(2).

- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- [https://www.academia.edu/31616972/Administracion\\_Contemporanea\\_6ed\\_Jones](https://www.academia.edu/31616972/Administracion_Contemporanea_6ed_Jones)
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Fondo Editorial de la UIGV.
- <http://bibliotecainvestigacion.blogspot.com/2017/09/introduccion-la-investigacion.html>
- Knight, G. (2008). *Nuestra iglesia. Momentos históricos decisivos* (2° Impresi). Asociación Publicadora Interamericana.
- Knight, G. (2014). *Filosofía y educación: Una introducción en la perspectiva cristiana*. Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Knight, G. (2015). Principios para interpretar los escritos de Elena de White. *Revista Berit Olam*, 12(1), 43–74. <https://doi.org/10.17162/rbo.v12i1.803>
- Kuznetsova, N. (2013). Mary parker follett - The Prophet of Management. *Middle East Journal of Scientific Research*, 17(11), 1555–1559.
- <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.11.12333>
- Landazury-Villalba, L., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M., & Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: Su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Espacios*, 39(13), 20.
- Lavell, A. (2002). *Consideraciones en torno al enfoque, los conceptos y los términos que rigen con referencia a la reducción del riesgo y la atención de desastres en los países Andinos miembros del CAPRADE*.

- Leal, L. (2017). Sobre el enfoque epistemológico vivencialista-experencialista una visión desde el programa en teoría de la investigación de José Padrón. *Revista Ciencias Sociales y Educativas*, VI(3), 63–71.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>
- López-Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. XXI. *Revista de Educación*, 4(4), 167–180.
- Louw, E. (2020). A review of the historical roots of the union conference organizational structure in the seventh-day adventist church and inter-structural accountability. *Andrews University Seminary Student Journal*, 4(1), 57–72.  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=aussj>
- Lugo-Morin, D. (2010). La construcción del conocimiento: algunas reflexiones. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*, 5(21), 59–75.
- Maita, M. (2018). Estilos de pensamiento y enfoques epistemológicos. *Revista Cientific*, 3(7), 374–393. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.19.374-393>
- Martínez, B. (2016). *Apuntes de filosofía*. Imprenta Nacional.
- McCormick, D. (1994). Spirituality and Management. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 5–8. <https://doi.org/10.1108/02683949410070142>
- Medina Macias, A., & Avila Vidal, A. (2002). Revista Cubana De Psicología Evolución De La Teoria Administrativa. Una Vision Desde La Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262–272. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

- Mendoza, J. (2018). Epistemología de la administración: objeto, estatuto, desarrollo disciplinar y método. *Pensamiento y Gestión*, 45, 211–238. <https://doi.org/10.14482/pege.45.10103>
- Mitroff, I. (1998). On the fundamental importance of ethical management. Why management is the most important of all human activities. *Journal of Management Inquiry*, 7(1), 68–79. <https://doi.org/doi:10.1177/105649269871011>
- Mitroff, I., & Denton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40(4), 83–92.
- Montgomery, O. (1943). *Church organization and administration*. Review and Herald Publishing Association.
- Moon, J. (1993). William Clarence (W.C.) White: His Relationship to Ellen G. White, and Her Work [Andrews University]. In *Seventh-day Adventist Theological Seminary*. <https://www.unasp.br/ec/sites/centrowhite/wp-content/uploads/2013/03/AND051.pdf>
- Munch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Segunda ed). PEARSON EDUCACIÓN. <http://fernandosuarz.com.ar/descargas/bibliodigital/admin/adminmunch.pdf>
- Muñoz, R. (2002). Administración y Hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 133–146. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.142>
- Murillo, D. (2017). *Análisis de sentimientos de Cien años de soledad y El amor en los tiempos del cólera de Gabriel García Márquez* [Universidad de Valladolid]. [https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25437/TFM\\_F\\_2017\\_82.pdf;jsessionid=75E596018E5E04809A82F746125AAD9B?sequence=1](https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/25437/TFM_F_2017_82.pdf;jsessionid=75E596018E5E04809A82F746125AAD9B?sequence=1)

- Narbarte, M. (1993). *Teaching human resources management: its implications for seventh-day adventist educators* (Issue July). [http://christinthe classroom.org/vol\\_11/11cc\\_097-112.pdf](http://christinthe classroom.org/vol_11/11cc_097-112.pdf)
- Navas, J. (2020). *El papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social* [Universidad Nacional de Colombia].  
[https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78269/El papel de la GH en el desarrollo de la dimensión interna de la RS. Tesis documento final mayo 2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78269/El%20papel%20de%20la%20GH%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20dimensi%C3%B3n%20interna%20de%20la%20RS.%20Tesis%20documento%20final%20mayo%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Noble, J. (1964). *Image and role of the business officer in the seventh-day adventist boarding academy of the North American Division* [Andrews University].  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1166&context=theses>
- Noreña, D. (2018). *Caracterización del liderazgo efectivo según el rombo filosófico de Renée Bédard: Fundamentación de diseño de cargos directivos en una multinacional de servicios hidráulicos* [Universidad EAFIT].  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13751/Daniel\\_NorenaBustamante\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13751/Daniel_NorenaBustamante_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Oliver, B. (1989). *SDA organizational structure. Past, present, and Future*. Andrews University Press.
- Padrón, C. (2017). La teoría de Mary Parker Follett: ¿una obra en el olvido? *Gestión y Estrategia*, 52, 7–14.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2017n52/Padron>
- Padrón, J. (2007). Tendencias epistemológicas de la investigación científica en el siglo XXI. *Cinta de Moebio*, 28, 1–28. [www.moebio.uchile.cl/28/padron.html](http://www.moebio.uchile.cl/28/padron.html)

- Paolini, N., Denda, E., & Tirachini, B. (2016). Tres mujeres en la administración: Lilliam Moller Gilbreth, Mary Parker Follet y Joan Woodward. *Ciencias Administrativas*, 7(4), 57–65. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1139/2456>
- Patterson, S. (2012). The Analysis of Ellen White ' s writings regarding personal power as applied to the Hagberg Model of leadership and power. *Ellen White Issues Symposium- Center for Adventist*, 8(April), 103–137. [https://www.researchgate.net/publication/261446246\\_The\\_Analysis\\_of\\_Ellen\\_White's\\_Writings\\_Regarding\\_Personal\\_Power\\_as\\_Applied\\_to\\_the\\_Hagberg\\_Model\\_of\\_Leadership\\_and\\_Power/link/00b7d53450d7e640db000000/download](https://www.researchgate.net/publication/261446246_The_Analysis_of_Ellen_White's_Writings_Regarding_Personal_Power_as_Applied_to_the_Hagberg_Model_of_Leadership_and_Power/link/00b7d53450d7e640db000000/download)
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, Cultura y Sociedad*, 16, 55–81. <https://doi.org/10.34096/ics.i16.869>
- Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F., & Santacreu, O. (2015). *La investigación cualitativa: técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*. PYDLOS Ediciones.
- Pereyra, M. (2011). *Psicología: un abordaje adventista para profesionales, docentes y estudiantes*.
- Pérez-Santiago, J. (2007). Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. *Anales de Psicología*, 23(1), 137–146. [https://www.um.es/analesps/v23/v23\\_1/17-23\\_1.pdf](https://www.um.es/analesps/v23/v23_1/17-23_1.pdf)
- Petit, D. (2018). *La hermenéutica de Gadamer como fundamento teórico-filosófico de la historia conceptual en reinhart koselleck*. 6–23.
- Pimentel, C. (2019). *Adventist healthcare : A qualitative study of 19th century founding governing principles in 21st century adventist hospitals* [Andrews University].

<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3004&context=dissertations>

Pineda, E. (2012). Filosofía de la ciencia aplicada a la administración. *Revista Ensayos*, 5(5), 177–192.

Podestá, P. (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. *Cuadernos de Difusión*, 11(21), 25–39. <https://doi.org/10.46631/jefas.2006.v11n21.02>

Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: un fenómeno central en el saber administrativo. *Cuadernos de Difusión*, 14(26), 81–92. <https://doi.org/10.46631/jefas.2009.v14n26.04>

Portales, L., & Garza-Meza, L. (2016). Medición y dimensionalidad de la espiritualidad en líderes organizacionales mexicanos. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 12(1), 122–139. <https://cienciasadmvasstyp.uat.edu.mx/6f3e2925-3b60-4555-bd2a-869da51b41f7>

Prestol-Puesán, J. (2014). *An exploratory correlational, self-rater study on authentic leadership values of adventist local conference chief financial officers in the United States* [Andrews University]. <https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1640&context=dissertations>

Purnell-Webb, P., Glendon, I., & Creed, P. A. (2002). Understanding spirituality in the workplace - a qualitative study. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 1, 1–14. [http://www.slam.org.au/wp-content/uploads/2013/07/JSLaMvol1\\_2002\\_PurnellWebb.pdf](http://www.slam.org.au/wp-content/uploads/2013/07/JSLaMvol1_2002_PurnellWebb.pdf)

- Ramírez, G., & Chanlat, A. (2009). *Humanismos, gestión y mundialización en América Latina: Experiencias relevantes y perspectivas* (H. Montréal, Ed.).  
<http://remineo.org/repositorio/libros/hgmam.pdf>
- Ramón-Hernández, P., Torres-González, A., & Sosa, N. (2021). Las competencias gerenciales. Un análisis desde la filosofía de la administración en empresas turísticas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14172–14189.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1382](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1382)
- Ravencroft, J. (2017). *Counsels to Adventist Institutions - Doing Business to God's Way* (Kindle Edi).
- Rivas, L. (2007). Mapa de las teorías de la organización : una orientación para empresas. *Gaceta Ideas*, 2(23), 35–67.
- Robles, E. (2010). *La espiritualidad en el lugar de trabajo*.  
<https://fddocuments.ec/document/espiritualidad-2.html?page=1>
- Rocha, L., Molina, P., & Ramírez, L. (2010). Del dicho al hecho: una discusión acerca del devenir histórico de las teorías administrativas y su correspondencia con las prácticas empresariales. *Revista Politécnica*, 6(11), 57–72.  
[https://www.researchgate.net/publication/305622321\\_Del\\_dicho\\_al\\_hecho\\_una\\_discusion\\_acerca\\_del\\_devenir\\_historico\\_de\\_las\\_teorias\\_administrativas\\_y\\_su\\_correspondencia\\_con\\_las\\_practicas\\_empresariales/link/57962bd508aeb0ffcd0584ac/download](https://www.researchgate.net/publication/305622321_Del_dicho_al_hecho_una_discusion_acerca_del_devenir_historico_de_las_teorias_administrativas_y_su_correspondencia_con_las_practicas_empresariales/link/57962bd508aeb0ffcd0584ac/download)
- Rodríguez Bravo, A., Alava Holguin, V., & Zambrano Rodríguez, V. (2021). La gerencia espiritual y la gestión del conocimiento en la empresa pública EPAPAR. *Revista Publicando*, 8(31), 351–367. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2255>

- Rodríguez, J. (2013). El origen y significado de los principios de la dirección científica de Frederick W. Taylor y su adopción en Europa en el primer tercio del siglo XX. In *Tesis*. UNED - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Rojas, R. (2002). Management theory and spirituality: A framework and validation of the Independent Spirituality Assessment Scale [Faculty of Argosy University]. In *ProQuest Dissertations and Theses*.  
[https://search.proquest.com/docview/305430559?accountid=14701%0Ahttp://sfx.scholarsportal.info/ottawa?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle](https://search.proquest.com/docview/305430559?accountid=14701%0Ahttp://sfx.scholarsportal.info/ottawa?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle)
- Sánchez Tobón, O. (1994). Gerencia holística, un concepto de desarrollo humano. *Publicaciones ICESI*, 53, 37–45.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones\\_icesi/article/download/580/580/](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/download/580/580/)
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, ICFES.
- Schwarz, R., & Greenleaf, F. (2012). *Portadores de luz* (1a Edición). Asociación Casa Editora Sudamericana.
- Socorro, F., & Reyes, G. (2021). Entrepreneurship and Bédard’s Theoretical Rhombus: An Extended Proposal for Management Field. *Global Business Review*, 1–17.  
<https://doi.org/10.1177/0972150920988649>
- Sosa-Palacios, O. (2021). Sentido que otorga el gerente empresarial a la inteligencia espiritual en su accionar cotidiano. *Papirtos Digitales*, I(1), 13–28.

- Spalding, A. (1961). *Origin and History of Seventh-day Adventists*. Review and Herald Publishing Association.
- Suárez-Pineda, L. (2015). Teoría general de la administración : una reflexión en torno a su vigencia en las organizaciones del mundo moderno. *In Vestigium Ire*, 9(1), 12–20.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo, M. (2019). *Investigación Cualitativa. Epistemología, métodos cualitativos, ejemplos prácticos, entrevistas en profundidad*. Universidad Técnica del Norte.
- Tutsch, C. (2009). *El líder y el liderazgo según Elena G. de White* (1° Edición). Asociación Publicadora Interamericana.
- Tutsch, C. A. (2006). *Ellen White 's Counsel To Leaders : Identification And Synthesis Of Principles , Experiential Application , And Comparison With Current Leadership Literature* [Andrews University]. <https://digitalcommons.andrews.edu/dmin/372%0AThis>
- Valentine, G. (2011). *The prophet and the presidentes: Ellen G. White and the processes of change, 1887-1913: a study of Ellen White 's influence on the administrative leadership of seventh-day adventist church*. Pacific Press Publishing Association.
- Vargas, J., de León, A., Valdez, A., & Borrayo, C. (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IX(17), 48–57.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales*, 83, 31–55.
- Vélaz, I., & Herrero, E. (2019). El humanismo de Mary Parker Follett. *Nuevas Tendencias*, 102, 2–9. <https://revistas.unav.edu/index.php/nuevas-tendencias/article/view/39386>

- Vergara, F. (2011). Gadamer y la hermeneútica de la comprensión dialógica: historia y lenguaje. *Revista de Filosofía*, 69, 74–93.
- Viloria, N., & Luciani, L. (2015). El pensamiento administrativo: Un estudio de sus ejes problemáticos. *Sapientia Organizacional*, 2(4), 119–143.
- White, E. (1898). *Special testimony to the managers and workers in our institutions*. Ellen G. White Estate, Inc.
- White, E. (1955). *El deseado de todas las gentes*. Pacific Press Publishing Association.
- White, E. (1989). *Consejos sobre la salud*. Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (1998). *Testimonios para la iglesia T8*. Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (1999). *El colportor evangélico*. Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2004a). *Joyas de los testimonios 2*. Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2004b). *Joyas de los testimonios 3*. Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2004c). *Testimonios para la iglesia T6*. Asociación Publicadora Interamericana.
- White, E. (2008). *Historia de los patriarcas y profetas*. Asociación Publicadora Interamericana.
- White, M. (2015). *Ellen G. White 's counsel to leaders in conflict* [Andrews University].  
<https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=theses>
- Witzel, M. (2012). *A history of management thought* (e-book). Routledge.
- Yáñez-Moreta, P. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Espacios*, 39(51), 18.

# **Anexos**

## **Anexo 1. Operacionalización de las variables de estudio**

## **Anexo 2. Matriz de consistencia**

### **Anexo 3. Carta de consentimiento informado**

**Universidad Peruana Unión**  
**Escuela de Posgrado**  
**Unidad De Posgrado de Ciencias Empresariales**



## **Anexo 4. Instrumento para evaluar equipos de trabajo efectivos**

## **Anexo 5. Juicio de expertos**

## **Anexo 6. Carta comité de ética**

## **Anexo 7. Respuesta - comité de ética**

## **Anexo 8. Fiabilidad de los instrumentos con una prueba piloto**