

SeLD-910 Autoridad y Efectividad Organizacional

por Artur Stele, PhD

Seventh-day
Adventist® Church



“No importa si el mundo
sabe, ve o entiende, el único
aplauso que debemos buscar
es el de las manos
traspasadas por los clavos”

R. Scott Rodin



“La primera responsabilidad del líder es definir la realidad. La última es decir gracias. En el medio de estas dos, el líder es un siervo”.

Max De Pree



“Los líderes no infligen dolor,
lo soportan”.

“Los líderes no absorben el
reconocimiento, lo redirigen”



“Algunos líderes se preocupan por sí mismos hasta una tumba anónima, mientras que aquí y allá algunos se olvidan de sí mismos hasta la inmortalidad”

Ralph Waldo Emerson



“Un espíritu dispuesto a aprender es el fruto principal de la humildad”

“La profundidad de nuestro carácter determina el alcance de nuestra influencia”

“Las decisiones que tomas hoy determinan cómo acabarás mañana”



“El orgullo se rehusa a ser enseñado. La humildad se rehusa a no serlo.”

Brian Houston



“Un líder que está aprendiendo es un líder de pies a cabeza. Así mismo es el equipo que ese líder dirige. Es lo que aprendes después de saber lo que cuenta”

John Wooden



“Los líderes no aprenden
cuando están hablando, lo
hacen cuando están
escuchando”



“Sabiduría es el uso correcto del conocimiento. Saber no es ser sabio. Muchos hombres saben mucho, y son los más necios por eso. No hay necio más grande que un necio que sabe. Saber como usar el conocimiento es tener sabiduría”

Charles Spurgeon



“Aquellos que saben la mayoría de las veces son los que menos dicen”

“El liderazgo funciona con base en la confianza. Cuando la confianza desaparece, el líder pronto lo hará”

Brad Lomenick



“Usted puede enseñar lo que sabe, pero reproducirá lo que usted es”.

Nicky Gumbel



“El talento y la habilidad
pueden ayudarlo a llegar a la
cima, pero se necesita
carácter e integridad para
mantenerse allí”.

Brad Lomenick



“Es haciendo lo que nadie
quiere hacer que acabarás
haciendo lo que todos
quieren hacer”.

Brad Lomenick



“El hombre sabio no da las
respuestas correctas, él
posee las preguntas
correctas”

Claude Levi-Strauss



Autoridad y Efectividad Organizacional



¿Qué es autoridad?



“Se define autoridad como el derecho a dar órdenes, supervisar el trabajo de otros y tomar ciertas decisiones. Está ligado a los cargos de gestión para dar órdenes y exigir que se sigan las órdenes”

<http://www.businessstudynotes.com/hrm/human-resource-management/define-authority-and-explain-types-of-authority>



Es el poder o derecho de dar
órdenes, tomar decisiones e
imponer obediencia



Sinónimos de autoridad:
poder, jurisdicción, mando,
control, dominio, mandato,
supremacía, predominio...



Diferentes tipos de autoridad



Autoridad académica
Autoridad carismática
Autoridad de experto
Autoridad de fundador
Autoridad jurídica y de gobierno
Autoridad de cargo organizacional
Autoridad de posesión
Autoridad profética
Autoridad punitiva



Autoridad de relación
Autoridad de resultados
Autoridad de retribución
Autoridad de liderazgo espiritual
Autoridad de titularidad
Autoridad tradicional
Autoridad del votante



Límites de la Autoridad



Autoridad absoluta
Autoridad delegada

Autoridad centralizada
Autoridad distribuida
Autoridad compartida...



¿Qué es Efectividad Organizacional?



Efectividad organizacional es el concepto de cuán efectiva es una organización en alcanzar los resultados que la organización pretende obtener.

Etzioni, Amitia



La efectividad organizacional es una variable altamente subjetiva y ambigua que depende de quién está definiendo efectividad. (Cameron & Whetten)

Múltiples constituyentes definirán la misma efectividad organizacional de manera diferente

(Connolly, Conlon, & Deutsch)



¿Cómo evaluar la efectividad de:

- Asociación General?
- División?
- Unión?
- Asociación/Misión?
- Iglesia Local?



Efectividad organizacional es el concepto de cuán efectiva es una organización en alcanzar los resultados que la organización pretende obtener.

Etzioni, Amitia



¿Cuáles son los resultados esperados para:

AG?

Divisiones?

Uniones?

Asociaciones/Misiones?

Iglesias Locales?

¿La función de una declaración de misión? ¿Todos los niveles de la organización de la iglesia tienen una?

Seventh-day
Adventist® Church



La misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día es invitar a todas las personas a convertirse en discípulos de Jesucristo, para proclamar el evangelio eterno contenido en los mensajes de los tres ángeles (Apocalipsis 14:6-12), y preparar el mundo para el pronto regreso de Cristo al mundo.



La misión de la División
Norteamericana de los Adventistas
del Séptimo Día es:
ALCANZAR Norte América con el
distintivo y cristocéntrico mensaje de
esperanza e integridad de los
Adventistas del Séptimo Día.





puente



Iglesia → una entidad multidimensional

1. Entidad espiritual y teológica

2. Entidad social y física



La iglesia como entidad espiritual → el
cuerpo de Cristo

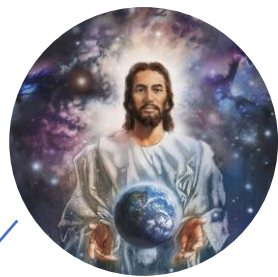
La iglesia como entidad física → una
organización



La iglesia como entidad espiritual → la
cabeza de la iglesia: Jesucristo

La iglesia como entidad física → líder :
Presidente/Junta Directiva



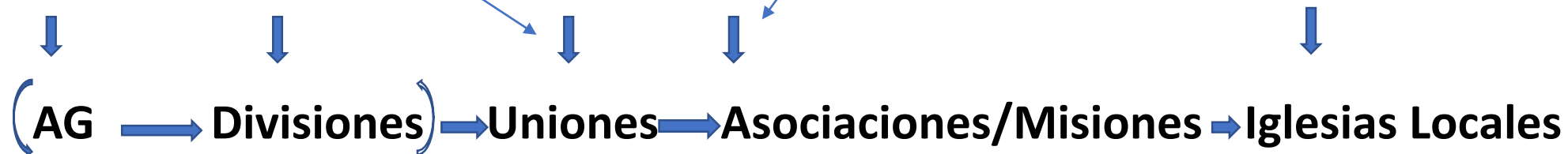


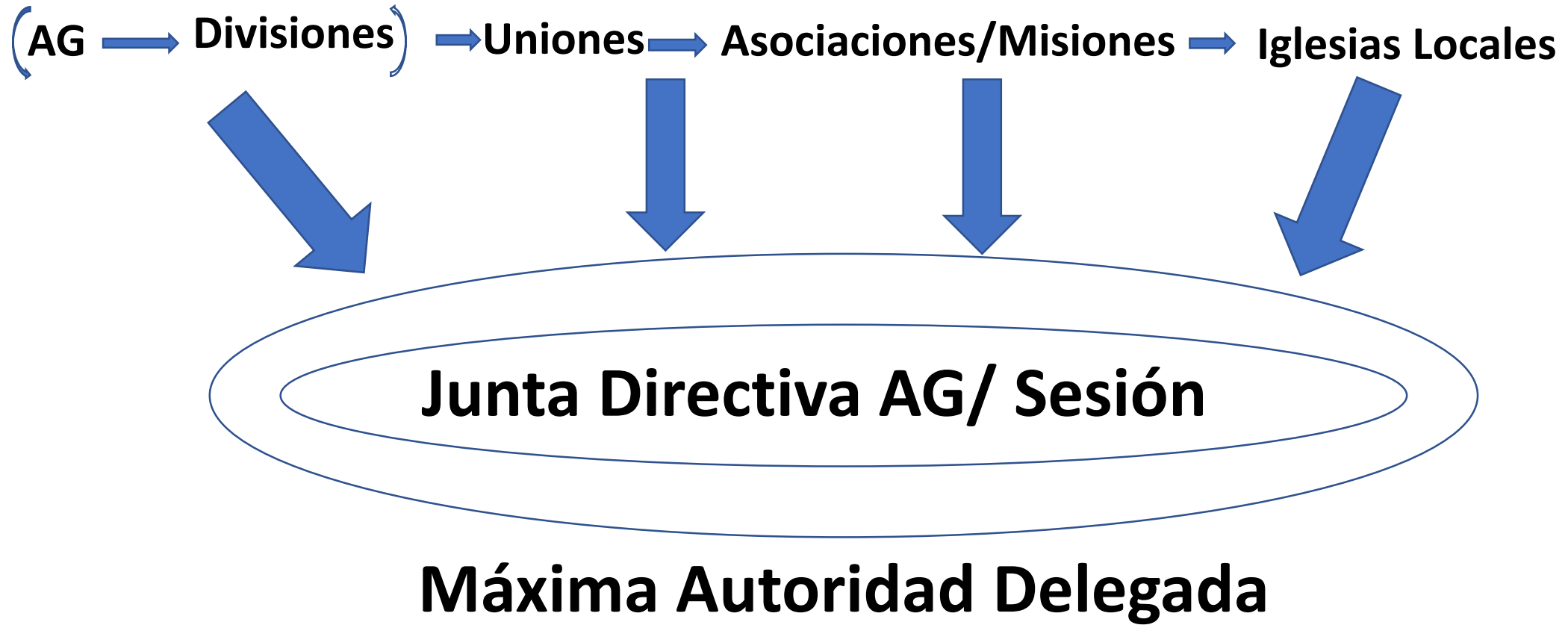
**Autoridad
Absoluta**



**Autoridad
delegada**

Autoridad distribuida





¿Existe una correlación entre la estructura de autoridad y la efectividad organizacional?



1902 – Lucha de poder



1901 – 78188 guardadores del sábado **69356** miembros en iglesias y compañías organizadas

1902 – 73522 guardadores del sábado **67150** miembros en iglesias y compañías organizadas



La función de la autoridad en las organizaciones ha evolucionado, por un lado, de promover un dominio opresivo y una estructura de control a, por otro lado, una falta de cualquier límite de autoridad.

(Taylor; Block; Manz & Sims)



La jerarquía ha dado paso a equipos autodirigidos

(Fisher, 1999; Hicks & Bone, 1990; Wellins, Byham, & Wilson 1993).

Visiones negativas de la autoridad son generalizadas

(Manz & Sims, 1995; Srivastva & Cooperrider, 1986).



Se pregona a la democracia como la nueva manera de organizar por medio de la autogestión y la votación mayoritaria (Block, 1996; Dew, 1997; Potterfield, 1999; Sholtes, 1988).

Sin embargo, estos nuevos enfoques de autoridad, donde todos son “iguales” en el lugar de trabajo, puede que no sean más efectivos que el antiguo dominio autoritario y las formas de control de la autoridad. (Terri L. Rieth & Michael Biderman)



Las estructuras de autoridad opresivas, autoritarias, dictatoriales pueden ser efectivas, **pero solo por corto tiempo...**

Lo mismo es cierto para las organizaciones sin ningún tipo de límites de autoridad



Las organizaciones han confundido autoritario con autoritativo, de este modo rechazan establecer cualquier límite de autoridad en perjuicio de ellas mismas.



En las organizaciones contemporáneas
toda autoridad tiende a ser vista como
autoridad autoritaria, y toda estructura
o jerarquía tiende a ser vista como
burocrática, opresiva e ineficaz

(Hirschhorn, 1998; Jaques, 1990).



L. Hirschhorn aboga por un término medio entre autoritarismo y una completa ausencia de límites de autoridad. Él se refiere a este punto medio como una estructura postmoderna: No necesitamos librarnos de la estructura; más bien, necesitamos “postmodernizarla”.



Aunque los escritores a menudo contrastan jerarquía con cultura participativa, las jerarquías que funcionan bien están firmemente basadas en el principio de delegación que, en definitiva, estimula y requiere que ejecutivos de rango superior compartan su liderazgo con sus subordinados. Cuando un ejecutivo de rango superior delega liderazgo está prestando su autoridad, nunca renunciando a ella.

(L. Hirschhorn, 1998, Reworking authority: Leading and following in the post-modern organization. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 67-68)



Los límites de autoridad son todavía necesarios para que las organizaciones sean efectivas.

(Berg; Gould; Hirschhorn; Jaques; Klein, Gabelnick, & Herr).

Los controles y contrapesos que surgen de un límite de autoridad pueden ser la clave para lograr que una organización sea efectiva.

(Terri L. Rieth & Michael Biderman)



La efectividad organizacional está relacionada con el tipo de límite de autoridad



Las organizaciones tienden a ser más efectivas siempre que tengan límites de autoridad más permeables. Límites que permitan a los empleados aportar información a sus supervisores inmediatos, que permitan que las ideas de los empleados sean plasmadas, que permitan a los empleados cuestionar a sus supervisores inmediatos, que tomen con seriedad las sugerencias de los empleados, y tengan ejecutivos abiertos a la crítica.



EN BUSCA DE UN EQUILIBRIO

Cristo cabeza de la iglesia

**Liderazgo de un hombre
poder de rey**

**A.T. Jones
E.J. Waggoner
W.W. Prescott**



**G.I. Butler
GC President
1871-1874
1880-1888
And others...**

E. G. White

**Seventh-day
Adventist® Church**



“¡Cuánto se alegraría Satanás si pudiera introducirse en medio de este pueblo y desorganizar la obra precisamente ahora cuando es esencial una organización...

Necesitamos sostener las cuerdas en forma pareja, para que no se quebrante el sistema de regulación y orden... Vivimos en una época cuando el orden, el método y la unidad de acción son esenciales”.

E. G. White TM 228,2



“Me enteré que algunos de nuestros hermanos han propuesto acabar con la organización como mínimo en algunas de las ramas de nuestra obra. No hay duda de que lo que los ha llevado a proponer tal cosa es que en algunas de nuestras organizaciones la maquinaria se ha vuelto tan complicada que entorpece la obra. Esto, sin embargo, no es un argumento contra la obra, sino contra la deformación de la misma”.

Unpublished Testimony. GCDB February 27, 1899 Par. 3



“El Señor no ha puesto a ninguno de sus instrumentos humanos bajo el dictado y el control de aquellos que son ellos mismos mortales sujetos a error. No ha colocado sobre los hombres el poder de decir: Usted hará esto y usted no hará aquello. Pero en Battle Creek se ejerce un poder que Dios no ha dado, y él juzgará a los que se arrogan esta autoridad...

Debe ejercerse mucho menos del poder y de la autoridad del hombre hacia los agentes humanos de Dios. Hermanos, permitid que Dios gobierne.

TM 347.3



James White:

“La organización fue diseñada para garantizar la unidad de acción, y como protección contra el fraude. Jamás fue concebida como azote para imponer obediencia, sino, más bien, como protección para el pueblo de Dios. Cristo no arrastra a su pueblo, él lo llama...



Los credos humanos no pueden producir unidad. La fuerza de la iglesia no puede presionar a la iglesia a ser un solo cuerpo. Cristo nunca estableció que las mentes humanas deban ser moldeadas para el cielo por meramente la influencia de otras mentes humanas. “La cabeza de cada hombre es Cristo”. Su papel es guiar, moldear y estampar su imagen en los herederos de gloria eterna”.



Aunque la organización puede que sea importante para la protección de la iglesia, y para asegurar la armonía de acción, no puede llegar al punto de arrebatarse al discípulo de las manos del Maestro”.

James White, ORGANIZATION AND DISCIPLINE, R&H January 4, 1881



En palabras de James White

Fuerza de la iglesia

**“Entre los dos extremos, la fuerza de la iglesia y la independencia no santificada, encontramos el gran secreto de unidad y eficiencia en el ministerio y en la iglesia de Dios”.
*R&H Jan 4, 1881***

Independientes no santificados

Seventh-day
Adventist® Church



“Lo que queremos ahora es una reorganización. Queremos comenzar en la base y desarrollar un principio diferente E. G. White GCB April 3, 1901 Par. 25

“Tiene que haber una renovación, una reorganización; poder y fortaleza tienen que ser traídas a las juntas...”
E. G. White GCB April 3, 1901 Par. 37

“Ahora quiero decir, Dios no estableció ningún poder de rey en nuestras filas para controlar este o aquel ramo de la obra. La obra ha sido fuertemente restringida debido a los esfuerzos por controlarla en cada aspecto”. E. G. White GCB April 3, 1901 Par. 34



“Nunca debe la mente de un hombre o las mentes de unos pocos hombres ser consideradas como suficientes en sabiduría y poder para regir la obra y para decir qué planes se deben seguir”.

OE 504,2



“Por esta razón siempre he de recordarles estas cosas, aún cuando ya las sepan... En la iglesia de Dios nadie debe instalarse a sí mismo en autoridad y majestuoso poder”. E. G. White BTS May 1, 1903 Par. 5



- Materiales:

Fuentes principales:

- *Minutes from GC meetings 1901-1903
- *E.G. White Writings, R&H publications, etc.

Fuentes secundarias:

- *Barry David Oliver, SDA Organizational Structure: Past, Present, and Future, 1989
- *George R. Knight, Organizing to beat the Devil. The Development of Adventist Church Structure, 2001
- *Kevin M. Burton, Centralized for Protection: George I. Butler and His Philosophy of One-Person Leadership, 2015
- *G.T. NG, The Perils of Kingly Power, 2017
- *Zorislav Plantak, Ethical Analysis Of Abuses Of Power In Christian Leadership – A Case Study Of “Kingly Power” In The Seventh-day Adventist Church, 2017



Terri L. Rieth & Michael Biderman,
“The relationship between organizational effectiveness and authority boundary” Paper
presented at the 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology
Conference, Orlando, FL, 2003.

