

C. NEAL JOHNSON

FOREWORD BY STEVE RUNDLE

# EL NEGOCIO COMO MISIÓN

## BAM BUSINESS AS MISSION

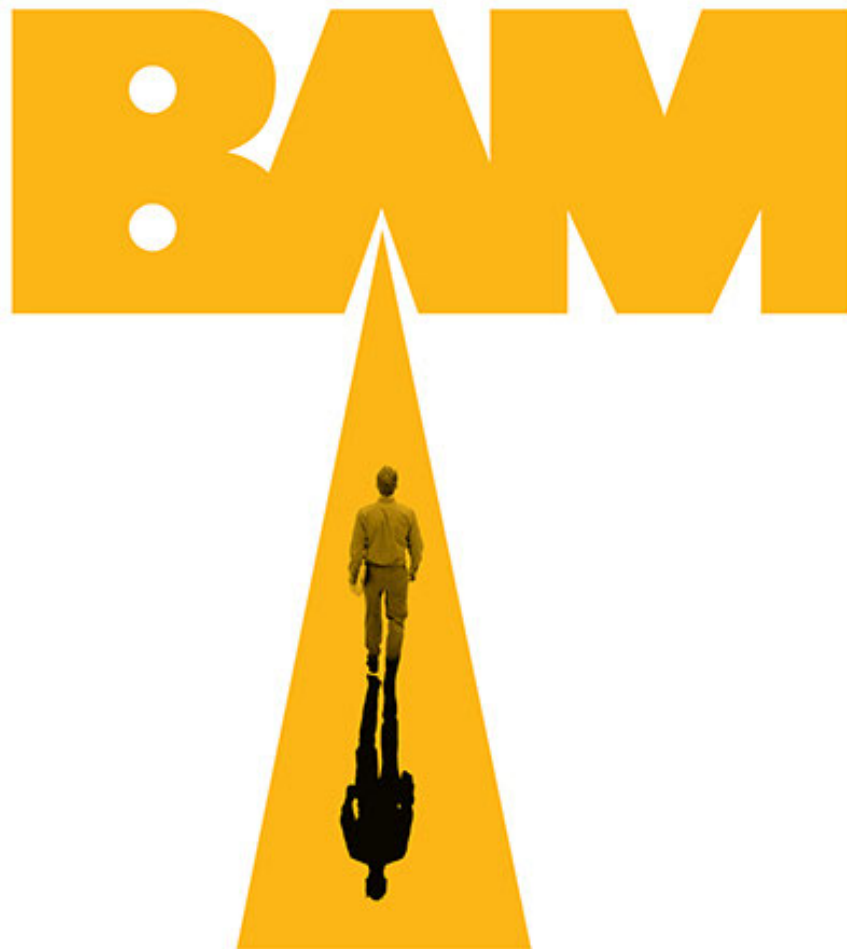
A COMPREHENSIVE GUIDE TO THEORY AND PRACTICE





Los negocios como misión

**Una guía completa de teoría y práctica**



**C. Neal Johnson**

**Prólogo de Steve Rundle**



# IV Academic

[www.ivpress.com/académico](http://www.ivpress.com/académico)

Prensa InterVarsity

Apartado postal 1400

Downers Grove, IL 60515-1426

Red mundial: [www.ivpress.com](http://www.ivpress.com)

Correo electrónico: [email@ivpress.com](mailto:email@ivpress.com)

© 2011 por C. Neal Johnson

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro podrá reproducirse en ningún formato sin la autorización escrita de InterVarsity Press.

InterVarsity Press® es la división editorial de InterVarsity Christian Fellowship/USA®, un movimiento de estudiantes y profesores activo en los campus de cientos de universidades, colegios y escuelas de enfermería en los Estados Unidos de América, y miembro de la International Fellowship of Evangelical Students (ICF). Para obtener información sobre actividades locales y regionales, escriba al Departamento de Relaciones Públicas de InterVarsity Christian Fellowship/USA, 6400 Schroeder Rd., PO Box 7895, Madison, WI 53707-7895, o visite el sitio web de la IVCF: [www.intervarsity.org](http://www.intervarsity.org).

Todas las citas bíblicas, salvo indicación contraria, se toman de la Santa Biblia, Nueva Versión Internacional®. NVI®. Copyright 1973, 1978, 1984 de la Sociedad Bíblica Internacional. Usado con autorización de Zondervan Publishing House. Reservados todos los derechos.

El Apéndice 3, págs. 497-99, se extrae de la Tabla 1. «Lista de verificación para realizar un diagnóstico diferencial», de «El fin de la pobreza», de Jeffrey D. Sachs, copyright ©2005 de Jeffrey D. Sachs. Usado con autorización de The Penguin Press, una división de Penguin Group (USA) Inc.

Se ha hecho todo lo posible para localizar y contactar a los titulares de los derechos de autor de los materiales citados en este libro. Los autores estarán encantados de corregir cualquier omisión en futuras ediciones si así lo notifican los titulares de los derechos de autor.

Diseño: Cindy Kiple

Imágenes: Robert Daly/Getty Images

ISBN 978-0-8308-6947-3 (digital)

ISBN 978-0-8308-3865-3 (versión impresa)

*A mi madre, Frances Johnson, quien me presentó a Jesús.*

*A mi colega del mercado, Robert Runyan, quien me trajo de regreso a casa.*

*Cuando me extravié.*

*A mi preciosa esposa, Frecia, quien me mostró el verdadero significado de  
amor incondicional*

# Contenido

[Lista de figuras](#)

[Prefacio](#)

[Expresiones de gratitud](#)

[Abreviaturas](#)

[Introducción](#)

[Primera parte: Los negocios como misión: una visión general](#)

[1: ¿Qué es el negocio como misión?](#)

[2: Modelos BAM](#)

[3: El lugar de BAM bajo el sol](#)



[4: Cuatro campamentos: Sección 1](#)

[5: Cuatro campamentos: Sección 2](#)

[6: Creencias básicas de BAM](#)

[7: Las raíces bíblicas de BAM](#)

[Segunda parte: Los negocios como misión: cómo hacerlo](#)

[8: BAM: Requisitos personales](#)

[9: BAM: Prerrequisitos corporativos](#)

[10: Etapas del desarrollo de BAM](#)

[11: Niveles de integración de la fe y responsabilidad](#)

[12: Los múltiples resultados finales de BAM](#)

[13: Impacto del reino](#)

[14: Redacción del plan BAM](#)

[15: El enfoque del análisis funcional: Sección 1](#)

[16: El enfoque del análisis funcional: Sección 2](#)

[17: La gente y el dinero](#)

[18: Cómo hacer BAM: Pasos 1-8](#)

[19: Cómo hacer BAM: Pasos 9-15](#)

[Tercera parte: Los negocios como misión: calcular el costo](#)

[20: Cuestiones macroeconómicas](#)

[21: Cuestiones políticas](#)

[22: Cuestiones espirituales y misionales](#)

[23: Cuestiones específicas de la empresa](#)

[24: Asuntos de expatriados](#)

[Epílogo: La próxima generación](#)

[Apéndice 1: Perspectivas de los líderes sobre el Movimiento de la Misión del Mercado](#)

[Apéndice 2: Análisis del área estratégica/país \(AEA\)](#)

[Apéndice 3: Diagnóstico diferencial de la pobreza](#)

[Apéndice 4: Plan Estratégico de Negocios \(PEN\)](#)

[Apéndice 5: Análisis de la Misión Estratégica \(AME\)](#)

[Índice de nombres](#)

[Índice de temas](#)

[Índice de las Escrituras](#)

[Notas](#)

[Acerca del autor](#)

[Respaldos](#)

## **Lista de figuras**

[Figura 3.1 Misión en el mercado](#)

[Figura 3.2 Misión dentro del mercado](#)

[Figura 3.3 Misión a través del mercado](#)

[Figura 4.1 Términos de fabricación de tiendas](#)

[Figura 5.1 Diferencias clave entre los cuatro bandos](#)

[Figura 10.1 Etapas del desarrollo de BAM](#)

[Figura 12.1 Múltiples líneas de base](#)

[Figura 13.1 Continuidad de planificación de BAM](#)

[Figura 13.2 Diagrama de análisis empresarial de LDi](#)

[Figura 14.1 Ciclo de planificación anual del BAM](#)

[Figura 15.1 Relaciones y funciones comerciales tradicionales](#)

## Prefacio

En el verano de 1998, recibí un correo electrónico de un amigo que participaba en una serie de reuniones en el Centro Oxford de Estudios Misioneros. Buscaba mi opinión sobre una conversación que mantenían sobre la diferencia entre lo que llamaban «Negocios como Misión» y «Negocios con un Sombrero Cristiano». Recuerdo que me intrigaron esos términos porque reflejaban algo en lo que yo también había estado pensando: cómo explicar la diferencia entre las empresas cristianas que buscan activamente promover la causa de Cristo en las zonas más necesitadas del mundo y aquellas que «simplemente» hacen negocios, aunque con integridad y gracia. Con el tiempo, Tom Steffen y yo adoptamos el término «Empresas de la Gran Comisión» para describir a las primeras. El segundo término, afortunadamente, desapareció silenciosamente.

Mucho ha cambiado en los diez años transcurridos desde aquellas reuniones. El término Negocios como Misión (BAM) es ahora casi omnipresente en los círculos misioneros, y es difícil encontrar a alguien que no apoye la idea o afirme estar involucrado en ella de alguna forma. Sin embargo, muchos se sienten mal preparados o confundidos. Con el paso del tiempo, el término se está aplicando ahora a una gama mucho más amplia de actividades de lo que se concibió originalmente. Algunos incluso están empezando a contraatacar, preguntándose, en efecto, "¿Dónde está la carne?". Gran parte de la ambivalencia o el escepticismo se puede atribuir al hecho de que teólogos y misiólogos aún están poniéndose al día, tratando de comprender las múltiples facetas de BAM y cómo encajan (o no) con el plan eterno de Dios para la humanidad y el propósito de la iglesia.

Una cosa está clara: BAM no es la clave de las misiones. La transformación económica por sí sola no educa a los niños ni erradica las enfermedades, por ejemplo. Pero ahora existe evidencia abundante y contundente de que una empresa bien motivada y gestionada puede, a su manera única, atraer la atención hacia Cristo y ser una profunda bendición para una comunidad. La pregunta de qué define a una «empresa bien motivada y gestionada» es el tema de este artículo.

Libro. Neal Johnson está excepcionalmente cualificado para escribirlo. Tras una distinguida trayectoria empresarial en derecho internacional y nacional, y banca, y años en el campo misionero como pastor, creador de tiendas, educador, líder del ministerio en el mercado y defensor de BAM, cursó una maestría en desarrollo comunitario internacional y un doctorado en estudios interculturales y misiología, ambos de la Escuela de Misión Mundial del Seminario Teológico Fuller. Su doctorado se centró en el emergente movimiento de la "misión en el mercado" y todas sus múltiples facetas y actores. Este libro representa la convergencia de estas diversas experiencias.

En este libro, el Dr. Johnson realiza una labor magistral al explicar dicho movimiento y su significado misiológico. Además, impulsa el debate aportando perspectivas, basadas en su experiencia personal y su investigación, sobre las preguntas prácticas que se plantean tantos aspirantes a profesionales. Su libro será de gran utilidad para cualquier persona interesada en BAM, tanto estudiantes como profesionales.

*Steve Rundle*

*Profesor asociado de Economía, Universidad de Biola*

*Coautor de Empresas de la Gran Comisión: El rol emergente de los negocios en la misión*

## Expresiones de gratitud

Este libro es el resultado de más de trece años de participación en el Movimiento de la Misión del Mercado y de toda una carrera en los ámbitos empresarial, bancario, jurídico, gubernamental y educativo. Tantas personas han contribuido a moldear mi vida, mi fe y mi perspectiva sobre lo que Dios está haciendo en, dentro y a través del mercado laboral, que es imposible agradecerles a cada una (y lo hago) en este espacio limitado. Por lo tanto, permítanme mencionar simplemente a quienes han estado más directamente relacionados con la producción final de este libro. En primer lugar, sin duda, está mi esposa, Frecia, quien no solo soportó incontables semanas, fines de semana, días festivos y tardes sin su esposo, pegado a la computadora, sino que también ha leído minuciosamente cada borrador del manuscrito y, mediante su perspicaz edición, ha contribuido enormemente al contenido y la forma de este libro. En segundo lugar, a mi editor de IVP, Al Hsu, y al corrector de estilo, Drew Blankman, quienes me han ayudado pacientemente en cada fase de este proceso con profesionalismo y sensibilidad, y a sus colegas de IVP, quienes tuvieron la suficiente fe en este proyecto para llevarlo a cabo hasta el final.

También estoy en deuda con Roger Parrott y Dan Fredericks, presidente y rector, respectivamente, del Belhaven College en Jackson, Misisipi, por darme la libertad de dedicar meses a este proyecto como investigador residente. De igual manera, a Brad Smith y Grace Barnes, presidente y decana académica, respectivamente, de la Universidad de Posgrado de Bakke, quienes me ayudaron a llevarlo a buen puerto.

Agradezco especialmente también a mi gran amigo, colega y compañero de peregrinación en la actual frontera BAM, Steve Rundle, por las incontables horas y las profundas conversaciones que hemos mantenido intentando discernir lo que Dios y su pueblo están haciendo en el mundo globalizado actual. Asimismo, a mis queridos amigos Charles Dunn, cuyo amor por los pobres del mundo fue insuperable, y a Steve Brown, quien brindó su generoso aliento, ideas estimulantes y un humor muy necesario durante las fases de investigación y redacción de este proyecto.



Por último, pero no menos importante, mi más sincero agradecimiento a Debby Thomas y Michael Chapman, misioneros en Ruanda, quienes probaron mis propuestas en el terreno y brindaron comentarios invaluableles durante el proceso; a Paul Stevens, Edgar Elliston, Charles Van Engen, Doug Lainson, Bill Wimberley, Tom Sudyk y Colleen Ramos, quienes sirvieron como lectores y comentaristas externos; a mis trabajadoras, siempre alegres e invaluableles asistentes Jessica Moore y Ruby Allen; y a mi brillante, sociable y perspicaz pasante, Andrew Haas.

Sin todos ustedes, su amor, su estímulo y su pensamiento crítico, este libro no habría sido posible.

## Abreviaturas

Asociación de Contadores Cristianos (ACA)

BAM Negocios como Misión (ver también GCC, KC)

BAMer un individuo que practica BAM

Foros BBL Foros Más allá del resultado final

El hijo de BK BAMer (ver también MK)

Red de profesionales empresariales de BPN

CAN Nación de Acceso Creativo (ver también RAN)

Cooperativa de Crédito Comunitaria Cristiana CCCU

Comités de Empresarios Cristianos de CBMC (también conocidos como Conectando a los Empresarios en el Mercado con Cristo, Conectando a los Empresarios con Cristo y Empresarios Preocupados por Cristo)

Foros CBMC-F CBMC

Cruzada Universitaria por Cristo de la CCC

C-CSR Responsabilidad Social Corporativa Cristiana (ver también RSE)

Desarrollo de la comunidad de CD

Director ejecutivo (véase también CFO, COO, CMO)

CFO director financiero (véase también CEO, CMO, COO)

*CiW Christen in der Wirtschaft (Cristianos en el lugar de trabajo)*

Director de misión del CMO (véase también CEO, CFO, COO)

Director de operaciones (COO) (véase también CEO, CFO, CMO)

Responsabilidad social corporativa (RSC) (ver también C-RSC)

Comercio Evangelístico EC

Declaración de impacto ambiental EIS

ESL Inglés como segundo idioma

Expatriado (persona que reside temporal o permanentemente en un país y cultura distintos de aquellos en los que se crio o reside legalmente)

Comunidad de Empresas para Cristo Internacional de la FCCI (también conocida como Cristo en el Trabajo)

ex Unión Soviética

Compañía de la Gran Comisión del CCG

Consulta Global sobre Evangelización Mundial GCOWE '95 en Seúl, Corea, 1995

Oportunidades globales de GO

Gobierno de Corea del Sur de Kazajstán

Recursos humanos RRHH

Oración de sanación interior del IHP

IVCG Internationale Vereinigung Christlicher Geschäftsleute (Asociación Internacional de Empresarios Cristianos)

Foro Empresarial del Reino KBF

Compañía del reino de KC (véase también BAM, GCC)

Oportunidades de impacto de KIO Kingdom

Versión King James de la Santa Biblia KJV

Retorno de la inversión del reino K-ROI (véase también ROI, \$-ROI)

Comité de Lausana para la Evangelización Mundial de la LCWE

PMA país menos adelantado (véase también MDC)

MDC país más desarrollado (véase también PMA)

Niño misionero MK (ver también BK)

Ministerio del mercado MM

Mercado de MP

ONG organización no gubernamental (véase también NPO)

Organización sin fines de lucro (véase también ONG)

OPE capital privado en el extranjero

Control de calidad de QC

Nación con acceso restringido a la RAN (véase también CAN)

Rb rublos (la moneda de Rusia)

ROI retorno de la inversión (ver también K-ROI, \$-ROI)

\$-ROI retorno financiero de la inversión (ver también K-ROI)

Análisis del área estratégica/país de la SAA (véase también SBP, SMBP, SMA)

Plan de negocios estratégico de SBP (véase también SAA, SMBP, SMA)

Análisis de la misión estratégica de SMA (véase también SAA, SBP, SMBP)

Plan maestro estratégico BAM de SMBP (véase también SAA, SBP, SMA)

Desarrollo de las PYME, pequeñas y medianas empresas

WWJD ¿Qué haría Jesús?

## Introducción

*"La fe por sí sola, si no va acompañada de acciones, está muerta".*

Santiago 2:17

*"Soy solo uno, pero aun así soy uno. No puedo hacerlo todo, pero aun así puedo hacer algo. Y como no puedo hacerlo todo, no me negaré a hacerlo.  
"Algo que puedo hacer."*

Edward Hall, 1822

Siempre que hablo con grupos sobre cómo integrar principios bíblicos en sus negocios, liderar sus empresas para Cristo, convertirse en empresas del reino, practicar Negocios como Misión (BAM) e involucrar a otros en la misión ordenada por Dios de transformación de la ciudad y la nación, siempre me preguntan: ¿Cómo?

Los empresarios de todo el mundo ven el concepto, se entusiasman con él y quieren adoptarlo. El siguiente paso natural es la implementación: llevarlo a cabo. Y no tienen ni idea de por dónde empezar. Esa es la razón de ser de este libro. Actualmente existen numerosos libros excelentes en el mercado para el director ejecutivo (CEO) que desea integrar la fe cristiana en el entorno laboral o usar las habilidades y la perspicacia empresarial que Dios le ha otorgado para la misión. Pero, por desgracia, prácticamente no hay libros que aborden las persistentes preguntas sobre el cómo a las que me enfrento constantemente.

Simplemente no existen fórmulas ni modelos establecidos para la integración de la fe, y mucho menos para la tarea aún mayor de BAM. Esto es comprensible cuando pensamos en la

Las interacciones de nuestro Señor con la humanidad tienen múltiples facetas. Asimismo, las formas de practicar el BAM son tan variadas y complejas como los cristianos que lo practican.

Sin embargo, existe un enfoque sistemático, estratégico y táctico para el desafío del cómo, que puede servir de guía para directores ejecutivos, emprendedores y estudiantes de negocios motivados y deseosos de involucrarse en la gestión de activos empresariales (BAM). Este libro explorará dicho desafío en profundidad, así como las razones por las que la gestión de activos empresariales (BAM) es el enfoque principal del libro.

De todas las iniciativas misioneras que se practican hoy, BAM tiene quizás el mayor potencial para generar un impacto sostenible, transformador y holístico en un mundo que sufre. Prácticamente no hay persona en la tierra que no se vea afectada, directa o indirectamente, por el mercado. Esto es cierto ahora y lo ha sido en todas las épocas y sociedades a lo largo de la historia. La capacidad de BAM para llegar al mercado en todas las culturas y naciones del mundo actual es asombrosa. Desafortunadamente, BAM también es, con mucho, la estrategia misionera más compleja y desafiante, especialmente en el aspecto práctico. Requiere un dominio tanto del mundo empresarial como del misionero (que incluye el complejo ámbito del desarrollo comunitario holístico), y debe integrarse y contextualizarse en algo significativamente diferente de lo que cualquiera de los dos puede ser por separado. Además, en la sociedad pluralista actual, el alcance de BAM no es solo internacional, sino también nacional, incluso local. Además, BAM no se orienta únicamente a la evangelización o al discipulado; es holístico: atiende todas las necesidades de la humanidad en todas partes.

Pero primero, para integrar la sostenibilidad en el movimiento BAM, necesitamos educar a la próxima generación de líderes cristianos, así como a directores ejecutivos, propietarios y emprendedores, sobre qué es BAM y cómo implementarlo. Mi esperanza y oración son que...

Este libro estimulará debates de amplio alcance y una profunda introspección sobre cómo la fe y el trabajo deben y pueden cruzarse, y cómo la misión cristiana y el mundo laboral pueden unirse en apoyo del reino de Dios.

Ayudará a las personas a desarrollar un interés intenso en BAM y una comprensión profunda de cómo hacer BAM en un contexto intercultural.

Contribuirá a un enfoque masivo, nuevo y holístico de base para la misión a través de los negocios, que se extenderá globalmente.

Tras el paso de BAM, la vida de las personas y sus comunidades se transformarán de manera permanente y eterna al encontrarse con Jesús y sus seguidores en los negocios.

La iglesia llegará a ver el enorme potencial de este movimiento y lo abrazará de todo corazón, y al hacerlo, liberará al ejército de hombres y mujeres de negocios en sus bancos para involucrar a la comunidad para Cristo y equiparlos con nuevas formas de hacer iglesia que coincidan con las nuevas formas de hacer misión.

Este libro también hará que cada estudiante de negocios cristiano, emprendedor en ascenso y persona de negocios establecida considere seriamente involucrarse en el mundo de BAM y usar su llamado para promover su reino en la tierra.



## Primera parte

# Los negocios como misión

## Una visión general

*[La] idea es . . . simple: supone que los principales actores en el trabajo en los reinos de ultramar no son misioneros interculturales capacitados ni profesionales de ONG, sino laicos que toman su experiencia actual (ya sea enseñanza, plomería, electrónica, etc.) y la usan para servir a la gente en otras naciones. . . .*

*Considero la iglesia como un ejército de misioneros sentados en las bancas. Mi trabajo es movilizarlos...*

*Algunos hablan de 'negocios como misión', de cómo vamos a usar los negocios para hacer trabajo misionero. Eso es un insulto al empresario, porque para él, los negocios son su misión. Su misión es el reino de Dios.*

Bob Roberts Jr., entrevistado por Mark Galli

# 1

## ¿Qué es el negocio como misión?

*“El mercado de negocios comerciales puede ser la misión principal  
“campo del siglo XXI”.*

Charles Van Engen

*Para bendecir todo el trabajo humano, y para el uso correcto de las riquezas de la creación, para que el mundo se libere de la pobreza, el hambre y el desastre, nosotros*

*Te ruego, Señor. Por los pobres, los perseguidos, los enfermos y todos los que sufren; por los refugiados, los prisioneros y todos los que están en peligro; para que puedan*

*Sé aliviado y protegido, te rogamos, oh Señor.*

### Libro de Oración Común

Hoy en día, el término «Negocio como Misión» (NMB) se usa como una nueva moda en las iglesias o como una palabra de moda en el ámbito de las misiones. Ha generado mucha atención, pero poca acción por tres razones: (1) es difícil definir con exactitud qué significa NMB; (2) a muchas personas les encanta el concepto de NMB, pero pocas entienden realmente cómo llevarlo a cabo; y (3) quienes comprenden y emprenden una iniciativa de NMB rara vez se detienen a calcular el verdadero coste de la iniciativa. En este texto, intentaré aclarar estas tres dificultades.

## Una definición práctica

BAM se define ampliamente como una empresa comercial con fines de lucro, de liderazgo cristiano, con la intención de servir como instrumento de la misión de Dios (missio Dei) al mundo y que opera en un entorno intercultural, tanto nacional como internacional. Las empresas BAM son, en sí mismas, ministerios en dos niveles. Primero, atienden a todos aquellos que se encuentran directamente en las esferas de influencia de la empresa, como sus empleados y familias, proveedores, inversores y acreedores, clientes e incluso competidores. Segundo, involucran a la comunidad en la que operan y emprenden iniciativas holísticas de desarrollo comunitario que impactan a las personas. Algunos podrían decir que BAM es negocio intercultural más desarrollo comunitario. Sin embargo, BAM no es tan fácil de encasillar.

En la época moderna, la idea de los negocios como misión revivió y se promovió como un medio para acceder a países que cierran sus fronteras a los misioneros tradicionales. Las razones por las que estas llamadas naciones de acceso cerrado (o creativo) o naciones de acceso restringido (RAN) niegan visas a misioneros cristianos son variadas, pero con frecuencia surgen de la asociación de la iglesia con el pasado colonial de la nación o de que la iglesia y sus misioneros representan una amenaza para la religión políticamente dominante del país u otras estructuras de poder. No es raro que el gobierno nacional secular o sectario sea simplemente anticristiano. En la práctica, estas naciones se encuentran con frecuencia en los países subdesarrollados (predesarrollados) del mundo, que suelen caracterizarse por una corrupción rampante, una gran brecha entre ricos y pobres, una clase media pequeña o inexistente, pobreza endémica, estancamiento económico y desesperanza, una libertad religiosa y política real limitada, y un abuso generalizado de los derechos humanos.

Dicho esto, me veo obligado a afirmar que cualquier definición de BAM, incluida mi propia definición de trabajo en la página anterior, es por naturaleza limitante y, por lo tanto, inadecuada. El Grupo de Trabajo 30 de Lausana de 2004 sobre Negocios como Misión estaba compuesto por sesenta y ocho activistas de BAM de

Veintiocho países. Tras una semana de reuniones, nuestro grupo concluyó que era prácticamente imposible lograr una definición universalmente satisfactoria de BAM. Lo máximo que pudo hacer el grupo fue observar la casi infinita variedad de conexiones entre la empresa y la misión, y analizar algunas de las características clave de BAM:

BAM se basa en el principio de misión holística

BAM tiene una perspectiva de reino, un negocio de reino

BAM es diferente pero está relacionado con

- ministerios en el lugar de trabajo (ministerios del mercado)

- fabricación de tiendas

- negocios para la misión (donación de ganancias empresariales para la misión)

BAM no aprueba los no negocios ni las no misiones (deben ser negocios reales y misiones reales, simultáneamente)

BAM busca el lucro

BAM viene en todas las formas y tamaños.

BAM no se trata de empleos ni de dinero, per se

El objetivo final de BAM es ad maiorem Dei gloriam, “para la mayor gloria de Dios”[1].

Sin embargo, uno de los participantes, Tom Sudyk, fundador y director ejecutivo de una empresa BAM, el EC Group (Evangelistic Commerce) en Grand Rapids, Michigan, ofreció una definición: BAM es "el uso estratégico de actividades comerciales auténticas para crear oportunidades interculturales para ministrar y evangelizar dentro de las esferas de influencia de la empresa con el objetivo de una transformación holística". [2] Mats Tunehag, el facilitador del grupo BAM en la Conferencia de Lausana de 2004 en Tailandia, adopta una línea más negativa al describir lo que BAM no es:

BAM es un negocio real, no una obra de caridad cristiana disfrazada de negocios. Pero es más que solo negocios. Dos enfoques empresariales que no se enmarcan en el concepto de "negocios como misión" son: (1) Negocios falsos que no son negocios en funcionamiento, sino que existen únicamente para proporcionar visas a misioneros para entrar en países que de otro modo estarían cerrados. (2) Negocios que afirman tener motivaciones cristianas, pero que operan solo para obtener beneficios económicos privados y no para el reino de Dios. Tampoco nos referimos a negocios dirigidos por cristianos sin una estrategia clara y definida para el reino.[3]

Tunehag posteriormente dio su propia definición de lo que es BAM: "Los Negocios como Misión se trata de negocios reales, viables, sostenibles y rentables; con un propósito, perspectiva e impacto del Reino de Dios; que conducen a la transformación de las personas y las sociedades espiritual, económica, social y ambientalmente, para la gran gloria de Dios". [4]

Ken Eldred dice: "Los negocios del Reino [BAM] son empresas comerciales con fines de lucro en el campo misionero del mundo en desarrollo a través de las cuales los profesionales cristianos de negocios buscan satisfacer necesidades espirituales, sociales y económicas". [5] A pesar de las diferencias en la definición, la esencia es la misma: misión cristiana intercultural en y a través de los negocios.

R. Paul Stevens, citando a Sunki Bang del Ministerio de Negocios de Seúl, Corea, ofrece algunas características distintivas adicionales y útiles del BAM:

## Negocio y misión: dos actividades aisladas

Negocios para la misión: usar las ganancias del negocio como una forma de financiar la misión

Los negocios como plataforma para la misión: el trabajo y la vida profesional como medios para canalizar la misión en todo el mundo (en Corea, a estas personas se les llama businaries).

Misión en los negocios: contratar a no creyentes y ofrecer servicios de capellanía con el fin de guiarlos a Cristo.

Los negocios como misión: los negocios como parte de la misión de Dios en el mundo[6]

## Una perspectiva histórica

BAM surge de una profunda y constante preocupación por las personas empobrecidas del mundo, especialmente por quienes viven en la zona conocida como la Ventana 10/40, término acuñado por Luis Bush en 1990 que describe un rectángulo geográfico que se extiende desde África Occidental hasta Asia Oriental, desde 10 grados norte hasta 40 grados sur del Ecuador. Esta zona alberga la mitad de la población mundial (unos 3200 millones de personas), el 95 % de las cuales no han sido evangelizadas (en cincuenta y cinco de los países menos evangelizados) y el 85 % se encuentran entre los más pobres del mundo. Las religiones predominantes en la Ventana 10/40 son el islam, el hinduismo y el budismo.[7]

Históricamente, el pueblo de Dios ha respondido a su preocupación por estas personas a través de misioneros tradicionales de iglesias o agencias misioneras. Algunos de estos misioneros recibieron el apoyo de sus patrocinadores, pero muchos no. William Carey, el padre de las misiones modernas, era un zapatero que fundó una imprenta en la India para mantenerse a sí mismo, a su familia y a su ministerio. De hecho, durante siglos se han utilizado los negocios para apoyar a los misioneros en el campo, pero no fue hasta las últimas dos décadas que se abordó como una estrategia misionera específica en sí misma.



## El renacimiento del BAM: De las cenizas del colonialismo

El cambio de percepción y práctica se debió principalmente al colapso del colonialismo. Durante esa época, la iglesia fue a menudo una herramienta útil y cómplice en las políticas exteriores de las potencias coloniales. En la mayoría de los casos, el estado colonialista y la iglesia trabajaron en estrecha colaboración para someter, ocupar, gobernar y convertir a los pueblos y naciones conquistados. Por ello, la iglesia se ganó la enemistad dirigida contra las propias potencias coloniales. Con la llegada de la independencia, los colonos se marcharon casi de la noche a la mañana. Ante las respuestas reaccionarias, los nuevos estados independientes aprobaron leyes y políticas que restringieron las actividades de la iglesia y prohibieron la entrada de misioneros a sus países. De ahí surgió el término «naciones de acceso restringido» (RAN).

La iglesia observó que estas nuevas naciones estaban ansiosas, incluso desesperadas, por iniciar reformas económicas y expandir sus sectores empresariales. Si bien no permitían la entrada de obreros ni misioneros cristianos a sus países, recibían con los brazos abiertos a los empresarios occidentales, cristianos o no. La iglesia vio esto como una oportunidad y comenzó a enviar misioneros a estos países bajo la apariencia de negocios. Mintieron en sus solicitudes de visa, entraron en los países, establecieron negocios fantasma y luego procedieron a utilizarlos como tapadera para iniciar actividades misioneras. Esta creatividad dio origen al término naciones de acceso creativo (o de acceso cerrado) (NAC).

Puede que la gente de esas naciones fuera pobre y subdesarrollada, pero no era estúpida. Descubrieron la artimaña y se dieron cuenta de que estos misioneros no solo habían mentido, sino que no aportaban nada valioso al crecimiento económico del país. En consecuencia, muchos misioneros se vieron obligados a abandonar sus asignaciones y regresar a casa. Esto fue trágico en varios sentidos, pero en particular frenó la labor misionera en esos países y transmitió un mensaje equivocado a sus funcionarios y a su gente. Les dijo inequívocamente que el cristianismo es una religión extranjera y occidental que usa mentiras, engaños y artimañas para salirse con la suya. Además, es Dios, este Jesús y su

Los emisarios no son personas honestas e íntegras y no se debe confiar en ellos ni asociarse con ellos.

## BAM es un negocio real

BAM surgió de este foco de controversia. Empresarios cristianos vieron que, mientras los misioneros eran excluidos o incluso desalojados, los empresarios eran bien recibidos en estas naciones. Presenciaron, a menudo con consternación y desdén, las estrategias contraproducentes de la iglesia. Siendo empresarios que entendían la importancia de agregar valor a una sociedad y, guiados por Dios, se propusieron usar sus habilidades empresariales para tener éxito donde la iglesia había fracasado. Esto requería crear (o adquirir) y operar negocios reales, legítimos y con fines de lucro en esos países, utilizándolos no solo para la evangelización, sino también para un ministerio integral a las personas a las que se dirigían. Comprendieron que establecer un negocio real y con fines de lucro en el país era la manera ideal de encontrar legitimidad en la sociedad; de agregar valor a esa sociedad mediante la creación de empleos, productos y servicios que beneficiaran a la gente; y de desarrollar credibilidad y confianza en el evangelio.

Esto no significa que las empresas de BAM no se enfrentaran a barreras reales y sustanciales para entrar en el mercado. Tras un análisis minucioso, estos empresarios cristianos se dieron cuenta de que los países anfitriones hacían todo lo posible por desarrollar económicamente sus naciones, pero que sus negocios se encontraban en un estado primitivo, a menudo embrionario. Esto era especialmente cierto para las empresas que producían productos exportables; pocas podían competir en el mercado global. Y muchas de estas naciones carecían de la infraestructura tan útil (esencial) para el rápido crecimiento empresarial y el progreso económico.

Además, la mayoría de las empresas se veían paralizadas por la corrupción rampante en todos los niveles de gobierno y sociedad. Las razones de la corrupción eran innumerables, desde simples estrategias de supervivencia de individuos en posiciones de poder marginal, hasta bandas y mafias brutales y bien organizadas, y gobernantes despóticos en las más altas esferas del gobierno. En cada caso, la justicia, la rectitud y la equidad se vieron subvertidas, dejando una sociedad enfermiza con una gran necesidad de reformas políticas, crecimiento económico, empleos y a Jesús. Pero estas condiciones, si bien imponentes para las empresas BAM, irónicamente encarnan la esencia de por qué BAM.

Se necesita. Estos países son tierra fértil y baldía, madura para las semillas del evangelio; semillas que surgen no solo de las palabras, sino de ver a Cristo en acción a través de los empresarios cristianos y sus actividades.

## BAM es para creadores de empleo

En otoño de 2002, Tetsunao (Ted) Yamamori, quien presidió Food for the Hungry durante diecisiete años, y el empresario Kenneth Eldred, fundador de Kingdom Business Forums (KBF), convocaron una Consulta para Emprendedores Holísticos. El propósito era explorar el tema BAM. La consulta concluyó inequívocamente que un negocio BAM se centra en la creación de empleo, la valorización, la generación de riqueza y la distribución de productos y servicios, tanto a nivel empresarial como espiritual. Para lograr esto, el BAM debe centrarse en crear empleos, nunca en aceptarlos. En ese sentido, el BAM se distingue del concepto clásico de la fabricación de tiendas. Como escribió Yamamori en el prefacio de una recopilación de los documentos BAM de la consulta:

La mayoría de los emprendedores biocupacionales son "aceptadores de empleos"... A diferencia de los emprendedores biocupacionales comunes, los emprendedores del reino [es decir, los practicantes de BAM] son creadores de empleos, iniciando negocios lucrativos, desde pequeños hasta grandes. Estos negocios no son fachadas para entrar en países cerrados (con los consiguientes problemas éticos), sino empresas reales que satisfacen necesidades humanas reales..... Su objetivo es compartir el evangelio y hacer discípulos a través de las divisiones culturales, a la vez que inician y mantienen negocios lucrativos que producen bienes y servicios tangibles.....

Los emprendedores del Reino son dueños de negocios, llamados por Dios para ministrar a través de ellos. Son dueños de negocios, no empleados. Son emprendedores, no asalariados. Se dedican a tiempo completo a los negocios. Se parecen más a Aquila y Priscila que a Pablo (Hch. 18:1-5, 24-26).[8]

Tunehag adopta el mismo enfoque, aunque de forma más cáustica. Divide el mundo de la misión empresarial en tres categorías: "aceptadores de empleos, creadores y

“falsificadores”, respectivamente: fabricantes de tiendas, miembros de BAM y misioneros que se hacen pasar por empresarios.[9]

## Un paradigma económico estratégico

Al abordar la misión, la iglesia aprendió hace mucho tiempo que su paradigma colonialista y poscolonialista estaba roto. Desde entonces, ha luchado por llevar a cabo la misión en el mundo globalizado actual de una manera encarnacional, holística y estratégica. BAM parece ser la opción ideal para ese rol, no como un sustituto de la misión tradicional, sino como un enfoque estratégico complementario. Examinemos algunas maneras en que BAM es una estrategia ideal para, simultáneamente, brindar estímulo económico, ser un actor clave en la transformación de la comunidad (tanto dentro de Estados Unidos como en el extranjero) y ser una estrategia misionera específica para evangelizar y discipular al mundo para Cristo.

*Una estrategia de estímulo económico. Durante las últimas dos décadas, los empresarios cristianos con mentalidad misionera han comprobado que BAM, además de su componente evangelístico, posee un formidable componente holístico de desarrollo económico. Las empresas BAM no solo crean productos y servicios valiosos para satisfacer las necesidades crónicas de las personas, sino que, al hacerlo, generan empleos. Estos empleos, a su vez, generan salarios, lo que otorga poder adquisitivo a las personas. Con su mayor poder adquisitivo, estos nuevos empleados ahora pueden adquirir bienes y servicios que mejorarán su calidad de vida, salud, vivienda, alimentación, educación y oportunidades, no solo para ellos, sino también para sus hijos y nietos. Además, este proceso permitirá a las personas conservar la dignidad, la autoestima, el orgullo sano y la esperanza realista que provienen de un empleo útil y la autosuficiencia económica.*

Económicamente, este mayor poder adquisitivo desencadena el efecto multiplicador económico y extiende el beneficio económico a toda la comunidad. Esto ocurre cuando el dinero circula del nuevo empleado a otros comerciantes, impulsando así sus negocios, ganancias y poder adquisitivo. El efecto multiplicador también genera una mayor demanda de bienes y servicios que motiva a otros a buscar la rentabilidad.

oportunidad, que luego crea empleos adicionales y produce una espiral ascendente de actividad económica.

Este ciclo es el núcleo del componente de desarrollo empresarial de BAM: crear empresas que generen empleos que generen ingresos para las personas marginadas, permitiéndoles así ascender al primer peldaño de la escalera del desarrollo económico. Una vez en la escalera, el motor económico del libre mercado comienza a funcionar, permitiéndoles ascender lentamente de un peldaño a otro. Con cada peldaño superior, el motor económico avanza a un ritmo más rápido y permite a las personas y a sus comunidades (y naciones) desarrollar la capacidad de lograr una vida mejor, más plena, más saludable y más plena. Además, les brinda a estas personas un espacio para la estabilidad de la sociedad y, colectivamente, pueden comenzar a aumentar sus esperanzas, aspiraciones y expectativas. Si bien esta movilidad personal ascendente puede ser potencialmente desestabilizadora en una sociedad tradicionalmente estancada, también puede tener un efecto político positivo. Si no se ve frustrado por una reacción gubernamental represiva, una guerra u otros acontecimientos catastróficos, el resultado final es previsiblemente positivo: un aumento en la calidad de la vida cívica de la comunidad, presión para una mayor democratización social y, con suerte, una mayor responsabilidad oficial e incluso una reducción de la corrupción.

[10]

Las posibles implicaciones económicas, sociales, políticas y culturales de una estrategia BAM exitosa son abrumadoras. Esto no significa que las soluciones a todos los problemas de los guetos urbanos sean económicas. Claramente no lo son. Sin embargo, la economía es un factor clave en prácticamente todas estas situaciones. Las personas con empleos productivos, dignos y bien remunerados tienen una mayor capacidad para, como dice el dicho, ser parte de la solución en lugar de parte del problema. Muchos de los problemas que enfrentan las ciudades del interior a nivel mundial —drogas, violencia, delincuencia, pandillas, prostitución, basura, grafitis, seguridad, saneamiento, enfermedades, educación, bienestar social, servicios de salud, vivienda, desplazamiento de jóvenes y familias—...

— puede verse afectada positivamente cuando las personas locales que están desempleadas o subempleadas tienen empleos significativos que contribuyen al desarrollo de la sociedad.[11]

En esencia, BAM podría ser un factor clave en la proverbial marea que impulsa a todos los barcos y a todas las naciones. Existe el viejo dicho: «Dale un pescado a un hombre y lo alimentarás un día, pero enséñale a pescar y lo alimentarás toda la vida». BAM va un paso más allá y dice: «Enséñale a un hombre (o a una mujer) a empezar un negocio».



“Un negocio pesquero que crea empleos y alimenta a la comunidad durante generaciones”.

*Una estrategia de transformación comunitaria. Se ha dicho que la principal característica de una empresa BAM es “mostrar frutos, que se hacen evidentes en la comunidad” y que conducen a la transformación comunitaria: “Una empresa que trabaja, crea, produce y multiplica la riqueza, genera transformación en la comunidad. Lo que antes estaba muerto cobra vida. Los pobres se enriquecen, los débiles se fortalecen, las ciudades se reconstruyen, las casas y viviendas prosperan, los niños se empoderan y la siguiente generación se fortalece”.[12]*

Para estos defensores del BAM y muchos otros, la transformación de la ciudad y el país que honra a Dios es el objetivo final y la esencia del BAM. Estas son algunas de sus reflexiones:

En pocas palabras... los negocios del Reino son emprendimientos comerciales con fines de lucro diseñados para facilitar la transformación divina de personas y naciones. Los negocios se convierten en una herramienta misionera para ministrar a quienes tienen necesidades reales, tanto económicas como espirituales. Atender ambas necesidades es fundamental para el éxito de ambas. Si bien la práctica de los negocios del Reino adopta diversas formas, lo que une estos esfuerzos es el compromiso con la transformación sostenible.[13]

La transformación social ocupa un lugar destacado en la agenda de Dios y la principal fuerza catalizadora para lograrla serán los cristianos que ministren en el ámbito laboral.[14]

Hoy, millones de hombres y mujeres están llamados de manera similar al ministerio a tiempo completo en los negocios, la educación y el gobierno, es decir, en el mercado... Pueden hacer más que simplemente testificar; pueden transformar sus trabajos y luego sus ciudades, como sucedió en el primer siglo.[15]

Necesitamos ver esto como un ministerio cristiano válido... un ministerio holístico, para ver sociedades transformadas por el poder del evangelio mostrado en el mercado, aprovechando su poder para el reino de Dios.[16]

Es un movimiento global[17] que está teniendo un impacto transformador global: “Se avecina un avivamiento, un avivamiento que nos está devolviendo a nuestras raíces para entender lo que la iglesia primitiva entendió: que el trabajo es un llamado santo en el que Dios se mueve para transformar vidas, ciudades y naciones”.[18]

*Una estrategia de desarrollo universal. Si bien BAM comenzó como una estrategia para una misión holística dirigida a personas en países con acceso restringido y creativo, rápidamente se hizo evidente que es una estrategia que puede trascender esos países. Es necesaria en toda sociedad con pobreza o subdesarrollo generalizados o endémicos. En ese sentido, si bien BAM es una estrategia intercultural, también puede utilizarse en los centros urbanos del mundo desarrollado. Solo en Estados Unidos, las zonas urbanas marginales de Los Ángeles y Newark, Albuquerque y Detroit, y Seattle y Nueva Orleans son propicias para iniciativas BAM. Lo mismo puede decirse de Ciudad de México y São Paulo, París y Londres, El Cairo y Johannesburgo, Tokio y Hong Kong, y Almaty y Moscú. Cualquiera que esté familiarizado con cualquiera de estas culturas urbanas marginales sabe que, incluso cuando un ciudadano local entra en ellas con una iniciativa BAM, será una experiencia tan intercultural como la de un cristiano del Condado de Orange, en el sur de California, que llega a Bangladesh. Independientemente de su ubicación, todas las personas pobres y marginadas tienen sueños, ambiciones y familias, y todas anhelan una vida mejor, pero necesitan trabajo, esperanza y necesitan a Jesús. BAM puede ayudar a satisfacer todas estas necesidades, prácticamente en cualquier lugar.*

## Un paradigma de misión estratégica

Si bien BAM puede ser una herramienta poderosa para lograr la transformación económica de una comunidad, es mucho más. En esencia, es una estrategia misionera integral que lleva el amor y el evangelio de nuestro Señor Jesucristo a un mundo perdido y dolido a través de los negocios y las relaciones que se forjan en ellos.

En BAM, el énfasis está en la misión como comunidad transformadora a través de los negocios, con la intención de que Jesús sea conocido, encontrado y seguido. Este enfoque implica una misión holística en la que existe un compromiso evangelizador consciente con el mundo empresarial como un lugar donde el Señorío de Cristo y el Reino de Dios se anhelan y se realizan en las decisiones, la cultura, las estructuras y los sistemas de la vida comercial: el negocio de la vida eterna.[19]

Ciertamente, podemos ayudar a las personas de forma integral a través de BAM sin reconocer a Jesús ni revelarles quién es su verdadero benefactor. Pero al hacerlo, traicionamos a esas personas, dejándolas sin el agua viva que realmente necesitan. Sin darnos cuenta, incluso presentamos a nuestro Cristo —por su aparente ausencia— como un dios desamorado, invisible, insensible e impotente. Después de todo, en última instancia, estas personas necesitan a Jesús y su evangelio salvador mucho más que una mejor calidad de vida. Como se dice que dijo un practicante de BAM: «Sin Jesús, simplemente les estamos dando estómagos más llenos camino al infierno».

Aquí reside la clave de BAM: es mucho más que una estrategia potencialmente poderosa de desarrollo empresarial y transformación económica de una comunidad, porque aporta esperanza y sanación eternas junto con prosperidad temporal.

## Un paradigma de misión moderno

Si bien BAM tiene importantes raíces históricas dentro de la iglesia en general y sus proyectos misioneros, solo en los últimos tiempos ha cobrado vida propia como estrategia misionera específica. El hecho de que su primera aparición en una Conferencia de Lausana no fuera hasta 2004 da fe de su reciente nueva visibilidad. Además de las características únicas que definen a BAM en su estado actual, seis merecen un comentario especial: BAM es un ministerio nacional e internacional, a largo plazo, holístico, encarnacional, contextualmente apropiado, empoderador y real para las personas necesitadas.

*Nacional e internacional. Por primera vez en la historia de la humanidad, más de la mitad de los 6.700 millones de habitantes del mundo viven en zonas urbanas. En 1990, la población mundial era de 5.300 millones de personas; para 2020, se estima que aumentará en 2.300 millones de personas, hasta alcanzar los 7.600 millones. Además, de estos 7.600 millones, el 84 % (6.400 millones) residirán en países menos desarrollados (PMD) y 1.200 millones en países más desarrollados (PMD), con una tasa de crecimiento de aproximadamente el 1 % anual.[20] Este es un cambio demográfico drástico con respecto a hace tan solo treinta años. Las ciudades más grandes del mundo tienen ahora millones de habitantes, con todos los problemas sociales, culturales, económicos, políticos y de infraestructura que conlleva la convivencia de grandes cantidades de personas. Esto se ve agravado por la migración e inmigración masivas de las últimas décadas. Las tasas de migración en muchas ciudades del Tercer Mundo han superado con creces su capacidad de absorción. La presión resultante sobre las infraestructuras urbanas ha sido debilitante. Los servicios de salud y bienestar, si los hay, están al límite de su capacidad; los sistemas policiales y educativos no dan abasto; la vivienda, los servicios públicos, la recogida de basura y los servicios de saneamiento son totalmente inadecuados; y el empleo, las oportunidades económicas y la movilidad social son sueños invisibles.*

Además, y quizás lo más significativo a largo plazo, es que donde antes la mayoría de las ciudades eran predominantemente monoculturales, hoy en día casi no hay ciudades de ningún tamaño.

Cualquier lugar del mundo sin numerosos grupos étnicos, nacionales e lingüísticos. Un buen ejemplo es el área metropolitana de Los Ángeles, que alberga a más de 14,5 millones de personas, de las cuales el 27 % nació en el extranjero y el 52 % llegó entre 1980 y 1990. El condado de Los Ángeles cuenta con 224 idiomas (sin incluir dialectos) hablados por grupos de todo el planeta. El 38 % habla un idioma distinto del inglés en casa, y el 69 % habla español.[21] Se pueden encontrar datos demográficos similares en casi todas las grandes ciudades del mundo.

El punto es que la misión, que puede definirse como cruzar barreras (por ejemplo, culturales, étnicas, geográficas y religiosas) con el evangelio, alguna vez fue casi exclusivamente internacional. Cuando un misionero hablaba de ir al campo misionero, invariablemente se refería a un lugar internacional, lejos de su tierra natal. Ocurría allá: en el extranjero, internacional, extranjero. Aquí, todos eran cristianos (o judíos), de clase media y blancos. Allá, eran diferentes. En ambos lados, las iglesias estaban compuestas por fieles étnicamente similares, pero en el mundo migrante, populoso, pluralista y globalizado de hoy, eso ya no es cierto. Ahora, las poblaciones urbanas son una amalgama de personas con apariencia, habla, pensamiento, acción y adoración diferentes, y también lo son las iglesias.

Las implicaciones de esto para la misión en general y para la BAM en particular son enormes. En pocas palabras, significa, como afirmó Freja Johnson, que «la misión ahora es local y extranjera; es nacional e internacional».[22] De igual manera, si bien antes la BAM se utilizaba exclusivamente como estrategia para llegar a naciones remotas e inaccesibles, ahora es una estrategia que puede implementarse prácticamente en cualquier lugar donde el emprendedor tenga acceso, capital inicial e infraestructura suficiente para respaldar su proyecto empresarial.

*A largo plazo. En la época de William Carey (1793), el padre de la misión moderna, los misioneros eran llamados a una nación o pueblo extranjero en particular y generalmente planeaban permanecer allí durante décadas, si no de por vida.[23] En aquellos días y en los dos siglos posteriores, los misioneros eran cristianos que elegían pasar su vida entre personas extranjeras, aprendiendo el idioma y la cultura locales, criando y criando a sus hijos allí, fundando iglesias, pastoreando su rebaño y salvando almas perdidas. Esos eran los*

*días de barcos de madera, largos viajes por mar y poco o ningún contacto con el hogar durante meses o años seguidos.*

¡Qué diferente es hoy! Con la tecnología moderna, las posibilidades de viajar, las comunicaciones globales instantáneas, la omnipresencia de los medios de comunicación y la prosperidad occidental, los compromisos misioneros de por vida con un grupo de personas o una comunidad están quedando rápidamente en el pasado. Afortunadamente, todavía hay muchos cristianos comprometidos que están dispuestos y disponibles para el servicio misionero a largo plazo, incluso de por vida, y que realmente lo están haciendo, siendo verdaderos hijos de la fe. Sin embargo, en el mundo actual, la estructura y la estrategia de las misiones por parte de las agencias e iglesias que envían ha cambiado radicalmente. Hoy, un compromiso de tres años es un compromiso a largo plazo; muchas iglesias se centran tanto en la misión a corto como en la a largo plazo, y existe un amplio reconocimiento de que las misiones a corto plazo, si bien son excepcionalmente valiosas, tienden a beneficiar más a la iglesia que envía que a la que recibe.

En contraste, las misiones a largo plazo fueron (y son) casi exclusivamente para beneficio de la iglesia receptora y son el medio más efectivo para propagar el evangelio y ganar almas perdidas para Jesús.

Ahí es donde BAM tiene una ventaja. Al igual que los misioneros de antaño, los BAMers van a un país para establecer un negocio y usarlo con fines misioneros. Por su propia naturaleza, los negocios están diseñados para ser instituciones duraderas, incluso perpetuas, con una presencia permanente en la comunidad. Como tal, un emprendedor BAM asume un compromiso a largo plazo, si no de por vida, de vivir, trabajar, divertirse y ministrar entre esas personas durante años.

*Holístico. Los emprendedores de BAM se comprometen a utilizar sus negocios como verdaderas plataformas para la misión holística según la tradición de Lausana: «La misión holística del Reino es llevar el Evangelio completo, a todo el ser humano, a través de toda la iglesia, a todo el mundo. Este es nuestro mandato y nuestra tarea».[24]*

En términos simples, la misión holística significa mostrar el amor de Jesús a las personas necesitadas, atendíéndolas como seres humanos integrales y tratando de abordar todas sus necesidades y sufrimientos. En ese sentido, significa satisfacer sus necesidades espirituales de bienestar eterno mediante la evangelización y el testimonio amoroso. Esto requiere comprender su cosmovisión de Dios y la espiritualidad, los poderes de las tinieblas y la causalidad agente versus la causa empírica.

Significa satisfacer su necesidad emocional de bienestar interior mediante la consejería de oración centrada en Jesús y ministerios de sanidad interior. Finalmente, significa satisfacer sus necesidades físicas de bienestar exterior mediante el desarrollo internacional y económico. Como cristianos, ministramos a la persona exterior para ayudar a crear entornos —negocios, hogares, vecindarios y comunidades— donde las personas puedan vivir vidas seguras, decentes, saludables, felices, prósperas y con propósito, crecimiento y significado. Ministramos a quienes sufren, no solo para su alivio inmediato, sino para mostrarles que Jesús el Cristo los ama, que conoce su sufrimiento, se aflige con ellos y ha enviado a sus fieles seguidores para acompañarlos y ayudarlos a aliviarlo. — es decir, trabajar con ellos, no dictarles ni hacerlo por ellos. De esa manera, esperamos brindar alivio eterno, así como alivio físico. Esto involucra ministerios en áreas como

alimentos, proporcionando alivio del hambre y la desnutrición y abordando la nutrición, el suministro de alimentos y las necesidades agrícolas

*Agua limpia, mediante la perforación de los pozos de agua necesarios, así como abordando cuestiones de purificación, saneamiento, cantidad, acceso y calidad.*

*salud e higiene, mediante la educación a nivel personal, familiar y comunitario*

*educación formal, abordando cuestiones como los profesores, los materiales, el contenido, las instalaciones físicas, el género, el acceso y similares*

Economía, creando empleo y riqueza, ayudando a desarrollar infraestructuras comunitarias y nacionales y brindando capacitación, habilidades y oportunidades de mercado tanto a nivel macro como micro.

Política, ayudando a abordar cuestiones de instituciones, procesos e iniciativas gubernamentales, así como la formulación de políticas públicas relacionadas con los derechos civiles, la justicia, la opresión, la libertad religiosa y la persecución.

poder, identificando, abogando por, trabajando con y quizás confrontando tanto las instituciones formales como las informales, extrainstitucionales y tradicionales

estructuras de poder dentro de un barrio, comunidad, región, tribu o nación

En resumen, el ministerio holístico es la articulación del amor de Dios y la buena noticia de Jesús a través de acciones y hechos, así como palabras, en cada aspecto de la vida de una persona.

Si bien las empresas BAM se esfuerzan descaradamente por obtener ganancias, esa no es su única ni principal medida de éxito. De hecho, uno de los preceptos distintivos de BAM es su enfoque en la misión holística. Como afirman Steve Rundle y Tom Steffen: «El negocio en sí mismo es parte integral de una estrategia de misión holística, que satisface tanto las necesidades físicas como las espirituales».[25]

BAM utiliza los negocios para abordar las diversas necesidades de las personas en un lugar determinado. Lo hace tanto interna como externamente, tanto dentro de la propia empresa como a través de sus iniciativas de alcance comunitario. Es una metodología misionera que abarca al hombre, a la mujer, al niño y a la comunidad en su totalidad. Claro que ninguna empresa puede atender todas las necesidades de una persona, pero dado que muchas de las necesidades no espirituales predominantes en el mundo son económicas o tienen raíces económicas, especialmente el empleo, BAM es la opción ideal para atender esa necesidad específica en contextos interculturales. Además, al adoptar un enfoque holístico (que incluye, pero va mucho más allá, la evangelización y el discipulado), BAM puede optar por emprender acciones con un diseño mucho más amplio y a partir de una gama infinitamente más amplia, incluso abrumadora, de necesidades que enfrentan sus empleados y la comunidad a la que sirve.

Los capítulos posteriores sobre los modelos BAM y sus múltiples resultados finales abordan directamente este tema, pero aquí se presentan desde la perspectiva de la empresa. Desde la perspectiva de los beneficiarios, el ministerio holístico de BAM adquiere un cariz mucho más personal. Ofrece empleo a personas marginadas, discapacitadas, desempleadas o subempleadas, con todo lo que ello implica: salario, propósito, respeto por sí mismas, autoestima, identidad personal, orgullo sano y esperanza. Les brinda oportunidades inimaginables de trabajar en entornos limpios, cómodos, seguros y acogedores; aprender habilidades profesionales; recibir capacitación en salud, nutrición, atención prenatal, saneamiento, higiene y crianza; recibir instrucción en el manejo del dinero, las finanzas personales y la gestión de conflictos; y participar en estudios bíblicos y formación de carácter.



Clases de desarrollo; recibir consejería, mentoría, ánimo, apoyo, guardería para sus bebés, cuidado de ancianos para sus padres ancianos y escuela de verano para sus hijos; participar en proyectos que mejoran su calidad de vida y la de su comunidad; empoderarse para tomar decisiones y asumir responsabilidades en sus trabajos y en la empresa; tener la libertad y la oportunidad de aprender acerca del único y verdadero Dios vivo, su Hijo Jesucristo y la obra del Espíritu Santo; y ver el evangelio vivir en la vida diaria del equipo de BAM y sus familias. Eso es ministerio/misión holístico, y de eso se trata BAM.

*Encarnacional. Si el primer tema misionológico dominante de BAM es la misión holística, el segundo es la misión/ministerio encarnacional. Cristo nos lo demostró de una manera poderosa, visible y tangible, que no dejó lugar a dudas sobre su compromiso y amor por nosotros. Lo hizo al venir a nosotros.*

*Encarnacionalmente. Es decir, siendo Dios, tomó forma humana, vino a nosotros como un bebé nacido de mujer y vivió entre nosotros. No vino como un forastero ni como un extraño que visitaba una tierra extraña. Vino como el máximo conocedor, un niño judío criado en la cultura y el idioma judíos, que se ganaba la vida como carpintero en el negocio familiar de Nazaret, que sufrió, se regocijó, lloró, rió, amó y vivió como un ser humano completo, y que abrazó la experiencia humana en su totalidad, con todo el bagaje que conlleva la vida.*

De la misma manera, al estilo de Jesús, los misioneros deben integrarse en la comunidad a la que han sido llamados, viviendo a largo plazo y encarnadamente en medio de las personas necesitadas. Esto significa acompañar a esas personas como paráclito (ayudantes y consoladores) y tratarlas como iguales; significa ministrar con ellas (recíprocamente) y no a ellas ni para ellas;[26] significa experimentar un aprendizaje, crecimiento y sanación mutuos; significa participar con ellas (no al revés) en una auténtica colaboración para elaborar estrategias a largo plazo para abordar sus problemas; estrategias que puedan asumir y gestionar (sin el misionero), y que puedan integrarse en su vida comunitaria.

En resumen, la misión encarnacional significa ser testigo del amor de Cristo por las personas, residiendo en medio de ellas a largo plazo. Este compromiso con

Otros lo encuentran raro en el mundo de hoy, pero es el camino sacrificial que Jesús modeló y nos llama a seguir.

Los primeros misioneros, residentes de larga data o de toda la vida en su país y ciudad adoptivos, tuvieron mayor éxito cuando siguieron el ejemplo de Jesús y se esforzaron por integrarse a las personas a las que servían. Hudson Taylor es quizás el ejemplo más famoso. Rompió con la tradición misionera imperante, vivió entre la gente, adoptó su idioma, vestimenta, peinados y costumbres para poder conectar con ellos encarnacionalmente. Al hacerlo, mostró respeto y deferencia hacia su experiencia cultural divina y se preocupó por su dignidad como hijos de Dios. Taylor consideraba esta la manera más eficaz de alcanzar a la gente con el evangelio y ayudarla a superar la idea de que Jesús es un Dios extranjero y occidental. En aquellos tiempos y en épocas anteriores, la arrogancia de la cosmovisión etnocéntrica occidental y el miedo a la conversión a la cultura nativa hicieron, lamentablemente, que este ministerio verdaderamente encarnacional fuera poco común.

BAM es la esencia de la misión encarnacional, y quienes trabajan en BAM son, por naturaleza, misioneros encarnacionales a largo plazo. Por definición, las empresas están destinadas a tener una existencia generacional, incluso perpetua. En la práctica, para que una empresa sobreviva y tenga éxito, quien trabaja en BAM y su familia debe gozar de credibilidad y confianza local. Esto solo se logra relacionándose con las personas a quienes ministran, aprendiendo el idioma, viviendo con ellas a largo plazo y adoptando sus costumbres, siempre y cuando el evangelio no se vea comprometido. Pablo fue un gran ejemplo, al afirmar que sería todo para todos para promover la causa de Cristo, siempre y cuando su evangelio no se viera comprometido (1 Corintios 9:22-23; Hechos 17:16-28). Por difícil que sea, el camino de la encarnación es el camino de Jesús y convierte a BAM en una estrategia misionera sólida y sostenible.

*Contextualmente apropiado. La contextualización, o hacer teología en contexto, permea toda misión, incluyendo BAM.[27] Aunque dista mucho de ser simple, significa que todas las actividades misioneras deben ser sensibles al entorno de la misión: la gente, su cultura y sus costumbres. Significa que el misionero debe llevar a Cristo a un pueblo de maneras que sean armoniosas y apropiadas a ese contexto cultural. Estas maneras deben estar diseñadas para fomentar relaciones bíblicamente sólidas con Jesús y para comunicar eficazmente no solo el evangelio, sino también el profundo amor de Jesús por...*

*Esas personas en ese lugar en ese momento. Actuar de otra manera es correr el riesgo de destruir las partes de su cultura, ordenadas y bendecidas por Dios, y de hacer que Dios y Jesús parezcan dioses ajenos, hostiles y ajenos. Esto también impide que estas personas encuentren una relación personal con Jesús. Igualmente trágico, les priva de la oportunidad de escuchar su llamado en sus vidas.*

Dicho esto, es importante señalar que “el significado de la contextualización siempre está abierto a la interpretación”.[28] David Hubbard, ex presidente del Seminario Teológico Fuller, basándose en la obra de teatro El violinista en el tejado, lo expresó poéticamente:

“Sin ella”, reflexionó Tevye, “la vida sería tan inestable como... como... como un violinista en el tejado”. Para el lechero de Anatevka, el ello era la tradición. Para quienes se preocupan por la misión mundial de Cristo, el ello es la contextualización, una tarea delicada donde las haya. Como el violinista, el evangelista y el estratega misionero se mantienen en el filo de la navaja, conscientes de que caerse de cualquier lado tiene consecuencias terribles... Ninguna palabra en el léxico cristiano está tan cargada de dificultades, peligros y oportunidades como la contextualización. El pueblo de Dios no puede rehurla. Aunque esté cargada de problemas, no intentarla sería la peor estrategia y el peor discipulado de todos.[29]

Este «compromiso de comprender la misión con claridad bíblica, sensibilidad cultural y plenitud espiritual» es el objetivo de la contextualización, afirma Gilliland. Y añade:

La convicción... es que la contextualización, basada en la Biblia y guiada por el Espíritu Santo, es un requisito para las misiones evangélicas hoy. La contextualización es encarnacional. El Verbo hecho carne habita entre nosotros. Aclara para cada nación o pueblo el significado de la confesión: «Jesús es el Señor». Libera a la iglesia en todo lugar para escuchar lo que dice el Espíritu. La teología contextual abrirá el camino para la comunicación del evangelio en

Maneras que permiten al oyente comprenderlo y aceptarlo. Da libertad y facilidad a los creyentes para edificarse mutuamente en la fe.

La contextualización aclara cuál es el testimonio cristiano en una sociedad pecadora y muestra lo que exige la obediencia al evangelio. Estos son los componentes de una teología para la misión que responde a las necesidades del mundo actual.[30]

Orlando E. Costas resume: «Las teologías contextuales no son el resultado directo de las fábricas teológicas tradicionales: el mundo académico. Surgen, más bien, de la situación peculiar en la que se encuentran muchos cristianos al intentar vivir su fe y cumplir su vocación en sus respectivas circunstancias de vida».[31] Sin embargo, es de vital importancia que la contextualización sea apropiada tanto para la Escritura como para las personas de una cultura determinada.[32] Si bien un análisis detallado de la contextualización excede el alcance de este libro, es un elemento vital para el éxito de la Teología de la Conciencia (BAM). Por lo tanto, vale la pena enfatizar que la simplicidad del concepto contradice su complejidad en la práctica:

Para generar un cristianismo apropiado en un contexto dado, los cristianos en ese contexto necesitan construir un método de teología misionera que sea apropiado para la Escritura, para las personas de ese contexto y en relación con la Iglesia mundial, generando con el tiempo una comprensión contextualmente apropiada de la revelación de Dios a la que las personas de esa cultura puedan responder y mediante la cual puedan ser transformadas (en verdad, lealtad y poder). Esta metodología contextualmente apropiada deberá ser integradora, local, encarnacional, praxeológica y dialógica. [33]

Una contextualización adecuada es aún más esencial en BAM, ya que tanto la misión como el negocio en sí dependen totalmente de la aceptación de la comunidad. Sin dicha aceptación, los clientes, las ventas y las ganancias disminuirán, y el negocio estará en grave peligro de colapso. Casi invariablemente, no habrá satisfecho las necesidades y expectativas locales, ni habrá...

Se ganaron el respeto local, perdieron influencia en la comunidad e incluso pudieron haberla alienado. Con la desaparición de la empresa, también se perderá la oportunidad de cumplir una misión, tanto dentro de la empresa como en la comunidad, así como el trabajo duro, los sueños, la moral, el entusiasmo, el capital y el tiempo de los propios BAMers.

Una característica interesante de la contextualización apropiada es que, en el proceso de misión, el misionero se ve afectado personalmente, a menudo de forma significativa, por la experiencia. Acude al campo misionero para influir en los pueblos indígenas y, en el proceso, termina siendo transformado tan profundamente (o incluso más) que ellos. Al describir este fenómeno —excepcionalmente pronunciado en los miembros de BAM y sus familias—, Frecia Johnson acuñó el término «contextualización recíproca» en 1999.

Todos los que hemos trabajado interculturalmente regresamos a casa como personas transformadas. Hemos vivido en un mundo nuevo, con nuevas normas de comportamiento basadas en suposiciones [cosmovisiones] que a menudo no comprendemos. En la medida en que logramos adaptarnos a ese nuevo mundo, nos volvimos biculturales. Nos convertimos en algo más de lo que éramos antes de ir al otro mundo y cambiamos para siempre. Al acostumbrarnos a ese otro mundo, a menudo empezamos a asimilar algunas de las suposiciones de las personas con las que trabajamos y a ver las cosas desde su perspectiva... Al regresar a casa y compartir con nuestra propia gente las perspectivas que habíamos desarrollado, descubrimos que habíamos cambiado de maneras radicalmente nuevas y emocionantes que a menudo sorprendieron a quienes nos enviaron.[34]

Si bien la contextualización recíproca puede ser constructiva o destructiva, positiva o negativa, según las personas afectadas, se trata de un cambio muy real y significativo que los miembros de BAM y sus familias pueden esperar experimentar. No solo afectará su propio comportamiento y visión del mundo, sino también sus relaciones con otros miembros del equipo de BAM y con sus propias familias. Además, este impacto relacional es muy individualizado y será significativamente diferente para cada persona, tanto en el campo misionero como al reintegrarse a su propia cultura. Como bien saben muchos misioneros que regresan, su nueva personalidad...

puede tener un impacto profundo, inesperado e inquietante en las relaciones con los individuos, la familia y la iglesia en el país de origen.[35]

*Sesgos. Un astuto comentarista, Brad Smith, presidente de la Universidad de Posgrado de Bakke, ha expresado opiniones firmes (lo que él llama "sesgos") sobre el BAM.[36] "Son sesgos positivos", dice, "y el último es un poco inusual, pero proviene de muchos años de experiencia en el campo". Yo añadiría que estos también son sesgos positivos, ya que ayudan a definir no tanto qué es el BAM, sino quiénes somos quienes lo practicamos y defendemos. Entre los sesgos de Smith se encuentran los siguientes puntos críticos:*

*BAM es un ministerio real. Con frecuencia hablamos de BAM como un negocio real y una misión real, pero a menudo pasamos por alto lo obvio: dentro de la empresa BAM, ya sea un negocio o una misión, ministramos a personas reales y a sus necesidades reales. «El llamado a los negocios no es un llamado a un ministerio de segunda clase ante los ojos de Dios. Y no tenemos que hacer evangelismo público, cerrar nuestras pollerías los domingos ni donar grandes cantidades a 'ministerios reales' para que Dios se agrade con un negocio que aporta un bien valioso a la sociedad».[37]*

*BAM: ¿Misiones o misión? Existe una distinción entre negocios como misiones (plural) y negocios como misión (singular). «El primero», afirma Smith, «enfatisa la estrategia; el segundo enfatisa un llamado genuino a la vida que resulta en economías, sociedades y culturas transformadas, así como en almas salvadas para la eternidad».[38] Dicho de otra manera, la misión (singular) forma parte de la missio Dei, es decir, el gran plan misional, abarcador y singularmente integrado de Dios para ver a personas de toda tribu, nación y lengua reconciliadas consigo. Misiones (plural) son los esfuerzos estratégicos y tácticos de la humanidad para ser parte de la missio Dei a través de una infinita variedad de métodos y proyectos. En ese sentido, BAM (singular) es nuestra esencia, pero podemos participar en misiones (plural) para cumplir nuestra pequeña pero importante parte en el gran plan de Dios.*

*BAM empodera a las personas. «Las personas creadas a imagen de Dios están hechas para tomar decisiones en nombre de Dios» (Génesis 2:19-20). Esto significa que una empresa que cumple la misión de Dios cede la autoridad para tomar decisiones.*

*a sus empleados y crea una cultura para equiparlos y empoderarlos para tomar decisiones descentralizadas... [E]l reconecta a las personas con lo que significa ser creados a imagen de Dios y abre sus corazones a lo que Dios quiso para ellos en la tierra y para la eternidad”.[39] Aquí, Smith está reflejando una tesis importante del empresario Dennis Bakke, expresidente y director ejecutivo del segundo mayor productor de energía eléctrica del mundo, AES, quien dice en su libro, *Joy at Work*:*

Ganar, especialmente en términos financieros, es, en el mejor de los casos, un objetivo secundario. Un punto clave de este libro es sugerir una definición más amplia del rendimiento y el éxito organizacional, que priorice un lugar de trabajo que rebose alegría para los trabajadores comunes. Un lugar así brinda a todos los trabajadores la oportunidad de tomar decisiones importantes y emprender acciones significativas aprovechando al máximo sus talentos y habilidades. Nuestra experiencia en AES demostró que este tipo de lugar de trabajo puede ser la piedra angular de una organización vibrante y económicamente sólida.[40]

Casi no hace falta decir que todo practicante y teórico de BAM tiene prejuicios u opiniones derivados de las experiencias que Dios le ha dado. Los prejuicios de Smith están bien fundados y es importante asimilarlos. Igualmente importante, nos ayudan a comprender que cumplir con ambas grandes comisiones —mayordomía (Gn 1:28-30; 2:5, 15, 19-20; véase también Ef 2:10) y discipulado (Mt 28:18-20; Hch 1:8)— y realizar misiones en general, y quizás especialmente BAM, es y siempre será un trabajo en progreso. Claramente, si como individuos siempre estamos en proceso de desarrollo, debemos reconocer (conceder) que nuestros esfuerzos de BAM también lo estarán. Esta comprensión nos anima a cada uno a abordar este tema con gran humildad y gracia, en particular al considerar las propuestas sobre cómo hacer BAM en la segunda parte de este libro.

## El Emic y el Etic

Curiosamente, mi conclusión al definir qué es BAM debe ser un par de palabras que suenan extrañas: emic y etic. En pocas palabras, los emic son los miembros de la cultura a quienes se dirige la misión; los etic son los forasteros, como los misioneros expatriados o los empresarios occidentales. Emic y etic son términos utilizados por quienes practican la misión como abreviatura de un concepto muy importante: solo los miembros de la cultura (emic) tienen derecho a realizar cambios fundamentales dentro de una cultura determinada; por el contrario, los forasteros (etic) no tienen derecho a realizar dichos cambios, pero sí tienen derecho a defenderlos y modelarlos. Y dado que los emic solo ven los árboles y los etic el bosque, trabajando en conjunto pueden ver ambos y, por lo tanto, lograr cambios más beneficiosos y saludables en la cultura y la sociedad.[41]

*La ética de Dios. Al aplicar la distinción emic-etic a los misioneros tradicionales, se pretende demostrar que (1) Jesús es el Señor de todos los pueblos y culturas, y no es un Dios extranjero, sino su Señor y su Dios; (2) la aceptación de Jesús y su evangelio exigirá cambios importantes en la forma de pensar y vivir de la gente; (3) el misionero llega solo como defensor de Jesús y su evangelio, no como el verdadero agente de cambio; y (4) solo la gente misma puede incorporar a Jesús y sus enseñanzas a su sociedad. Después de todo, el concepto dice que son los que están dentro (los emic) quienes deben vivir con los cambios a largo plazo. Si no los asimilan como elementos fundamentales de su cultura y estilo de vida, estos no serán sostenibles. De hecho, probablemente no sobrevivirán a la estancia del misionero en el país. Además, los conceptos introducidos por el misionero pueden causar daños a largo plazo a la cultura anfitriona si sus miembros no los adoptan plenamente y los hacen suyos. Sin embargo, al trabajar juntos, lo emic y lo etic pueden llevar a las personas a cambios bendecidos por Dios que mejoren sus vidas y preserven los aspectos saludables de su cultura.*



Surge una pregunta legítima sobre si el principio emic-etic es aplicable a BAM. Como iniciativa misionera tradicional, sin duda; pero como iniciativa empresarial y misionera, no está nada claro. Después de todo, la Compañía BAM busca introducir nuevas ideas de negocio, tecnologías, conceptos de producción, prácticas de gestión, métodos de marketing y dinero (con frecuencia occidentales y a menudo internacionales) en un entorno tradicional, subdesarrollado o empobrecido. A menudo está liderada por expatriados (etic) y conectada globalmente, diseñada deliberadamente para integrar el mundo exterior en una cultura y transformarla en una parte viable del sistema económico mundial.

¿Acaso BAM, al ser un agente de cambio directo en una cultura extranjera, viola este pilar fundamental de la misión moderna y, por lo tanto, arriesga un daño irreparable a la cultura, la sociedad y la gente anfitriona? Esta pregunta requiere una respuesta. Para ayudarnos a encontrarla, examinemos un paralelo histórico reciente: la caída de la Unión Soviética.

*El Segundo Mundo. Tras la caída del Telón de Acero, los intereses empresariales y gubernamentales occidentales se adentraron en la esfera de influencia de la antigua Unión Soviética (EXU). Una parte fundamental de su misión fue integrar este imperio económicamente atrasado al mercado mundial y lograr la transición de los estados de la EXU de su economía dirigida a una economía de mercado. Este proceso provocó que la EXU, como el antiguo Segundo Mundo (en contraposición al Primer Mundo de naciones desarrolladas y al Tercer Mundo de naciones subdesarrolladas), fuera rebautizada como economías en transición. En términos simples, la misión del Primer Mundo fue impulsar a la EXU de una sociedad de ábaco a una sociedad informática de la noche a la mañana, saltándose los pasos intermedios que habían lastrado al resto del mundo durante décadas.*

Esta estrategia contradice el principio emic-ético. Por su propia naturaleza, la economía de mercado moderna, impulsada por los negocios, no respeta las culturas, salvo cuando sea necesario para aumentar las ventas. Es una filosofía etnocéntrica, incluso paternalista, que afirma: «Tú y tu familia vivirán mejor, tendrán un mejor nivel de vida y disfrutarán de las cosas buenas de la vida si te integras a la economía de mercado global».

*Al Capone y los magnates ladrones. Suscribimos sin complejos la idea de que el libre comercio global es, a largo plazo, la única vía viable para la economía mundial si la grotesca pobreza y la creciente brecha entre...*

*La división entre ricos y pobres debe ser eliminada. Sin embargo, observamos que el proselitismo generalizado y mundial de la economía de mercado en las últimas dos décadas ha planteado cuatro obstáculos muy importantes. En primer lugar, la nueva economía global de libre mercado —a pesar de consignas como «pensar globalmente, pero actuar localmente» o participar en negocios «glocales»— ha lanzado un ataque implacable contra las culturas locales. Tememos el daño a largo plazo que sufrirá la diversidad cultural divina del mundo. Consideramos la diversidad cultural uno de los aspectos más hermosos de la vida en este planeta y oramos para que la humanidad encuentre maneras de preservarla en su mejor forma, a la vez que ayuda a las personas a salir de la pobreza.*

En segundo lugar, este nuevo resurgimiento económico ha sido como una nueva religión, pero sin los valores morales ni la ética fundamental que la han impulsado a prosperar en otros lugares. El capitalismo puro, sin el control de estos valores y ética, puede conducir a una desigualdad económica generalizada, opresión de clase y brutales abusos de los derechos humanos. Lo que convirtió a Estados Unidos en la envidia económica mundial fue la combinación del capitalismo de libre mercado y la ética judeocristiana. Esta ética se superpuso al sistema económico para crear los límites y las restricciones necesarios para que la nación y prácticamente toda su población prosperaran y disfrutaran de un mejor nivel de vida.

Por otro lado, el capitalismo exportado a la ex URSS fue un capitalismo puro, carente de tales límites y restricciones. El resultado fue desastroso, con su favoritismo desenfrenado, su oligarquía floreciente, sus prácticas comerciales monopolísticas, su mafia despiadada y la supresión de la iniciativa y la libertad individuales.

En resumen, el proselitismo capitalista que ha acompañado a la globalización económica ha carecido de un sistema de valores subyacente. Trágicamente, esto ha conducido a graves excesos, sistemas sociales distorsionados, sistemas políticos corruptos y violaciones generalizadas de los derechos humanos, incluyendo la esclavitud, la opresión y la persecución (especialmente de mujeres, jóvenes y minorías religiosas).

En tercer lugar, históricamente, el experimento estadounidense de democracia y economía de libre mercado también se vio seriamente amenazado por los esfuerzos internos para destruir sus libertades políticas y económicas. El sistema de libre mercado propugnado por Adam Smith creó un entorno tóxico que permitió que el crimen organizado y dictadores tiránicos como Al Capone en Chicago tomaran el control de los procesos políticos locales. Permitió el auge de los magnates ladrones y sus...

Un control poderoso y monopolista sobre el sistema económico. Y creó excesos que llevaron a eventos catastróficos como el Martes Negro (29 de octubre de 1929) y la Gran Depresión.

Solo mediante acciones legislativas históricas y decisiones ejecutivas audaces, la nación pudo sobrevivir a esta crisis financiera. El Congreso aprobó leyes que moderaron el sistema capitalista y regularon el comercio para mantenerlo justo, competitivo y coherente con el bien común. Prohibieron las restricciones a la competencia (monopolios), permitieron la negociación colectiva y crearon un banco central independiente (la Junta de la Reserva Federal) para proteger nuestra oferta monetaria, regular nuestros bancos y supervisar nuestra economía. También crearon el Buró Federal de Investigaciones (FBI) y sus agentes del gobierno para destruir a los gigantes criminales que asfixiaban nuestras ciudades.

Las naciones de la ex Unión Soviética se enfrentan hoy a amenazas similares por parte de la mafia rusa, los oligarcas y la corrupción rampante. Su herencia ha sido zarista y comunista durante más de mil años, con la esfera pública dominada por dictadores con un poder personal prácticamente ilimitado. El expresidente y ahora primer ministro Vladimir Putin es de ese estilo y es previsible que busque la manera de combinar la economía de libre mercado con el poder zarista. Prevé que los chinos intenten esa transición y podría sentirse alentado por los resultados a corto plazo de su audaz experimento. Si la libertad económica puede seguir floreciendo en un contexto de opresión política y gobierno autoritario sigue siendo una pregunta abierta, crucial para este nuevo siglo.

En cuarto lugar, no hay nada atractivo, admirable ni predestinado por Dios en el pecado desenfrenado que ha acompañado al capitalismo puro y sus aberraciones. Cuando estas prácticas se conectan íntimamente con la cultura imperante, resultan aborrecibles para la humanidad básica.

A medida que otras naciones adoptan el sistema capitalista, harían bien en observar qué hizo tan próspero al sistema estadounidense y comprender que atravesamos dificultades similares en las décadas posteriores a la Revolución Industrial y la Gran Depresión. Si queremos encontrar nuestro camino en esta nueva economía de mercado globalizada, necesitamos cimentarla con límites éticos y basados en valores, y moderarla con medidas gubernamentales que maximicen la competencia y preserven la libertad económica.[42]

Quizás nada ilustra esto mejor que los dos fracasos globales más recientes del capitalismo puro que saquearon la riqueza mundial y devastaron su estabilidad económica. La crisis financiera de 1997, que comenzó en Tailandia, y el tsunami o colapso financiero de 2008, que comenzó con el desastre de las viviendas subprime en Estados Unidos. Ambos se originaron con prácticas bancarias y de préstamos hipotecarios poco reguladas y laxas, una supervisión gubernamental más laxa (por ejemplo, Fannie Mae) y una codicia humana desenfrenada. La crisis de 2008 fue precedida por una década de prácticas corporativas vergonzosas que convirtieron a nombres como Enron (Kenneth Lay y Jeffrey Skilling), Tyco (Dennis Kozlowski), WorldCom (Bernard Ebbers), Arthur Anderson LLP (pérdida de 85.000 empleos) y Bernard Madoff (el esquema Ponzi de 50.000 millones de dólares, que podría ser el mayor fraude empresarial de la historia) en símbolos icónicos de los peligros del capitalismo puro. Este lamentable episodio del capitalismo reveló un fallo regulatorio masivo por parte del gobierno que coincidió con estos ejemplos de corrupción masiva. Así como Estados Unidos se vio sacudido por estos escándalos, Europa también se vio sacudida por las acusaciones de soborno y corrupción de Siemens, que fue quizás el mayor escándalo corporativo de la Alemania de posguerra. Desafortunadamente, la lista continúa, ilustrando la simple realidad de que la naturaleza humana es imperfecta y que siempre deben implementarse sistemas para controlar el poder, ya sea en el sector público o privado.

*Obstáculos. ¿Qué relevancia tiene para BAM lo anterior? Sugiero que no solo es relevante, sino fundamental, ya que BAM busca abordar todos estos obstáculos. En primer lugar, respeta la cultura local y a su gente. Busca contextualizar su presencia dentro de los límites de esa cultura y existir y operar en armonía con ella. De esta manera, la Compañía BAM y sus miembros se comprometen a formar parte de la economía, la cultura y la sociedad locales, creando simultáneamente oportunidades económicas globales para que las personas mejoren sus vidas.*

En segundo lugar, BAM aporta valores fundamentales que fueron fundamentales para la prosperidad estadounidense y la convirtieron en la envidia del mundo. Lleva el evangelio de Jesucristo a la gente de una manera relacional que les permite hacer de él su credo personal. La propia Compañía BAM da testimonio del evangelio mediante sus prácticas de gestión centradas en Cristo y basadas en la Biblia, su evangelización con estilo gerencial y su plan estratégico maestro BAM. Los miembros del equipo BAM y sus familias, como residentes de la comunidad local,

Testifican en su estilo de vida evangelizador. A través de sus amistades, su participación comunitaria, su interacción social y su amor demostrado, muestran a la gente la esencia de Jesús y por qué él y su mensaje deben ser suyos de por vida.

En tercer lugar, si bien BAM no es una entidad gubernamental, promueve los mismos valores de competencia, libre comercio y prácticas comerciales honestas y no coercitivas que las leyes estadounidenses. Esta autorregulación empresarial es, sin duda, la mejor manera de alcanzar los altos estándares de competitividad ética y de comercio justo, tan vitales para una economía de libre mercado próspera.

En cuarto lugar, el pecado, la corrupción y la degradación social que produce el capitalismo puro están en la mira de las empresas BAM. Buscan eliminarlos en sus comunidades empresariales locales, sus industrias, sus productos y servicios. Incorporan valores bíblicos a la economía e intentan operar en consonancia con ellos en todas sus operaciones. De este modo, buscan reinstaurar en su sector del sistema de mercado global aquellos valores y prácticas que destruyen los aspectos pecaminosos del capitalismo puro y promueven un paradigma empresarial que honra y enriquece la vida.

En quinto lugar, el objetivo del equipo BAM es integrarse a la cultura. Por definición, eso es imposible, pero también lo es asemejarse a Cristo. No obstante, el apóstol Pablo exhortó a todos los cristianos a asemejarse cada vez más a Cristo en todo lo que hacen. Los miembros de BAM y sus familias, en su afán por integrarse, no solo buscan esta semejanza con Cristo, sino también asemejarse cada vez más a los pueblos indígenas a los que sirven.

El servicio civil tradicional y las primeras prácticas misioneras temían el concepto de "convertirse en nativo" e hicieron todo lo posible por mantener su identidad cultural en sus destinos en el extranjero. Incluso hoy, el Departamento de Estado de EE. UU. rota regularmente a sus diplomáticos para evitar que se identifiquen demasiado con la cultura local y, por lo tanto, socaven la política y los intereses nacionales de EE. UU.

Con BAM ocurre lo contrario. Quien practica BAM busca ser nativo en la medida en que sea coherente con el evangelio y con la formación de discípulos. Como se mencionó anteriormente, Pablo insistió en ser todo para todos para traerles el conocimiento salvador de Jesucristo, excepto cuando tales acciones lo comprometieran.

El evangelio central (1 Cor 9:21-23). Esta postura es tan central para la misión de BAM que vale la pena reiterarla aquí. Jesús se involucró con la gente y su cultura de manera encarnacional, a largo plazo y de manera integral. BAM también lo hace.

Finalmente, BAM está diseñado para empoderar a los pueblos indígenas para que puedan salir de la pobreza a su manera. Para ello, insta a las empresas BAM a incorporar a la población local en la gestión e incluso en la propiedad de las mismas, y a través de la replicación y grupos de pares (que se analizarán más adelante), a asistirlos y guiarlos para que inicien sus propios negocios. De esta manera, BAM se convierte en una iniciativa externa que aboga por una mejor calidad de vida económica y espiritual, pero deja la aceptación (o no) de la sociedad a estas nuevas formas de vida únicamente en manos de los participantes internos.

Con base en este análisis, concluyo que el principio emic-etic es directamente aplicable a la práctica sólida de BAM. Como respetuoso de la cultura, portador de valores y contrapeso al pecado, y como estrategia de misión encarnacional a largo plazo, BAM busca integrar las buenas prácticas comerciales de mercado en la economía local de maneras que conduzcan a una sociedad económica, ética y espiritualmente mejorada. Busca empoderar a los pueblos indígenas y mostrar, con el ejemplo, el camino hacia una vida más plena. La adopción del cambio cultural interno se deja estrictamente en manos de aquellos miembros cuyas vidas se ven más directamente afectadas. Cualquier aspirante a BAM —como forastero (etic)— debe comprender esta limitación legítima y autoimpuesta y adaptarse a ella como uno de los riesgos y costos de seguir el camino de BAM según el Dios de Dios.

## Preguntas para discusión

1. El autor define BAM como «una empresa comercial con fines de lucro, dirigida por cristianos, con la intención de servir como instrumento de la misión de Dios (missio Dei) al mundo, y que opera en un entorno intercultural, tanto nacional como internacional». ¿Qué podrías añadir (o quitar) a la definición del autor? Con base en tu lectura hasta ahora, escribe tu propia definición de BAM.

2. ¿Por qué es importante que las empresas BAM sean empresas reales en todos los sentidos, no simplemente centros de ministerio con un nombre o componente comercial?

3. Siguiendo un viejo dicho, BAM dice: «Enséñale a un hombre (o a una mujer) a emprender un negocio pesquero que genere empleos y alimentará a la comunidad durante generaciones». ¿Es la creación de empleo la principal respuesta a la «transformación comunitaria»? ¿Existe alguna diferencia? De ser así, ¿cuál es? ¿Cómo se interrelacionan estos dos conceptos?

4. ¿Por qué es importante la creación de empleo para el desarrollo económico? Explique cómo la creación de empleo puede tener un efecto dominó positivo en toda una comunidad. ¿Qué significa el "efecto multiplicador"?

5. ¿Qué es la misión/ministerio holístico? ¿Qué pasajes bíblicos la respaldan? ¿Cómo puede una empresa BAM participar en la misión holística a través de sus actividades comerciales habituales?

6. ¿Qué se entiende por «misión encarnacional»? ¿En qué sentido es BAM encarnacional? ¿Mejora la encarnación los resultados de la misión? De ser así, ¿cómo? De no serlo, ¿por qué?

7. ¿Está de acuerdo con Brad Smith en que una manera de empoderar a los empleados y respetar la imagen de Dios en ellos es cederles la autoridad para tomar decisiones? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuáles son los beneficios de esta política? ¿Cuáles son las desventajas o los peligros? ¿Cómo se puede traducir esto en...?

¿Políticas y prácticas de gestión reales en empresas reales? Dé ejemplos y explíquelos.



## 2

### Modelos BAM

*Modelo: Un estándar para imitación, comparación o emulación; un patrón.*

*“La forma en que sabes que tienes éxito es cuando los débiles valoran a los poderosos y los poderosos valoran a los débiles. Sin los débiles*

*Sin valor, hay rebelión. Sin valor para los poderosos, hay dominación.*

*Si Dios está presente, está en los débiles y en los poderosos, y busca conectarlos. El mercado es el vehículo que conecta a ambos.*

Lowell Bakke y Gwen Dewey

*"Trabajamos día y noche, trabajando y afanándonos para no ser una carga para ninguno de ustedes. Hicimos esto... para darles un ejemplo a ustedes." seguir."*

2 Tesalonicenses 3:8-9

Resulta algo presuntuoso, por no decir totalmente contraproducente, intentar agrupar las innumerables expresiones de BAM en un modelo o molde universal, o incluso enumerar las mejores prácticas experienciales de las empresas que participan en este movimiento. Tales intentos contradicen la importancia crucial de la contextualización y contradicen el valor de las perspectivas emic y etic. No existe una fórmula o kit de BAM prefabricado —«BAM en una caja»— y cualquiera que intente crearlo podría decirse que está actuando en contra de las fuerzas primarias de la naturaleza (y de Dios) de al menos cuatro maneras.

En primer lugar, la esencia del emprendimiento reside en la asunción creativa de riesgos, la interacción con una compleja red de factores y el intento de crear algo productivo y rentable donde antes no existía. Este aspecto de los negocios es, sin duda, la máxima expresión de la creatividad artística de la que la humanidad es capaz. Quienes se dedican a crear nuevos negocios, nuevos productos, nuevos procesos, nuevos mercados y nuevas tecnologías suelen ser personalidades excepcionales que encontrarán o inventarán formas totalmente únicas e imaginativas de aprovechar los negocios para la misión y el ministerio. El BAM no se trata de restringir las capacidades y dones creativos otorgados por Dios, sino de liberarlos, aprovecharlos y aprovecharlos para servir a Dios y a su reino mediante un servicio con propósito y beneficioso para la humanidad en el nombre y el amor de Jesús. Sin duda, quienes practican el BAM pueden y deben aprender unos de otros, pero cómo adaptan esas lecciones a sus propias particularidades...

Las empresas, los productos, los mercados, las comunidades y los contextos culturales serán tan individuales y diferentes como las empresas mismas.

En segundo lugar, nuestro Señor es creativo y nos muestra continuamente una infinita variedad de maneras de ministrar a nuestros semejantes en este planeta. Basta con observar las innumerables formas de vida que se encuentran en la naturaleza, ya sea en el cosmos mismo o en las formaciones geológicas más terrenales, el reino animal, la vida acuática o el mundo de las plantas, los insectos, las bacterias, los gérmenes, las partículas atómicas y las partículas subatómicas. Consideremos la genialidad de la vida humana y la inteligencia creativa que obra en la creación del cuerpo humano. Dios es un Dios de variedad que se deleita en las expresiones creativas de su bondad y propósito. Sin duda, para cumplir la Gran Comisión (discipular a las naciones), el gran mandamiento (amar a las personas) y el mandato cultural (administrar el mundo), Dios espera que sus seres creados utilicen cada gramo de sus capacidades creativas para alcanzar las metas de su reino.

En tercer lugar, dicho esto, también es cierto que el Señor desea que aprendamos unos de otros y que construyamos nuestras vidas y ministerios sobre bases sólidas, obtenidas de nuestras experiencias individuales y colectivas. Grabadas en la entrada de la biblioteca de la Universidad de Colorado (donde pasé muchas horas de formación), están las palabras de Cicerón: «Quien solo conoce a su propia generación, siempre será un niño». Con sinceras disculpas a Cicerón, podría decirse con la misma facilidad de los negocios en general, y de BAM en particular, que «Quien solo conoce su propia empresa y contexto, siempre estará en desventaja». En ese sentido, los siguientes ejemplos son experiencias de BAM empresariales y contextuales, un collage de historias humanas o, más académicamente, estudios de caso. Más concretamente, son ejemplos de esfuerzos inspiradores que el pueblo de Dios (la iglesia) ha realizado para ver su amor propagarse a través de la comunidad empresarial. Definitivamente no se presentan como moldes de BAM en los que una empresa deba encajar ni como una fórmula rígida que dicta cómo es una verdadera empresa BAM. Todo lo contrario. Se presentan para edificación e inspiración mutuas y como estímulo para la adaptación creativa y la imitación imaginativa.

En cuarto lugar, las siguientes ilustraciones no son modelos. Son simplemente ejemplos o historias de lo que diversos profesionales de BAM están haciendo en sus contextos. Sin embargo, utilizo el término modelo sin complejos porque cada empresa que analizo es un ejemplo concreto de lo que ha funcionado con esas personas en ese lugar y en ese momento. En ese sentido, cada empresa es un caso práctico o, más concretamente, un laboratorio vivo que enriquece nuestro conocimiento sobre BAM. Estas empresas

Son, después de todo, los pioneros de Dios en el campo misionero BAM, una primera generación de BAMers intencionales que cometerán todos los errores (y éxitos) que allanarán el camino hacia un BAM más efectivo y una mayor victoria para Cristo en el futuro.

## Modelos genéricos

Titulando su libro *Transformar el Mundo*, Sharon Swarr y Dwight Nordstrom citan las "oportunidades sin precedentes" y el "potencial ilimitado" del BAM. Al debatir sobre la definición de modelos genéricos de BAM, identificaron las categorías principales como oportunidades misionales funcionales del BAM: mentoría o coaching, capital de riesgo y otros tipos de inversiones, equipos a corto plazo para apoyar a nuevas empresas, empleo en una empresa multinacional, capacitación de equipos emprendedores de la Gran Comisión para emprender la "implantación de empresas en países fronterizos", franquiciar una empresa implantándola "en nuevas ubicaciones alrededor del mundo" y trabajar con programas microeconómicos.[1]

Este enfoque de clasificación funcional es muy válido para clasificar los modelos de BAM. John Warton, presidente internacional de Business Professional Network, enunció otro enfoque igualmente válido, pero bastante diferente. Warton considera que existen siete modelos principales de 'Misión a través de los Negocios' que se emplean en muchas partes del mundo hoy en día. Sus modelos reflejan la variedad de ámbitos en los que se pueden realizar negocios transcultural e internacionalmente. Es decir, considera BAM como misión a través de la participación cristiana en corporaciones transnacionales, corporaciones multinacionales, nuevos negocios o empresas conjuntas, programas de capacitación y consultorías, pequeñas y medianas empresas o microempresas.[2]

Independientemente del enfoque —por funciones, sedes o cualquier otro—, es evidente que existe una variedad casi infinita de modelos genéricos de BAM para implementar oportunidades de misión. Para comprender estos modelos y cómo se relacionan entre sí (y con el BAM), convienen algunas definiciones prácticas. Sin duda, algunos considerarán estas definiciones o divisiones (y las que se presentan más adelante en el libro) como hilarantes, ya que en el mundo multicultural y pluralista actual, todo el BAM se da tanto en el país de acogida como en el extranjero, tanto en empresas pequeñas como grandes. Quizás esta crítica sea correcta, pero dado que el estado del movimiento y el BAM aún son embrionarios, las personas buscan etiquetas que definan tanto lo que son hoy como lo que serán mañana.

En consecuencia, las siguientes definiciones o divisiones son útiles, aun cuando todos los aspectos del negocio y la misión tienden hacia (y eventualmente pueden caer bajo) el término general de Negocio como Misión.[3]

Empresas del Reino. Una KC es una empresa dirigida por cristianos, generalmente en un entorno monocultural, cuyo director ejecutivo integra intencionalmente la fe cristiana en el ADN de su empresa e intenta operarla según principios bíblicos.

Empresas BAM. Se trata de KC que operan interculturalmente, cuyo director ejecutivo involucra a la empresa en proyectos holísticos de desarrollo comunitario que impactan a todo el reino. (Véase la discusión en el capítulo 1).

Compañías de la Gran Comisión. Las GCC son compañías BAM más grandes que operan con una plantilla considerable, mayores recursos y, a menudo, gestionadas por equipos de liderazgo ejecutivo. El término fue acuñado por Steve Rundle y Tom Steffen y se define y desarrolla en detalle en su influyente libro, Compañías de la Gran Comisión.[4]

Subcontratación global. El BAM mediante subcontratación global fue desarrollado por Tom Sudyk a través de su Grupo de Comercio Evangelístico (EC). Es un modelo único que refleja una estrategia BAM innovadora y creativa para la misión. Al llamar al BAM "una nueva frontera", Sudyk y su Grupo EC aprovechan las necesidades de subcontratación de las empresas estadounidenses para crear negocios BAM en el extranjero.[5] Es decir, los enfoques EC Empresas estadounidenses que necesitan externalizar sus servicios y les piden que permitan a EC satisfacer dichas necesidades y, al mismo tiempo, apoyar la misión cristiana. Posteriormente, funda una empresa BAM en un país en desarrollo para cumplir con los nuevos requisitos contractuales. Por ejemplo, contrata a hospitales estadounidenses para que presten servicios de transcripción desde su empresa BAM en India.

Capital privado extranjero (OPE). Este término se utiliza para referirse a empresarios cristianos (posibles BAMers) que salen de su país, generalmente de países desarrollados a países subdesarrollados, y compran o invierten fuertemente en una empresa o fábrica que encuentran allí, utilizándola como centro ministerial y plataforma misionera.[6] Cabe destacar que el OPE es marcadamente diferente del modelo EC. En el OPE, los BAMers en realidad...

Iniciar, comprar o invertir en empresas extranjeras y luego aprovechar las líneas de productos y canales de venta existentes para obtener ventajas comerciales y espirituales. La CE, por otro lado, primero identifica las líneas de productos y canales de venta necesarios (es decir, las necesidades de externalización y la demanda de productos o servicios de las empresas estadounidenses) y luego aprovecha esa demanda para crear una empresa.[7]

Desarrollo empresarial global. Este término describe el proceso mediante el cual empresarios o empresas cristianas (a menudo a través de ONG cristianas) ayudan a los pueblos indígenas a crear nuevas empresas o se unen a los empresarios indígenas existentes (como un paraclete) con diversas formas de apoyo: proporcionando inversión de capital, préstamos, equipo, experiencia, oración, estímulo, capacitación empresarial, mentoría personalizada, consultoría y asesoramiento empresarial práctico, y quizás asociaciones o alianzas. De esta manera, empresarios exitosos de países desarrollados se vinculan creativamente con emprendedores emergentes de países menos desarrollados o subdesarrollados de todo el mundo o en las ciudades de sus propios países.

El desarrollo empresarial global se distingue del capital privado extranjero. En el caso de la inversión extranjera, las empresas BAM tienen o adquieren una participación accionaria en el negocio extranjero y lo gestionan como el centro de sus actividades de evangelización, discipulado y misión. En marcado contraste, quienes se dedican al desarrollo empresarial no suelen adquirir participación accionaria en los negocios extranjeros. Tampoco asumen el control de la gestión de estos negocios ni los utilizan como una plataforma abierta para el ministerio. Más bien, el motivo es simplemente acompañar a las empresas nuevas o en dificultades en países pobres y ayudarlas a que sus negocios sean exitosos y prósperos. Esta asistencia puede no incluir siquiera un acto manifiesto de testimonio de Cristo ni la búsqueda de conversiones. En cambio, puede basarse en un modelo más holístico de simplemente dar testimonio de Cristo mediante hechos, carácter y relaciones, demostrando así el amor de Cristo por todas las personas.

Impulso/alcance empresarial global. Esta es una variante del desarrollo empresarial global. En este contexto, empresarios cristianos exitosos (con frecuencia de países desarrollados), a nivel individual, corporativo o en alianza con otras empresas, aprovechan los recursos de su empresa para ayudar de forma integral a las personas.

necesidad, internacional o nacional, a largo o corto plazo, de forma continua o sólo una vez.

Tres puntos finales: Primero, estos siete modelos a menudo se superponen dentro de una misma empresa (p. ej., una GCC también es una KC y una BAM, y también puede ser un ejemplo de capital privado extranjero). Segundo, una prioridad común a todos estos modelos (y a los que se analizan más adelante) es que la función principal de la BAM es mantener un negocio próspero, rentable y sostenible. Claramente, por necesidad, la evangelización, el discipulado y el desarrollo comunitario deben ser prioridades secundarias. En BAM, sin negocio no hay misión. Tercero, un objetivo principal de todos estos modelos es utilizar el poder, el prestigio, las redes y los recursos de los cristianos en el mercado laboral para ayudar de forma integral a los emprendedores y a otras personas en las zonas más pobres del mundo, a nivel nacional e internacional, y así demostrar visiblemente el amor de Jesús por ellos.



## Sus historias

Las historias que siguen están organizadas de forma muy general, desde las más sencillas hasta las más complejas, en la práctica del BAM. El BAM suele implicar trabajo remunerado a tiempo completo, pero, como muestra el primer ejemplo, también puede ser a tiempo parcial y voluntario. Suele centrarse en una sola empresa, pero, como veremos con la fábrica de empleo suiza y los médicos voladores, puede ser un consorcio de empresas, cada una aprovechando su experiencia y recursos para lograr un impacto en el reino que ninguna de ellas podría haber logrado sola.

Para ser breve, en ocasiones he atribuido ciertas características de BAM a una sola empresa, cuando en realidad provienen de una o más. Además, por razones de seguridad o privacidad, se proporcionan pocos nombres, ubicaciones o características identificatorias reales. Sin embargo, los ejemplos son empresas reales que realizan negocios reales como ministerio en el mundo. Por lo tanto, representan una amplia gama de opciones que ilustran la fertilidad de este campo misionero y su enorme potencial para ayudar a las personas necesitadas y tener un impacto transformador y significativo en familias, comunidades y naciones.

*Los Médicos Voladores. En un estado fronterizo con México, un oftalmólogo estadounidense (lo llamaremos Ike) se adentraba en las profundidades de México. Mientras cenaba en un café mexicano, conversó con un misionero local, Miguel, y se enteró de que en esa zona rural había decenas, si no cientos, de personas con cataratas. No podían acceder a las cirugías oculares necesarias porque no había oftalmólogos en el distrito, e incluso si los hubiera, no podían costearlas.*

Al regresar a Estados Unidos, Ike continuó reflexionando sobre la conversación y se sintió profundamente impulsado a actuar. No solo era un cristiano comprometido, sino que su propia clínica oftalmológica se especializaba en cirugías de cataratas. Compartió su preocupación con otros cristianos de la comunidad empresarial local y finalmente formó un consorcio de empresarios y un plan viable. Un fin de semana al mes, Ike viaja a este pueblo mexicano para realizar operaciones de cataratas.

Cirugías. Lleva todo el equipo necesario, además de una enfermera. Además, como no hay dentista local, suele acompañarlo un dentista, Dean, quien trae un higienista y una unidad dental de campaña. El operador local de la base fija del aeropuerto accedió a proporcionar dos aviones para los viajes y la presidenta del banco local, Barbara, se comprometió a cubrir los costos de la gasolina. Las iglesias locales y sus comités de misión se comprometieron a cubrir otros gastos, como alojamiento, comidas y transporte local. Las iglesias también proporcionan Biblias y otra literatura cristiana (en particular, obras infantiles) en español. Si bien el grupo no incluye un especialista en desarrollo comunitario ni trabajadores de la iglesia, podría ampliarse fácilmente de esa manera para satisfacer las demás necesidades de la gente y las iglesias de la aldea.

Estos arreglos se encargaron de la oferta de la misión. Para la demanda, IKE contactó al misionero Miguel, quien aceptó usar sus contactos, influencia y personal para gestionar las visas en el aeropuerto, los trámites aduaneros para el equipo y su equipo, el transporte local, el alojamiento en hoteles, un lugar adecuado para sus procedimientos médicos, la publicidad local de las visitas programadas de los médicos y cualquier otro apoyo logístico necesario.

En su primer viaje a México, el avión sobrevoló el pequeño pueblo y, para su deleite y asombro, Ike y Dean vieron una fila de personas de varios cientos de metros. Pasaron rápidamente la aduana, dejaron su equipaje en el hotel y se dirigieron a la nueva clínica improvisada. Para su asombro, fueron recibidos por el alcalde, los líderes de la iglesia y un grupo de niños risueños y juguetones. Las mujeres de la iglesia también habían captado la visión y habían preparado comida y agua para todos, pero especialmente para las personas que esperaban pacientemente en la fila y necesitaban atención. Durante todo el fin de semana, Ike extirpó catarata tras catarata, mientras Dean y la higienista atendían las necesidades dentales de la gente.

Los empresarios, en colaboración con los misioneros e iglesias locales, pueden llevar a cabo una misión integral de una manera que nadie podría lograr por sí solo. No solo atendió las necesidades reales de las personas necesitadas, sino que les brindó un sentido de esperanza y una comprensión tangible de la hermandad universal de Cristo. En este sencillo acto de misericordia de BAM, los ciegos recuperaron la vista y los enfermos fueron sanados, todo en el nombre y el amor de Jesús, algo que se transmitió a toda la aldea.

*El Salvador. La Red de Profesionales Empresariales (BPN), bajo el liderazgo de John Warton, ha sido un actor clave en el Movimiento de Misión de Mercado durante años. Una de las prioridades de BPN es su programa para pequeñas y medianas empresas (PYME) para ayudar a empresas emergentes en países subdesarrollados. Esto se logra mediante préstamos de entre \$1,000 y \$10,000 a emprendedores indígenas precalificados para que inicien sus negocios. Los fondos del préstamo se utilizan para diversos fines de inicio, como la adquisición de locales comerciales, equipo, inventario y capital de trabajo. En El Salvador, BPN contrata a World Vision para administrar los pagos de los préstamos, supervisar los negocios y asesorar y apoyar a los dueños de los mismos. Durante un viaje a El Salvador con Warton, interactué con varias empresas clientes de BPN. Todas, excepto una, estaban al día con sus pagos de préstamos y todas comprendían que este programa lo llevaban a cabo cristianos para ayudarles a ellas y a sus familias a mejorar su calidad de vida y a conocer a Cristo vivo. Las siguientes empresas se encuentran entre los clientes de BPN en El Salvador.*

*Rollo: El panadero. Quizás el más exitoso fue Rollo, un panadero que anteriormente estaba desempleado y apenas podía alimentar a su familia. Con su solicitud de préstamo, presentó un plan de negocios para abrir una panadería mayorista. Obtuvo los fondos necesarios para comprar un horno grande. Con el horno, Rollo pudo producir suficientes cantidades diarias de pan y panecillos para satisfacer la demanda de los restaurantes locales. La dispersión geográfica de sus clientes era tal que Rollo necesitaba ampliar su negocio con un sistema de reparto fiable. Con sus ganancias, compró varias bicicletas y contrató a un tejedor local para que fabricara cestas grandes, planas y con tapa, diseñadas para montarse entre el manillar de cada bicicleta. Luego, atrajo a jóvenes y niños desempleados de la zona para que usaran las bicicletas para repartir su pan a comisión.*

El negocio de Rollo tuvo tanto éxito que logró liquidar su préstamo de BPN antes de lo previsto y luego solicitó otro préstamo para comprar dos hornos más. Con estos, amplió su cartera de clientes mayoristas y su flota de bicicletas de reparto. También liquidó el nuevo préstamo y, con fondos generados internamente, pudo construir una casa para su familia además de la panadería. Ahora es un ciudadano productivo de El Salvador, que ofrece un producto de consumo saludable y muy necesario, emplea a más de treinta personas y genera ingresos adicionales.

Ingresos comerciales para sus proveedores, los contratistas de construcción, la tienda de bicicletas y el tejedor. Lo mejor de la historia es que Rollo es totalmente sordo y, antes de este préstamo, no podía conseguir un trabajo duradero y significativo. Ahora, gracias al amor de Cristo por él y a la fidelidad de BPN, es un empresario exitoso y puede mantenerse a sí mismo, a su familia y a un gran número de empleados y sus familias durante generaciones.

*Fernando: El ebanista. Un largo viaje en coche desde la capital nos llevó por sinuosos caminos de tierra entre la espesa vegetación selvática y junto a escasas chozas de paja sobre pilotes destartados. Niños semidesnudos y gallinas escuálidas corrían desenfrenados por los patios vacíos y polvorientos, y los cerdos se revolcaban en sus comederos intentando refrescarse en el calor insoportable. Al llegar a una de estas casas, nos condujeron a un taller improvisado con pilas de madera en un extremo, aserrín espeso en el suelo de tierra y una sierra de corte transversal, una sierra de calar y un torno anticuados esparcidos entre mesas, sillas y armarios a medio terminar. El dueño, un joven con un overol manchado de sudor, nos recibió con una amplia sonrisa y un gran abrazo. Le entusiasmo nuestro interés en su negocio y nos mostró con entusiasmo los diversos muebles en los que estaba trabajando.*

Durante la entrevista, supimos que Fernando había comenzado su negocio fabricando muebles de alta gama con acabados preciosos. Nos mostró con orgullo fotos de muchas de las piezas, y quedamos impresionados con su habilidad. Era un joven talentoso, con un ojo especial para tomar un tronco en bruto, desbastarlo y crear una obra de arte práctica pero impresionante. El problema era que tenía que dedicar tanto tiempo a cada pieza que sus precios estaban fuera del alcance de la mayoría de su clientela objetivo. Por ello, tras mucha reflexión y consulta con World Vision y BPN, Fernando cambió su producto de muebles terminados a sin terminar. Ahora construye los muebles, pero deja que el comprador los termine a su gusto. Esto le permite completar más muebles más rápido a precios más bajos y aumentar sustancialmente sus ventas y su capacidad de pagar el préstamo de BPN. Además, en lugar de vender sus muebles en su propia tienda local, contrató a varias tiendas de la zona para que los enviaran en consignación. Esto eliminó el riesgo de cada tienda y le permitió a Fernando acceder a un mercado más amplio. El aumento del volumen de producción y ventas también le permitió ampliar su fuerza de trabajo y distribuir los beneficios a otras familias.

Durante la visita, nos enteramos de los numerosos desafíos que Fernando enfrentó para hacer crecer su negocio, pero no nos marchamos sin orar con él por su negocio y su familia. También hablamos sobre las grandes posibilidades de invitar a un ebanista estadounidense jubilado, que formaba parte del círculo de contactos de BPN, a El Salvador para que recibiera más mentoría y le ayudara a conseguir equipo de carpintería más nuevo y sofisticado.

*María: La comerciante de telas. De regreso al pueblo, fuimos al mercado local, un lugar emocionante, activo y mugriento, lleno de gente, ruido, olores y desorden. Pasamos junto a quioscos al aire libre, vendedores ambulantes y mujeres que ofrecían sus productos en una mano y cargaban a sus bebés en la otra. Nuestro destino era la nave principal del mercado, una zona cubierta con docenas de puestos que formaban un laberinto de pasillos en el interior. Fue allí donde encontramos a la siguiente cliente de BPN, María, y su tienda, que albergaba un impresionante inventario de artículos para la cocina: ollas, sartenes, arroz, frijoles, harina, azúcar, especias, conservas y dulces para los niños. María se alegró mucho de vernos y con orgullo sacó su libro mayor para mostrarnos su sistema básico de contabilidad. Mientras describía sus gastos, era evidente que conocía los márgenes de beneficio de cada artículo de su tienda y que controlaba cuidadosamente su flujo de caja para satisfacer la demanda.*

María había comenzado su negocio como madre soltera, intentando ganar lo suficiente para alimentar a su familia. En aquellos tiempos, llegaba al mercado, buscaba un lugar en la acera, extendía sus productos sobre un periódico limpio y transformaba ese trozo de concreto en su escaparate y mostrador. Anhelaba el día en que pudiera entrar al mercado cubierto y abrir una tienda de verdad, como otros lo habían hecho. La oportunidad para esa transición llegó con un pequeño préstamo de BPN. Con ese dinero, María consiguió el alquiler de un puesto de aproximadamente un metro y medio de fondo y dos metros y medio de ancho, con un mostrador que le llegaba a la cintura y muchas estanterías contra la pared del fondo.

Conociendo el vecindario y las necesidades de sus clientes, María compró su inventario con inteligencia y limitó su margen de beneficio para atraer y fidelizar a los clientes. Pronto, su tienda tuvo tanto éxito que pudo realizar los pagos de su préstamo a BPN y ampliar su inventario. Si bien su tienda actualmente solo la sustenta a ella y a su familia, María, siempre emprendedora, ve el día en que podrá alquilar el puesto contiguo al suyo para duplicar su tamaño.

Su tienda, para contratar dependientes y posiblemente abrir una segunda tienda dentro del mercado. Agradeció efusivamente a BPN, Visión Mundial y a Jesús por darle esta oportunidad, y recibió con agrado a nuestro equipo, que le impuso las manos en el mercado y oró por ella y su tienda.

*Javier: El técnico de electrónica. Afuera del mercado, nos abrimos paso lentamente entre la multitud y entramos en otro gran edificio de acero corrugado que parecía un granero de una manzana de largo y otra de ancho. Dentro había una maraña de comerciantes, cada uno ocupando un espacio en el suelo. El camino entre ellos era casi ininteligible, pero las secciones más grandes estaban divididas por paredes corrugadas de tres metros, con puestos adosados que también reducían la luz a un tono tenue y sucio. En uno de esos puestos, de aproximadamente un metro de fondo y un metro y medio de ancho, con un mostrador de un metro y una pequeña puerta que daba acceso a la zona restringida detrás del mostrador, encontramos a Javier, el siguiente cliente de BPN.*

Javier repara aparatos electrónicos, especialmente televisores. Cada centímetro cuadrado de su pequeño y desordenado espacio estaba cubierto de herramientas, restos de televisores en diversos estados de reparación, repuestos reutilizados y ceniceros llenos de colillas. Para protegerse, el puesto contaba con una mampara metálica que se podía bajar por la noche, una puerta con cerradura y una vieja pistola calibre .45 debajo del mostrador. Estas observaciones le hicieron comprender la cruda realidad del mundo duro, infestado de delincuencia, corrupto e incierto en el que estas personas intentan sobrevivir y construir sus vidas.

En contraste, Javier era un hombre amable, de sonrisa cálida, risa fuerte y una decencia que reflejaba su determinación de forjar una vida mejor para él y su familia. También comprendía el papel de Jesús al darle la oportunidad de ser dueño de su propio negocio y recibía nuestras preguntas, sugerencias y oraciones como un maná fortalecedor.

*Muñoz: El motociclista. Un corto trayecto desde el mercado nos llevó a otro taller, esta vez de motocicletas. Deambulamos entre la docena de motos estacionadas en varios ángulos frente al local y entramos en un edificio de hormigón realmente desolador de unos 28 metros cuadrados dividido en tres habitaciones y un baño. Cada habitación era oscura y grasienta: una llena de piezas, otra con cuatro motos y motores desmontados, y una tercera era una oficina improvisada.*

El dueño, Muñoz, estaba ocupado con una de las motos mientras otros dos hombres se ocupaban de otra. Todos se alegraron de la ruptura de rutina que supuso nuestra inesperada llegada. Muñoz se alegró especialmente de conocer a su patrón estadounidense, el señor Warton, y de agradecerle personalmente el préstamo de BPN que le había dado la oportunidad de tener su propio negocio y dedicarse a su pasión por las motos. Al igual que los demás, conversamos sobre los diversos aspectos de su negocio, su progreso en el logro de sus metas y los desafíos que lo amenazaban. El negocio era estable y estaba creciendo, con buenas perspectivas para el futuro. Muñoz reconoció y agradeció la ayuda financiera y espiritual que BPN le había brindado. Al afirmarlo y orar por él, nos apresuramos a desear que pronto su pasión por Jesús eclipsara su pasión por las motos.

## La ventana 10/40

Esperamos que las historias mencionadas anteriormente ayuden al lector a comprender las realidades de muchas empresas del Tercer Mundo, realidades muy diferentes de los modelos de negocio a los que estamos acostumbrados en Occidente y que consideramos la norma. Lo que es cierto en Latinoamérica se aplica igualmente a las realidades culturales y económicas del Lejano Oriente, Oriente Medio, África y la Ventana 10/40. BAM se está consolidando en estas zonas, pero con la población de la Ventana 10/40 superando los tres mil millones de personas, en su mayoría no alcanzadas por el evangelio y en gran medida empobrecidas, los esfuerzos de BAM en este momento son insignificantes. Hoy, de los literalmente millones de empresas en esta región, solo podemos contar unas pocas que son empresas del reino o de BAM, o que se están viendo impactadas positivamente por BAM y el movimiento. Sin embargo, Dios comenzó con solo dos personas, y nuestro Señor Jesús comenzó con solo doce discípulos y el poder del Espíritu Santo. BAM, a su imagen y ejemplo, está sembrando semillas holísticas en suelo fértil. Por el poder del Espíritu Santo y la fidelidad de sus seguidores, podemos orar para que el resultado a largo plazo sea una cosecha abundante. El resto depende del Señor de la cosecha.

Entre los ejemplos de empresas BAM que operan en una amplia gama de países dentro de la Ventana 10/40 en la actualidad se incluyen: empresas de publicación, producción y distribución televisiva, formación en gestión, formación en informática, diseño de software, consultoría de alta tecnología, ingeniería, transporte aéreo, construcción, estaciones de radio, hoteles turísticos, granjas de cerdos y peces; y de fabricación y exportación de productos electrónicos, cerámica, cajas de cartón, cristal tallado, artículos de cuero y hierro forjado.

Esta lista no es glamurosa ni exhaustiva, pero refleja la naturaleza común y extraordinariamente creativa de las empresas BAM. La lista de ciudadanía de quienes las crean se lee como la membresía de las Naciones Unidas. Representa a cristianos de prácticamente todos los países del mundo.



extendiendo la mano a su propia gente a nivel nacional y a la de otras naciones, todo dentro de la Ventana 10/40 y todo en el nombre del Señor.

Estos ejemplos son una pequeña muestra de los fieles seguidores de Cristo que trabajan en el mundo laboral y a través de él. Huelga decir que la historia detrás de cada uno es conmovedora, llena de sueños y oraciones, experiencias que fortalecen y ponen a prueba nuestra fe, victorias y derrotas, sufrimiento y regocijo. Son las historias de misioneros de BAM en el campo misionero, en diferentes negocios, diferentes contextos, diferentes desafíos, pero con un solo Dios y una sola fe. De igual manera, el tipo de misión y alcance comunitario que cada uno realiza será diferente según las necesidades que descubra, pero todos tendrán dos puntos en común.

En primer lugar, buscarán dirigir sus empresas como Empresas del Reino, administrarlas según principios bíblicos y modelar un liderazgo de servicio. El objetivo será tener un impacto positivo interno en sus empleados y en todos los que interactúan con la empresa. En segundo lugar, buscarán extenderse más allá de sus empresas y tener un impacto positivo externo en la comunidad mediante iniciativas y proyectos bien fundamentados. Como ya he mencionado, BAM no es una empresa prefabricada, sino que busca un impacto tanto interno como externo en el reino para edificar el reino de Dios en ese contexto y en ese momento entre esas personas.

### En otros lugares, en todas partes

La historia es la misma fuera de la Ventana 10/40. Dios obra dentro y a través del mercado prácticamente en todo el mundo. Algunos ejemplos adicionales pueden ser útiles para ver que no existe un único método ni lugar para hacer BAM. Como se mencionó anteriormente, los nombres se ocultan por razones de seguridad y privacidad, pero las empresas son tan reales como el Señor al que sirven.

Una empresa de una gran área metropolitana proporciona vehículos, dinero y médicos para operar una clínica de salud móvil en el centro de su ciudad.

Una empresa de TI proporciona soporte informático técnico a agencias misioneras, iglesias y empresas nuevas.

Un taller de reparación de automóviles de California envía a uno de sus oficiales a la ex Unión Soviética en una misión de largo plazo para realizar labores de socorro urbano.

Un distribuidor de implementos agrícolas de Tennessee proporciona equipos agrícolas y experiencia agrícola a los agricultores de Asia Central.

Un banquero de Dallas ayuda a empresarios asiáticos a iniciar un banco al estilo occidental.

Un comerciante coreano suscribe un programa de microcréditos boliviano.

Un fabricante de juguetes alemán contrata a personas con discapacidad mental en su comunidad.

Un consorcio empresarial suizo crea una “fábrica de empleo” para formar a jóvenes desempleados.

Un consorcio empresarial cristiano de Mississippi inicia un centro de llamadas y un negocio de importación de camiones en Ucrania.

Un seminario de la FSU establece un centro de desarrollo empresarial, en el que participan profesores, estudiantes y miembros de la iglesia, con capital, tutoría y perspicacia empresarial proporcionados por socios cristianos estadounidenses en Georgia y Alabama.

Una clínica de pérdida de peso fue fundada en Asia Menor por empresarios estadounidenses en asociación con empresarios expatriados de BAM que ya estaban en el país.

Una ONG estadounidense organiza un hotel y un restaurante en Filipinas.

Las posibilidades y las necesidades son ilimitadas.

Terminaré con cuatro ejemplos que son particularmente dignos de mención porque ofrecen una hoja de ruta más amplia para otros potenciales BAMers en el país y en el extranjero.

*Una empresa asiática de BAM. Primero, examinaremos una empresa asiática fundada y dirigida por emprendedores estadounidenses que ha intentado ejemplificar lo mejor de BAM. Internamente, su propósito específico era impactar a Cristo y al reino. Posteriormente, se embarcaron en un negocio que podía fabricar un producto exportable para no afectar negativamente a otros negocios en la zona. Posteriormente, buscaron y contrataron intencionalmente a miembros de su comunidad con discapacidad física, aquellos que no podían obtener empleo debido a su condición física. Estos empleados recibieron capacitación en trabajos significativos, buenos salarios según los estándares locales, condiciones laborales seguras, bien mantenidas y atractivas, y se les enseñó la excelencia en todo, desde el control de calidad del producto hasta su vida personal.*

En concreto, estos empleados experimentaron un crecimiento

Profesionalmente, a través de la capacitación de habilidades y la identificación y desarrollo de dones.

personalmente, a través de cursos sobre desarrollo del carácter, integridad, administración del dinero, alfabetización, nutrición, salud, higiene y crianza de los hijos, y a través de asesoramiento proporcionado por la empresa, comidas, vacunas y descanso dominical.

Espiritualmente, a través de estudios bíblicos, devocionales, coro y versículos bíblicos pegados en las áreas de trabajo y cafetería; testimonios del equipo BAM, testimonio de estilos de gestión y estilo de vida; escuela de verano para hijos de empleados; y apoyo a empleados y familias durante tiempos de crisis personal y celebración.

económicamente, a través de salarios justos, buenos beneficios, asistencia familiar y proyectos de mejora y construcción de viviendas

La empresa anfitriona también ha incubado otra empresa de los Estados Unidos, lo que le ha permitido ubicarse conjuntamente dentro de la empresa durante los primeros meses, ayudándola a comenzar y a conocer el contexto local, y asesorando a sus líderes en el desarrollo de su propio modelo BAM único.

Externamente, la empresa ha participado en diversos proyectos en colaboración con funcionarios locales, líderes comunitarios, iglesias locales, ONG cristianas y sus propios empleados. Estos incluyen la contratación de personas con discapacidad (emplear a personas desempleadas); la ubicación de fábricas filiales en barrios marginales (creación de empleo); la ayuda para la limpieza de dichas zonas (recogida de basura y embellecimiento); la pavimentación de calles para reducir la contaminación atmosférica y el asma (beneficios ambientales y para la salud); el desarrollo de sistemas de suministro de agua potable (prevención de enfermedades y promoción de la higiene); la búsqueda de hogares de acogida para bebés abandonados; la asistencia a orfanatos locales con fondos, mano de obra y programas infantiles; la ayuda a niños con discapacidad para encontrar asistencia, como cirugías de paladar hendido y formación para niños ciegos; y proyectos de renovación de viviendas, especialmente para sus empleados.

*Una empresa canadiense de BAM. Otra empresa se dedica al sector de maquinaria pesada, propiedad de canadienses y operada por ellos. El director ejecutivo se aseguró primero de que su sede en Canadá estuviera específica y claramente comprometida con BAM a través de su declaración de misión, políticas y prácticas, y todas las funciones internas. Lideró a su equipo directivo para desarrollar un*

*Plan estratégico integrado de negocios y fe, con objetivos, objeciones, acciones y responsabilidades claramente identificables en cada área funcional de la empresa. El equipo se esforzó al máximo para liderar la empresa para Cristo, administrarla según principios bíblicos y establecer y alcanzar múltiples resultados.*

A medida que la compañía se expandía a Sudamérica, se vio impactada por la gran cantidad de niños sin hogar y su desesperada situación. Esto la llevó a colaborar con iglesias y orfanatos locales para desarrollar planes y programas que ayudaran a estos niños a escapar del frío y encontrar el refugio, el sustento, la orientación, la capacitación laboral, la inserción familiar, la renovación espiritual y una vida mejor. Paralelamente, desarrollaron un plan de rehabilitación en colaboración con un hospital local para personas (especialmente jóvenes) con adicción a las drogas y al alcohol.

Al establecerse en la India, la empresa se ubicó deliberadamente en una zona marginal habitada predominantemente por dalits (la casta de los intocables). La empresa contribuyó al desarrollo comunitario, pero brindó a los dalits empleo, atención a empleados y familias, apoyo espiritual y formación en habilidades laborales y para la vida. En general, estas fueron bendiciones que la cultura local jamás les habría brindado. Siguiendo el ejemplo de las operaciones de la empresa en Sudamérica, también colaboraron con iglesias locales en programas para niños de la calle.

En todas estas actividades, la empresa invitó a sus empleados indígenas a asumir el liderazgo, especialmente en la identificación de necesidades, la definición y comunicación con sus socios, y la realización del trabajo práctico necesario para cumplir la misión que se habían propuesto. Esto no solo fomentó una fuerza laboral altamente motivada y un espíritu de equipo, sino que les inculcó un sentido del propósito superior de su empresa y sus trabajos. También convirtió a la empresa en un lugar de trabajo atractivo y admirado, y contribuyó a atraer y retener a personas competentes. Si bien la empresa no promovía el cristianismo, sus valores, su misión y su Salvador se exhibieron públicamente a través del ejemplo amoroso y solidario de sus líderes, conocidos en toda la comunidad como cristianos.

*Empresas BAM del centro de EE. UU. La tercera y la cuarta empresa son bastante diferentes. Se refieren a los centros urbanos de Chicago y Jackson.*

*Mississippi, que es tan intercultural, inquietante y necesitada de BAM como sectores de la Ventana 10/40. Si bien existen numerosos ejemplos de esfuerzos corporativos para recuperar las ciudades y ayudar a sus pobres, estos dos merecen una mención especial.*

1. Ser legítimo. En el primero, aprendí de primera mano la importancia de los negocios para llevar el evangelio al centro de Chicago. Esto surgió de mi amistad con un misionero urbano, Mark. Casado con una profesora de estudios urbanos, Mark y su esposa podrían haberse mudado a las afueras y viajar a diario a su campo misionero. En cambio, optaron por un apartamento en el corazón de la zona más pobre de la ciudad, conducir un coche clásico y mantener su hogar a la par con los residentes locales. Se hicieron amigos de sus vecinos y se unieron a la iglesia local. Mediante un enfoque de evangelización relacional, encarnacional y holístico, dieron un fuerte testimonio de Cristo a la comunidad.

Sin embargo, a Mark, quien pasaba todo su tiempo en el corazón de la ciudad, pronto le quedó claro que, para ser aceptado como miembro de la comunidad, debía ser "legítimo" (es decir, legítimo) según el lenguaje local. Parte de ser legítimo consistía en "tener una economía propia" (es decir, un medio de subsistencia compatible con la comunidad local y observable por ella). Los misioneros y profesionales de la iglesia que recibían apoyo de donantes siempre eran sospechosos y permanecían como forasteros. Carecían de economía propia, no tenían un interés real en la economía local (no se metían en el juego) y tenían la posibilidad de irse en cualquier momento. Los verdaderos miembros de la comunidad son permanentes —algunos dirían que están "atrapados"— y tienen poca o ninguna esperanza de salir o de mejorar su situación por medios legales.

En consecuencia, Mark buscó diferentes "economías" que pudiera adoptar. Necesitaba un negocio que le diera la movilidad para moverse por la comunidad y conocer e interactuar con un gran número de personas, y que, a la vez, fuera (y pareciera) legítimo. Su elección final fue ser un vendedor ambulante que llevaba sus productos en una bandeja colgada del cuello y los ofrecía a los transeúntes. Con este negocio portátil, Mark se mimetizaba con el paisaje. También le daba una excusa para estar en todas partes, para hablar con cualquiera sobre cualquier tema. Funcionó bien y, de hecho, generó suficientes ingresos para mantenerse y ganarse un lugar en la vida de la comunidad.

La comunidad como miembro interno. Recientemente, Mark ha estado buscando oportunidades de negocios emergentes que no solo ayuden a quienes ha guiado al Señor y con quienes ha forjado amistad, sino que también le den mayor presencia e influencia en la comunidad, y aumenten el impacto de su ministerio en el reino.[8]

Cabe destacar que las lecciones que Mark ha aprendido y las historias que puede contar también han contribuido enormemente a la relevancia y eficacia de las clases de su esposa sobre desarrollo urbano. Ella no solo aporta su experiencia personal, sino que también puede invitar a Mark y a otros miembros de la comunidad como ponentes invitados, y llevar sus clases a zonas urbanas marginales, a lugares que de otro modo nunca conocerían.

2. Participación. Doug Wilson dirige un concesionario de automóviles de segunda generación, muy respetado y rentable, en Jackson, Misisipi. Doug, cristiano devoto y miembro activo de la Iglesia Bautista del Sur, ha presenciado personalmente la constante erosión y degradación del centro urbano de Jackson durante la última década, y esto le ha resentido. En 2007, tuve el privilegio de asistir a un seminario en Atlanta con Doug y varios miembros de su iglesia, incluyendo a su pastor. Ese seminario se centró en la urgente necesidad de una transformación urbana liderada por cristianos en Estados Unidos y a nivel internacional, y en el importante papel que desempeñan las empresas para lograrla. Se enfatizó que, en los últimos años, el mundo ha experimentado un cambio demográfico cósmico del que no se retirará jamás. Pasó de un planeta dominado por el campo a uno dominado por las ciudades. Con este cambio, que se ha producido a un ritmo cada vez mayor a nivel mundial, los problemas que enfrentan las ciudades se han disparado. El desafío es claro: ¿Qué haremos al respecto, como cristianos y empresarios?

Profundamente conmovido, Wilson regresó de la conferencia y no perdió tiempo. En dos semanas reunió a un grupo de líderes comunitarios y eclesiásticos, tanto negros como blancos, para orar por la ciudad y buscar la guía divina sobre qué se podía hacer. En los años transcurridos desde aquella primera reunión de oración, el grupo de Wilson ha lanzado la iniciativa "Transformar Jackson" para recuperar y transformar permanentemente Jackson en una sociedad civil sana, respetuosa de la ley y temerosa de Dios. Ha reunido a personas temerosas de Dios y de buena voluntad de todas las zonas de la ciudad, de todos los niveles económicos, de todas las denominaciones y de todos los grupos étnicos y raciales. Estas personas incluían innumerables organizaciones.

que han trabajado durante años en ministerios de ayuda urbana aislados, prácticamente infructuosos y especializados en Jackson. Es un movimiento inspirador que, quizás por primera vez en la atribulada historia de Jackson, ha unificado a los elementos radicalmente diversos de la comunidad en una causa común, de la magnitud de Dios. Como es relevante aquí, todos reconocieron que el sector empresarial es clave para la recuperación de la ciudad y que el compromiso inquebrantable y a largo plazo de la comunidad empresarial es absolutamente esencial para el éxito. Wilson, un influyente líder empresarial dedicado a Cristo, fue quizás una de las pocas personas con la influencia y los recursos para inspirar y liderar el camino. Eso también es BAM.

Esfuerzos de transformación similares se están llevando a cabo actualmente en docenas de ciudades de Estados Unidos. Igualmente importante y prácticamente desconocido es el hecho de que líderes evangélicos mundiales como Luis Bush, Ed Siloso y otros evangélicos comprometidos han lanzado iniciativas de transformación a nivel municipal y nacional en cientos de ciudades de todo el mundo. Todos los participantes han reconocido que (1) el liderazgo y la participación empresarial son elementos clave de estas iniciativas y (2) la redención y la transformación a nivel municipal y nacional son la extensión lógica de nuestros objetivos, ordenados por Dios, de discipular a las naciones (Gran Comisión), amar a la gente (gran mandamiento) y cuidar la Tierra (mandato cultural).[9]



## Resumen

Dios está obrando sin duda en el mercado y a través de él. No existen modelos predefinidos que los aspirantes a emprendedores de BAM puedan seguir, solo historias, ideas y ejemplos inspiradores de los que podemos inspirarnos. Sin embargo, en este momento, BAM parece ser una estrategia clave que ha atraído a empresarios cristianos de todo el mundo, quienes encuentran en BAM una auténtica convergencia de sus pasiones por Cristo, los negocios y la misión. Estos hombres y mujeres, con sus negocios, se presentan en todas las formas imaginables y llegan a todos los países que sus oportunidades de negocio les permiten y sus vocaciones les dictan. Dan testimonio a un mundo dolido a través de cada aspecto interno de su empresa y cada punto de influencia que tienen. También dan testimonio a través del amor demostrado por la ciudad donde operan y de su capacidad —y disposición, incluso entusiasmo— para marcar una diferencia intencional y tangible en la vida de esa comunidad y sus ciudadanos, en el nombre y el amor de Jesús, a través de sus negocios. De hecho, el potencial y la variedad infinitos de BAM son su genio. Es como un incendio forestal que, una vez encendido, se mueve con el viento en direcciones impredecibles con una velocidad formidable, impulsado por el aliento santo de Dios y su Espíritu Santo, con consecuencias imprevisibles y un impacto insondable en el reino.

## Preguntas para discusión

1. El autor proporciona modelos BAM al lector, pero sugiere que no existe un modelo BAM replicable. ¿A qué se refiere con "BAM en una caja"? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los modelos en general? ¿Está de acuerdo con el autor en la limitada capacidad del BAM para encontrar un modelo replicable? ¿Por qué?
2. En la comunidad en la que vives, identifica un problema importante y describe varias formas o pasos que se podrían tomar a través de un modelo BAM para abordarlo.
3. ¿De qué maneras puede una empresa BAM influir directa e indirectamente en una comunidad del centro urbano de Estados Unidos? ¿En los barrios marginales de Mombasa (que quizás hayas visto en la película *Slumdog Millionaire*)? ¿O en Smokey Mountain en Manila, Filipinas? ¿Qué es Smokey Mountain?
4. ¿Qué es la Ventana 10/40? ¿De dónde proviene su nombre? ¿Qué naciones la componen? ¿Cuáles son las características principales de las naciones dentro de la Ventana 10/40? ¿Cómo ha sido BAM especialmente útil para el ministerio en la Ventana 10/40?
5. ¿Qué significa ser "legítimo"? ¿Solo aplica en las zonas urbanas de Estados Unidos? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué ventajas ofrece ser "legítimo" como misionero en un país extranjero?
6. Participación en BAM: ¿De qué manera usted, con sus dones, habilidades, recursos, contactos y experiencia actuales, podría participar en BAM donde se encuentra y tal como está?

# 3

## El lugar de BAM bajo el sol

*Este mercado es tuyo, te lo dedico, y que sea un beneficio para ti y tus hijos. Es para que lo defiendas, lo protejas y lo mantengas. Es para que velen por que quienes la ocupan los traten con justicia, que no se permita la extorsión y que se respete religiosamente el propósito para el que fue creada. Este es uno de los días más importantes en la historia de Seattle, pero es...*

*Sólo un comienzo, porque pronto esta ciudad tendrá uno de los mercados más grandes del mundo.*

*El mundo. Está aquí para quedarse y no hay influencia, poder, combinación ni grupo de corruptos políticos o comerciales que lo hagan. "destrúyelo."*

Thomas Plummer Revelle, Dedicación del Mercado Pike Place, Seattle

Como pronto se hará evidente, BAM no está solo en el universo de cristianos enfocados en el mercado laboral. Más bien, BAM es solo una parte —aunque significativa— de un movimiento de Dios mucho más amplio en todo el mundo. Los siguientes tres capítulos intentarán arrojar luz sobre cómo se ha desarrollado este movimiento, cómo se manifiesta, cómo está afectando la labor cristiana y el lugar único que ocupa BAM en él.

## Definición de mercado

Hasta ahora he utilizado el término mercado de forma genérica. Sin embargo, existe un problema de definición en gran parte de la literatura empresarial. Muchos libros incluyen la palabra mercado en su título, pero nunca definen el término.[1] Bill Hybels, pastor principal de la Iglesia Comunitaria Willow Creek, es mucho más específico, utilizando mercado como sinónimo de lugar de trabajo o lugar de trabajo, es decir, el lugar donde uno realiza el trabajo que Dios le encomendó, se gana la vida, alcanza la dignidad y genera valor para la sociedad. Explica el papel del cristiano en ese mercado:

Supuse... que los cristianos realmente creen que si Dios los ha llamado a trabajar en el mundo laboral, también los ha llamado a ser misioneros en él. Sin esa suposición, no hay razón para hablar de llevar “la luz de Cristo” al mundo laboral; no hay necesidad de preocuparnos por la credibilidad cristiana; y, sin duda, no hay necesidad de aprender a expresar nuestra fe.  
[2]

Ed Silvano define el término mercado con una metáfora conmovedora que resuena con la esencia de mi propia definición:

El mercado —la combinación de negocios, educación y gobierno— es para una metrópolis lo que el corazón es para el cuerpo humano. A través de estas tres arterias fluye la vida de una ciudad. Una ciudad no puede existir sin un mercado, del mismo modo que un cuerpo no puede vivir sin un corazón.[3]

Defino el mercado de forma similar. Mi definición incluye dos ámbitos activos y un tercero, pasivo y reflexivo.[4] Cada uno de estos ámbitos refleja un centro de poder dentro de una sociedad o nación determinada que tiene un gran impacto económico en dicha sociedad y su gente, así como en su misión, especialmente en el sector privado. Los dos ámbitos activos incluyen la comunidad empresarial (sector privado) y las instituciones gubernamentales, cuasigubernamentales y políticas que (1) regulan las políticas y prácticas económicas nacionales y transnacionales, y (2) establecen el marco legal y las leyes, regulaciones, políticas y prácticas empresariales no económicas (sector público).

El tercer espacio es la comunidad educativa, que estudia cada uno de los otros espacios, intenta imponer un enfoque disciplinado para comprenderlos y luego enseña dicha disciplina a las nuevas generaciones. Desde una perspectiva misional, es en este tercer espacio donde las políticas, prácticas, impacto y relación simbiótica de los otros dos espacios del mercado pueden comprenderse mejor, reflexionarse con detenimiento y traducirse en programas de acción eficaces para la misión. En esencia, el ámbito educativo es el espacio definitivo de reflexión praxeológica y, como tal, un espacio vital para influir en la misión del mercado.

En resumen, los tres ámbitos que constituyen el mercado más amplio —negocios, gobierno/política y educación— son núcleos de poder importantes en cualquier sociedad y, por ende, en cualquier esfuerzo misionero por impactar la vida de un pueblo para Cristo, especialmente en BAM. Son componentes vitales de la experiencia real de cada grupo étnico y están íntima e inexorablemente entrelazados. El mercado es, como dice Silvos, tan esencial para la vida de un pueblo y una sociedad como la sangre lo es para el cuerpo humano. Es, sencillamente, la condición sine qua non de prácticamente todas las sociedades a lo largo de la historia. La cuestión es que el mercado es más que simplemente el mundo comercial. Para los propósitos de este libro, es importante comprender dos puntos: primero, esta visión más amplia del mercado, y segundo, tal como se usa en este libro, el término mercado se centra casi exclusivamente en el componente empresarial del mercado y el nicho específico de BAM.

En ese sentido, para comprender lo que el término mercado significa personalmente para mí, tanto a nivel mental como visceral, es fundamental visualizar algunos de los mercados del mundo: ver a la gente allí; oír los sonidos; oler los olores; saborear la comida; empaparse del ambiente; sentir la importancia de estos

lugares para la vida cotidiana de cada persona allí; discernir los centros de poder arraigados, a menudo invisibles, que controlan tanto los mercados como las vidas de todos los que compran, venden y comercian allí; y comprender la compleja tarea de la misión hacia, dentro y a través de ese contexto: el mercado.

## **Mercados del mundo**

Mi experiencia incluye viajar, trabajar y vivir en más de setenta países de los cinco continentes. He dedicado mi vida a viajar por el mundo, experimentando de primera mano la gran variedad de culturas, costumbres, usos y prácticas extranjeras que habitan este pequeño planeta. Y siempre recurro a los mercados locales —ya sean mercadillos, mercados de alimentos o flores, o mercados globales de materias primas y financieros— para conocer a la gente. He visitado los mercados de las bulliciosas ciudades de Europa, Oriente Medio y Asia, así como las tórridas selvas del Amazonas y las llanuras de África. He recorrido la Gran Ruta de la Seda de Marco Polo, he bebido ouzo en la Plaka de la antigua Atenas, he comido tandoori y arroz al curry en los cafés de la Vieja Delhi y Agra, he colocado mi chuleta sobre la falda de un cerdo asado en el mercado al aire libre de Taipéi, he regateado por telas a la sombra del Kilimanjaro, he regateado con vendedores callejeros gorras militares soviéticas a la sombra del Kremlin, he comido exóticas criaturas marinas en los mercados de pescado de Hong Kong, he reflexionado sobre el encarcelamiento de Pablo VI entre las ruinas del Foro Romano, he trabajado en las esquilas de ovejas y he pujado en la subasta de lana en las remotas colinas de Nuevo México. He negociado acciones y bonos en los mercados internacionales, he sido testigo de este flujo masivo de divisas a nivel mundial y he estado en el foso del Mercado de Materias Primas del World Trade Center de Nueva York en medio de la ensordecedora tormenta de la actividad comercial. Conozco bien el bazar de Estambul, el Ponte Vecchio de Florencia, Piccadilly Circus de Londres, la plaza de Santa Fe, el Ginza de Tokio, la ciudad vieja de Jerusalén, la fábrica de conservas de San Francisco, los gloriosos mercados de flores de Almaty y los mercados de especias de Taskent. Desde las montañas de Cuzco y Machu Picchu hasta el castillo del Monte Saint-Michele y el mercado fluvial de Bangkok, la vida de la gente de todo el mundo gira en torno a bulliciosos mercados donde se comercia con bienes para la vida, la supervivencia y el placer.

Los mercados del mundo forman parte de la esencia de mi vida y moldean mi visión de la humanidad, en toda su diversidad y universalidad. A menudo los he visitado con la cámara, porque es en ellos donde obtengo las imágenes más sinceras y honestas del carácter de las personas: lo que comen y visten, cómo interactúan, qué aprecian o desprecian, quién sirve y a quién se sirve, y cómo tratan a sus hijos, a sus mayores, a sus iguales y a sus clientes. Revela su verdadera naturaleza, sus virtudes y debilidades, y su cosmovisión con todas sus suposiciones, valores y lealtades. Es en este lugar donde no solo soy testigo de la singularidad del grupo étnico que observo, sino también donde llego a apreciar las universalidades y los puntos en común de la humanidad.

El mercado global y agregado es igualmente enriquecedor. He integrado mi experiencia de toda una vida en negocios, banca y gobierno en los cursos de globalización, macroeconomía y negocios internacionales que imparto. Al leer los periódicos locales y observar el impacto, tanto positivo como negativo, de la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Grupo de los Siete y varios bancos regionales de desarrollo en la vida económica de las naciones y la supervivencia misma de los pueblos indígenas, me pregunto por la ingenuidad de las misiones cristianas al no abordar estos mercados.

Ya sea individual o colectivamente, el mercado, en última instancia, da testimonio de las luchas de poder económicas, políticas, religiosas o culturales que enfrenta un grupo de personas. Por consiguiente, el término «mercado», tal como se utiliza en este libro, denota la imagen más amplia, expansiva e innovadora de un organismo comercial vivo, en lugar del significado estrecho y restrictivo que se le suele asociar. Para que la misión —en especial la BAM— sea verdaderamente holística y contextualizada, debe abordar el mercado en su totalidad, con toda su complejidad y esplendor.



## El mercado y la iglesia

El mercado y la iglesia están encontrando un punto en común en el contexto de lo que llamo el Movimiento de la Misión del Mercado. Históricamente, esto no siempre ha sido así. Una gran división histórica y cultural ha existido durante siglos, y aún persiste, entre el púlpito y la comunidad empresarial. Esta división, en muchos casos, se manifiesta no solo en antipatía mutua, sino a menudo en abierta hostilidad y sospecha. Un revelador proyecto de investigación sobre la relación entre la comunidad empresarial y los líderes de la iglesia fue realizado por Laura Nash, investigadora principal de la Escuela de Negocios de Harvard, y Scotty McLennan, decano de vida religiosa de Stanford, ambos cristianos comprometidos, en su libro "Iglesia el domingo, trabajo el lunes: El desafío de fusionar los valores cristianos con la vida empresarial". Descubrieron que existe una "nueva colisión entre lo espiritual y lo empresarial", que "la fe de muchas personas sufre una bifurcación cuando se sitúa en un contexto empresarial", y que la iglesia es "anticapitalista" y "antiempresarial". Además, ven surgir un "patrón autodestructivo" que genera enfoques contraproducentes, incluso "sincréticos, de la fe", entre los baby boomers, los empresarios y los profesionales cristianos:

Uno de los hallazgos más inquietantes de nuestras entrevistas fue la falta generalizada de conciencia o interés entre los eclesiásticos sobre cuán profundamente anticapitalista sigue siendo el mensaje entre muchos clérigos liberales y conservadores, por mucho que cultiven una relación cálida con los miembros de sus congregaciones... [A]un los cristianos profundamente fieles en los negocios tienden a sentir una fuerte desconexión entre su experiencia de la iglesia o la fe privada, y las condiciones que desafían el espíritu del lugar de trabajo.[5]

Nash y McLellan no se limitan a señalar a la Iglesia. Más bien, consideran el asunto como un asunto de percepciones erróneas, desconfianza y malentendidos mutuos, con mucha culpa para ambas partes:

También nos impresionó cómo los profesionales de los negocios y de la religión reflejaban mutuamente sus estrategias, a pesar de sus diferentes ideologías económicas. Los patrones, sin duda, están profundamente arraigados. Ambos grupos están convirtiendo el capitalismo y el cristianismo en una disyuntiva, una elección excluyente entre dos ámbitos distintos.[6]

Hybels adopta un enfoque más amable, pero llega al mismo punto: reconoce abiertamente que existe una marcada falta de comprensión, empatía y cooperación mutua entre la comunidad empresarial y la iglesia. Escribe:

*¿Por qué un ministro [hablando de sí mismo] habla del "mercado"? ¿No debería hablar de temas religiosos como lo han hecho los ministros del Evangelio durante siglos? ¿Qué interés, si es que tiene alguno, tiene Dios en el mercado? ¿Sabe realmente que existe? ¿Sabe lo que sucede allí? ¿Le importa? ¿No diseñó la iglesia como un refugio del mercado?*

Estas preguntas son típicas, y debido a ellas, muchos líderes cristianos han evitado el tema del mercado laboral. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrenta el verdadero seguidor de Jesucristo radica en determinar cómo encajar en el mundo laboral. ¿No debería la iglesia abordar este tema?[7]

Esta observación es particularmente conmovedora cuando consideramos el enorme potencial de alcance de las misiones en el mercado. Cristo en el Trabajo (también conocido como el

La Comunidad de Compañías para Cristo Internacional (FCCI) ofrece un ejercicio para sus directores ejecutivos miembros. Primero, cuentan el número de empleados y sus familias, inversionistas y sus familias, acreedores, proveedores, vendedores y comerciantes con quienes trata su empresa. A esto le suman el número de clientes atendidos, así como la competencia y las asociaciones comerciales con las que interactúa la empresa. Si el tamaño promedio de una iglesia local en Estados Unidos es de cien a doscientas personas, como se cree popularmente, es evidente (1) que el número de personas con las que incluso la empresa más pequeña puede interactuar directamente es mucho mayor que el tamaño promedio de la iglesia, y (2) que muchas, si no la mayoría, de estas personas no entrarían en una iglesia.

El mercado laboral tiene un enorme potencial para llevar la misión integral a las zonas necesitadas del mundo, tanto a nivel nacional como internacional. El enorme poder económico y político del mercado laboral es bien conocido. Si ese poder secular estuviera alineado con el Espíritu Santo de Dios —es decir, si la iglesia y el mercado laboral estuvieran plenamente alineados y se desatara por todo el mundo en el nombre del amor y el evangelio de Jesús de Nazaret—, podría ser una transformación total para las personas de todo el mundo, independientemente de si reconocieran a Jesús como su Salvador personal o no. Bíblicamente, también podría resultar en el cumplimiento de la Gran Comisión de Jesús en nuestro tiempo. Desafortunadamente, dadas las tensiones actuales e históricas entre la iglesia y el mercado laboral, esto es una gran incógnita, al menos para nosotros, pero no para nuestro Señor.

Afortunadamente, la hostilidad entre la iglesia y las empresas está cambiando. Un movimiento emergente y poderoso de la misión de Dios, *missio Dei*, se está observando globalmente en y a través del mercado. Van Engen ha señalado: «El mercado comercial bien podría ser el principal campo misionero del siglo XXI».[8] Nash y McLennan coinciden rápidamente: «El apoyo a este libro llegó en un momento crítico. Nos permitió seguir el movimiento espiritual y empresarial en su auge a finales de la década de 1990, y mantener un enfoque cristiano a pesar de la presión cultural para secularizar las cuestiones de ética empresarial».[9] En apoyo de esta perspectiva, más de mil doscientas organizaciones, la mayoría de las cuales surgieron en los últimos años, participan activamente en el ministerio en, dentro o a través del mercado global.[10]

## El Movimiento de la Misión del Mercado

Para comprender plenamente el Movimiento de Misión en el Mercado (BAM), es necesario comprender cómo encaja en el panorama general de las misiones cristianas hacia, dentro y a través del mercado laboral. No es tarea fácil, ya que Dios ha estado obrando de maneras muy poderosas, discretamente, durante más de dos décadas en el mercado laboral. Su influencia se ha visto entre empresarios cristianos de todo el mundo que han llegado a la misma visión de Cristo en el mercado laboral, y lo han hecho de forma independiente, espontánea y global. De hecho, el fenómeno ha generado un impulso global tan masivo que se le considera un movimiento que bien podría ser el movimiento misionero cristiano dominante del siglo XXI y, de desarrollarse, podría convertirse en uno de los grandes movimientos misioneros de la historia cristiana. Por eso lo llamo el Movimiento de Misión en el Mercado, y el BAM es una parte fundamental de él.

*El mercado: Un nuevo movimiento misionero. Se ha dicho que «el mercado es la última frontera misionera» y que «el cristianismo en el mercado es sal y luz en un mundo oscuro... la mayor posibilidad de avivamiento es la América corporativa».* [11] Destacados expertos en misiones, teólogos, líderes eclesiásticos y evangelistas lo han visto.[12] También lo ha hecho la prensa secular y evangélica.

Ya el 16 de julio de 2001, el artículo de portada de la revista Fortune se titulaba «Dios y los negocios: La sorprendente búsqueda de la renovación espiritual en el ámbito laboral estadounidense». Decía:

Llevar la espiritualidad al ámbito laboral contradice la vieja idea de que la fe y la fortuna no se llevan bien. Pero una oleada de creyentes está rompiendo el último tabú en el mundo empresarial estadounidense...

Estos ejecutivos están a la vanguardia de una masa diversa, en su mayoría desorganizada, de creyentes: una contracultura que bulle en el mundo empresarial estadounidense y que busca superar la brecha tradicional entre la espiritualidad y el trabajo. Históricamente, estas personas operaban discretamente, por su cuenta o en pequeños grupos de trabajo donde oraban o estudiaban la Biblia. Pero ahora se están organizando y haciendo campaña públicamente para promover el cambio.[13]

Poco después, el 11 de enero de 2002, el titular de la sección “Estilo” del Washington Post decía: “Oración y ganancias: Estos líderes empresariales buscan consejo regular de su socio silencioso: Dios”. [14] Artículos similares aparecieron en diversos periódicos, revistas de negocios y publicaciones especializadas, con artículos de portada en Business Week, US News and World Report, Time e Industry Week.[15] En los años siguientes, este fenómeno también atrajo la atención de la prensa evangélica, y Christianity Today lo presentó en cinco números y tres portadas.[16]

Nash y McLennan citaron su investigación como la vanguardia de un movimiento masivo hacia la integración de la fe en el lugar de trabajo y destacaron el creciente volumen de literatura que aborda este tema: «En total, revisamos más de 125 libros en las áreas de nueva espiritualidad, ciencia y religión, o administración y religión... de los cuales extrajimos nuestras principales conclusiones sobre el contenido, los supuestos subyacentes y las técnicas del nuevo movimiento de espiritualidad y negocios».[17] Un año después, se publicó una bibliografía anotada para los ministerios de mercado que enumeraba más de setecientos títulos, y un año después de su lanzamiento, uno de sus autores, Pete Hammond, conocido como el padre de los ministerios de mercado, dijo que la «colección de libros de fe y trabajo de InterVarsity para el mercado ahora cuenta con más de 1500 títulos en inglés» y admitió que el increíble crecimiento de los libros es a la vez «alentador» y «abrumador».[18] Luego, evalúa con franqueza un problema importante con muchos de ellos:

Algunas de las obras no son buenas aportaciones a este movimiento de renovación y movilización de la iglesia. Algunas incluso resultan vergonzosas, por ser superficiales, poco bíblicamente exactas, mal escritas, egocéntricas o simplemente...

Confuso. Pero incluso estos son un síntoma de que la iglesia está recuperando el llamado, el privilegio y la responsabilidad de cada creyente de ser un agente del reino de Dios en su trabajo.[19]

Muchos empresarios y directores ejecutivos buscan activamente maneras efectivas de integrar su fe en el sustento de sus empresas y en sus prácticas comerciales diarias. Cientos de ministerios eclesiales, paraeclesiales e independientes están surgiendo en todo el mundo. Numerosos sitios web sobre la fe en el trabajo ya están disponibles en internet. Las escuelas de negocios cristianas están empezando a incorporar debates y cursos sobre integración de la fe en sus planes de estudio. Una revista, Life@Work, se presentó abiertamente (aunque sin éxito) como la revista especializada del fenómeno emergente de la fe en el trabajo.[20] Otra, la revista Business Reform, se esfuerza por convertirse en la revista de reflexión cristiana que «pueda servir como herramienta para que los cristianos en proceso de discipulado reflexionen seriamente sobre cómo la obra de Dios se aplica específicamente a todas las áreas de los negocios».[21]

Destacados líderes evangélicos, empresariales y del ministerio en el ámbito laboral se pronuncian y declaran que el nuevo fenómeno de la fe en el trabajo y el ministerio en el ámbito laboral es la vanguardia de un importante movimiento misionero y no puede ignorarse (véase el apéndice 1). Billy Graham afirmó: «Creo que uno de los próximos grandes movimientos de Dios se dará a través de los creyentes en el ámbito laboral».[22] Tetsunao Yamamori profetizó: «Los negocios del Reino serán una estrategia predilecta para las misiones en el siglo XXI».[23] Henry Blackaby lo confirmó al afirmar: «Dios está obrando con fuerza en el ámbito laboral».[24] John Warton resume la visión colectiva al afirmar: «La comunidad empresarial es la fuerza misionera más poderosa de este siglo».[25]

Los encuestadores cristianos George Barna y Mark Hatch afirman que una de las principales innovaciones futuras en 'hacer iglesia' será el "Ministerio del Mercado".[26] Ed Silvers, fundador de Harvest Evangelism, va un paso más allá y explica sus ideas con más detalle:

Hoy, millones de hombres y mujeres reciben un llamado similar al ministerio a tiempo completo en los negocios, la educación y el gobierno: el mercado. Estos hombres y mujeres trabajan como corredores de bolsa, abogados, empresarios, agricultores, directores de operaciones, reporteros, maestros, policías, fontaneros, capataces de fábrica, recepcionistas, cocineros y mucho más. Algunos ejercen una gran influencia en la sociedad, otros son héroes anónimos de perfil bajo, pero cada uno de ellos ha sido divinamente llamado a traer el reino de Dios al corazón de la ciudad... Dios los ha llamado y ungido explícitamente para ello... Pueden hacer más que simplemente testificar; pueden transformar sus trabajos y, por ende, sus ciudades, como sucedió en el primer siglo.[27]

Bill McCartney, el fundador de Promise Keepers, analizó este movimiento de Dios desde una perspectiva histórica y afirmó:

Se reconoce con frecuencia que el Segundo Gran Despertar, el avivamiento que arrasó Estados Unidos a principios del siglo XIX, fue iniciado, al menos en parte, por empresarios que oraban juntos en la ciudad de Nueva York. ¿Es posible que un tercer gran despertar pueda tener lugar en nuestros tiempos, también liderado por creyentes en los negocios? En la economía de Dios, realmente no hay distinción entre ministerio y negocios.[28]

Como lo subrayan estas y otras fuentes, el fenómeno de la fe en el lugar de trabajo y su socio transcultural BAM comenzaron a tomar la forma y la dinámica de un nuevo y poderoso movimiento de misión global a principios de la década de 2000.

Esta forma emergente de misión cristiana hacia, dentro y a través del mercado está relacionada con otros fenómenos globales emergentes. Aunque a primera vista estos otros desarrollos parecerían no tener relación con la discusión anterior, en realidad forjan una convergencia notable con amplias implicaciones para la misiología y las misiones. Es importante considerar los siguientes ejemplos de una lista prácticamente inagotable: la enorme

los avances tecnológicos en las comunicaciones, los viajes y la informatización en la ciencia, la medicina y la agricultura, y en la digitalización, la robótica y la miniaturización; las amenazas emergentes a los ecosistemas frágiles e interdependientes de la Tierra; la creciente competencia por los recursos naturales y los combustibles fósiles limitados de la Tierra; el poder creciente de las instituciones y regímenes/construcciones de gobierno y regulación transnacionales; la enorme y creciente economía mundial subterránea (y las estructuras de poder) con sus señores de la droga, traficantes de armas, mafias y epidemia de esclavitud humana y tráfico sexual; el auge del terrorismo global, su identificación con el extremismo islámico y los gritos guerreros de la Yihad escuchados durante y desde los ataques del 11 de septiembre de 2001; el uso posterior sin precedentes del ántrax y otras armas biológicas; los gritos militantes de desafío escuchados en la proclamación de la guerra contra el terrorismo y las invasiones asociadas de Afganistán e Irak lanzadas en represalia; la amargura, el odio y la violencia sectarios (y políticos mundiales) resultantes que estallaron durante la prolongada lucha por la construcción de la nación en ambos países y en el vecino Pakistán; la probable perspectiva de que armas nucleares caigan en manos de terroristas; los aterradores nuevos niveles de interdependencia política y militar y el concomitante ataque a las libertades individuales y sociales incluso en las naciones occidentales más avanzadas; la rápida y compleja integración económica del mundo y el consiguiente tsunami (o colapso) económico global que se está experimentando en todos los rincones del mundo; y los aterradores escenarios que todo esto presagia para el futuro.

Además, consideremos la condición humana global y su innegable efecto en la misión. Tres ejemplos principales son la plaga de pobreza extrema que azota gran parte del planeta; la naturaleza cada vez más pluralista y polarizante de la sociedad humana (étnica, cultural y religiosa) en prácticamente todas las naciones del planeta; y la creciente visibilidad de los horrendos abusos contra los derechos humanos, especialmente contra niños, mujeres y minorías étnicas, de los esfuerzos de limpieza étnica y de la persecución religiosa generalizada, que con demasiada frecuencia ocurre en nombre de algún dios.

Cuando consideramos estos asuntos trascendentales y comprendemos el profundo vínculo directo e indirecto entre cada uno de ellos y la comunidad comercial y sus intereses económicos globales, nos sentimos abrumados por las implicaciones radicales que esto tiene para la misión cristiana global. ¿Es de extrañar que, en medio del mundo globalizado de hoy, Dios pueda obrar de una manera...?



¿Una forma dinámica, fresca y poderosa en el mundo? ¿Es de extrañar que pastores líderes, misiólogos y activistas del ministerio en el ámbito laboral hablen abiertamente sobre un nuevo movimiento global, impulsado por Dios, la missio Dei, en, dentro y a través del ámbito laboral?

El Movimiento de Misión del Mercado, a menudo llamado simplemente el movimiento por los conocedores, se considera la vanguardia de una ola gigantesca impulsada por Dios que podría barrer el planeta y ver la realización final de la Gran Comisión encomendada por Jesús. Se considera uno de los movimientos cristianos verdaderamente grandes de la historia, que está surgiendo aquí y ahora, a través de las personas en este tiempo presente. Jesús instó a su pueblo a estudiar las señales de los tiempos (Mt 16:2-3; 24:3-31) y a saber que Dios está obrando entre nosotros. En "Experimentando a Dios", Blackaby y King dijeron: "¡Vigila dónde está obrando Dios y únete a Él!"[29]. De eso trata realmente este libro.

*Principales movimientos cristianos. Dios ha obrado de maneras poderosas en la historia de la humanidad a lo largo de los siglos. Al examinar la historia de la iglesia protestante desde la Reforma, incluso el observador más superficial no puede dejar de ver la mano de Dios obrando de diversas maneras en diferentes épocas y contextos.[30] Por ejemplo, estuvo el movimiento fuerte y dedicado entre los anabaptistas que surgió en el siglo XVI; los movimientos del puritanismo y el pietismo a finales del siglo XVII y principios del XVIII; el advenimiento del moravianismo, el metodismo/wesleyanismo y el Gran Despertar Americano en el siglo XVIII; el movimiento misionero moderno, nacido con William Carey, quien navegó a la India en 1793 a principios del siglo XIX; la Misión Interior de China, el Movimiento de Estudiantes Voluntarios, el Movimiento Misionero de Mujeres y los Movimientos de Edimburgo y Ecuménico que dominaron la agenda misionera durante el siglo XIX; el pentecostalismo, que irrumpió durante el siglo XX; y la variedad de nuevos movimientos misioneros y eclesiásticos a lo largo del siglo XX.*

Ha habido ocho movimientos de renovación durante la última generación que han cambiado nuestra comprensión de la vida cristiana, del ministerio y del carácter de la iglesia. Estos son:

## Movimiento Carismático

Movimiento de grupos pequeños

Movimiento de Renovación del Culto

Movimiento de Dones Espirituales

## Movimiento Ecuménico

Movimiento de Crecimiento de la Iglesia

Movimiento de la Iglesia Buscadora

Movimiento de la Iglesia del Nuevo Paradigma[31]

Sin duda, Dios seguirá obrando entre su pueblo como lo ha hecho en el pasado. Si bien es de esperar que actúe de maneras inesperadas, como siempre ha sido su ejemplo, también es de esperar que actúe globalmente, aprovechando las necesidades, los recursos y las realidades del mundo actual. En resumen, actuará según el contexto, de maneras apropiadas a los tiempos y a su carácter. Creemos firmemente que eso es lo que está haciendo hoy a través del Movimiento de Misión del Mercado y, más específicamente, a través de BAM.

*Características de los movimientos cristianos. Antes de continuar, conviene preguntar: ¿Qué constituye un gran movimiento misionero cristiano? Paul Pierson, historiador cristiano y exdecano de la Escuela de Misión Mundial del Seminario Fuller, afirma que todo gran movimiento misionero del pasado requería los siguientes componentes esenciales:*

Una teología que informa y guía la misión implícita o explícitamente [es decir, una misionología]

Una dinámica espiritual que motiva la misión y saca a las personas de sus zonas de confort.

Estructuras que permiten a las personas llevar a cabo la misión

## Liderazgo que comunica visión y moviliza a la gente[32]

Además de estos cuatro factores, Pierson identifica once elementos que parecen estar presentes en cada nuevo movimiento o avivamiento. No sugiere que se trate de una prueba de fuego ni de una fórmula, sino que se trata de elementos que los principales movimientos eclesíásticos de la historia han tenido en común.

En primer lugar, un movimiento misionero suele surgir de una sensación de crisis. Las cosas no funcionan para un gran número de personas, lo que les lleva a cuestionar muchos de los presupuestos del grupo o cultura en particular. En ese sentido, empiezan a reexaminar los elementos fundamentales de su cosmovisión en relación con ese contexto y a buscar nuevos significados, ya sean antiguos o nuevos, en nuevos lugares o de maneras novedosas. En resumen, las condiciones históricas y contextuales están propicias para el cambio.[33]

En segundo lugar, los movimientos suelen surgir en la periferia de la iglesia en general y, a menudo, “de maneras sorprendentes a través de personas sorprendentes”. [34] Pierson afirma con firmeza: “Los movimientos surgen de la periferia, más que del centro”, pero señala que “a medida que la periferia adquiere estructura, se mueven hacia el centro”. [35] Este último punto no es trivial, continúa, porque los movimientos son como esferas que orbitan alrededor de un sol. Se mueven centrífugamente (tendiendo hacia afuera, dentro de la órbita y alejándose del centro) o centrípetamente (tendiendo hacia adentro, hacia el centro). Si se mueven hacia afuera, siempre existe “el peligro de salirse de la órbita cristiana... [más allá] del cristianismo histórico aceptable”. [36]

En tercer lugar, surge un «nuevo concepto o nueva forma de definir la realidad... una nueva cosmovisión» articulada por los líderes. Este nuevo concepto encuentra aceptación en un número suficiente de personas que empiezan a comprenderlo y a difundirlo de forma «algo espontánea». [37]

Los siguientes elementos abordan el liderazgo y quienes siguen a los líderes del nuevo movimiento. Según Pierson, un cuarto elemento es que el nuevo movimiento frecuentemente será impulsado por una persona clave.[38] Quinto, suele haber un liderazgo espontáneo y de base que surge desde abajo, en lugar de desde la élite. Pierson define a estos "no elitistas" como "personas que no ascienden por los canales eclesiásticos definidos".[39] Sexto, y como corolario, el nuevo liderazgo suele tener una base amplia, con "nuevas personas anteriormente excluidas" que asumen el liderazgo.[40] Séptimo, de manera similar, el liderazgo no tiene control sobre el movimiento, o solo lo tiene débilmente, y a menudo surgen nuevos patrones de liderazgo.[41] Octavo, también existe espontaneidad y un espíritu contagioso entre los seguidores. Pierson compara un movimiento con el bambú y señala con ironía: "Crece en la tierra y luego, de repente, aparece en todas partes".[42] En noveno lugar, tanto entre los líderes como entre los seguidores, "se reducen las barreras de raza, clase social, género y clero".[43]

Sus dos últimos elementos tratan del pensamiento y la teología. En décimo lugar, hay un «redescubrimiento teológico» involucrado, que a menudo supone un avance teológico.[44] Finalmente, siempre hay un «re-contextualización», en la que la nueva teología es comunicada por nuevas personas, a nuevas personas, en nuevas formas, en nuevos lugares, junto con una nueva dinámica espiritual.[45]

*Sostenibilidad de los movimientos misioneros. Una vez establecidos estos elementos, es probable que un movimiento comience a formarse. Por lo general, dice Pierson, un movimiento lleno del Espíritu invariablemente "precede a su visibilidad", especialmente a su visibilidad ante la iglesia establecida.[46]*

Por otro lado, la formación y la sostenibilidad son cosas muy diferentes. Sin entrar en los numerosos problemas que rodean la sostenibilidad, Pierson fue bastante categórico en un punto: si el movimiento ha de tener viabilidad y supervivencia a largo plazo, debe encontrar una relación significativa con la iglesia. Sin embargo, Pierson define la «iglesia» de forma amplia y enfatiza que la iglesia no es una organización ni una jerarquía, sino el «pueblo de Dios. Las personas que se reúnen para adorar y servir a Jesucristo. Se nutren mutuamente. Buscan glorificar a Dios en sus vidas, en sus vocaciones. Y se consideran parte de una Iglesia más grande y universal».[47] Rinde homenaje a la

La importancia de las Escrituras, la predicación y los sacramentos, pero dice: «Si bien estos son importantes, ¿qué pasa con el pueblo de Dios? Donde el pueblo de Dios intenta glorificar a Dios, servir a Dios y apoyarse mutuamente, eso es la Iglesia».[48]

Otro punto importante que impacta la sostenibilidad de un movimiento implica un dilema histórico. "¿Cuáles son los valores, el motivo y la energía que lo impulsan? ¿Y hasta qué punto la segunda y tercera generación lo comprenden, o simplemente nacen en un movimiento?"[49]. Pierson señala que los seguidores de la primera generación invariablemente son llamados a dar un giro contracultural, generalmente con algún costo.[50] Por otro lado, la segunda y tercera generaciones nacen en el movimiento, tienen poco o ningún cambio en su visión del mundo y, a menudo, no comparten una pasión duradera por él.

Una variante de este problema se observa con frecuencia en los inmigrantes que intentan mantener las viejas costumbres en el contexto de una nueva sociedad. En todas estas situaciones, surgen inevitablemente diferencias intergeneracionales, lo que lleva a una falta de compromiso con el movimiento o a la presión para cambios significativos en la visión original. Dichos cambios pueden ser positivos o negativos y pueden introducir mejoras, revitalización y visión, o distorsiones, herejías y sincretismo. En esta situación, la cuestión fundamental del debate es la sostenibilidad y supervivencia del movimiento.

*El Movimiento de la Misión del Mercado. Sin insistir demasiado, conviene destacar cómo los criterios de Pierson se ajustan al Movimiento de la Misión del Mercado. Si bien se requiere (y se recomienda) un análisis y una exégesis más profundos, para los fines presentes, una breve reseña bastará para demostrar su potencial como uno de los grandes movimientos de la historia cristiana.*

En primer lugar, Pierson afirma que cada nuevo movimiento implica una nueva teología. Basta con un breve análisis de los nuevos libros y artículos que se publican sobre la misión en el mercado para ver que en este movimiento se propone una nueva teología del trabajo, la fe y la misión. Cualquier participante en las frecuentes conferencias mundiales de fe y trabajo y de BAM puede confirmarlo, pero lamentablemente, también atestiguará que gran parte de la exégesis bíblica y la teología laica es dolorosamente superficial, peligrosamente engañosa o completamente errónea. No obstante,

Se están realizando serios intentos por crear una nueva perspectiva de las Escrituras. Silvano la llama "leer las Escrituras desde una perspectiva de mercado".[51] AR Bernard, fundador y pastor del Centro Cultural Cristiano, una iglesia de diecisiete mil miembros en Brooklyn, Nueva York, simplemente dice: "Dios está tratando de enseñarnos a leer la Biblia desde una perspectiva de mercado".[52] Estoy de acuerdo con ambos, pero desde una perspectiva misiológica. Prefiero pensar en una nueva teología del mercado en términos que incluyan tanto una hermenéutica económica como una hermenéutica política. Dado que esto es clave para todo lo que sigue, permítanme explicarlo.

1. Preocupaciones fundamentales de la vida. J. Andrew Kirk señala que la teología de la misión es muy difícil de definir, pero «por su naturaleza, [la teología de la misión] trata de preocupaciones fundamentales que afectan la vida en todos los niveles».[53] En consecuencia, en opinión de Kirk, cualquier teología de la misión que aborde estas «preocupaciones fundamentales» de la vida debe «incitar a la acción».[54] Esto requiere los siguientes elementos: (1) un análisis de la realidad que examine los «compromisos ideológicos que subyacen a las estrategias políticas y económicas»; (2) acciones que empoderen a los pobres; (3) acciones que ayuden a los cristianos a «lograr una mentalidad cristiana» sobre cómo relacionar su fe con el mundo contemporáneo»; y (4) formación especial para líderes de las comunidades cristianas para «todo tipo de ministerio realizado en nombre de la comunidad por cristianos que trabajan en ocupaciones seculares, así como en organizaciones voluntarias».[55] Resume su postura diciendo que «la teología se evalúa mejor viéndola en acción».[56]

2. Hermenéutica política del evangelio. Al definir la hermenéutica como «la disciplina de interpretar y aplicar el mensaje [bíblico]... dentro del contexto contemporáneo en el que se inserta el texto», Kirk respalda la necesidad de una «hermenéutica política del evangelio... [que es] una forma de entrelazar el texto bíblico, la historia, la comprensión de los sistemas sociales y las acciones para hacer realidad el plan liberador de Dios para la humanidad».[57]

3. Hermenéutica económica del evangelio. Mi definición amplia de mercado abarca no solo los sectores privado, comercial y empresarial, sino también la formulación de políticas públicas por parte de los gobiernos que definen los procesos económicos y empresariales mediante los cuales nos alimentamos, vestimos y prosperamos. Por lo tanto, el mercado incorpora no solo una "hermenéutica política del evangelio", sino también una "hermenéutica económica del evangelio". Con el auge

del capitalismo al estilo estadounidense como nueva religión secular mundial y sistema económico, y con la abrumadora realidad de la globalización, especialmente la globalización económica, existe una necesidad definida de una hermenéutica económica como parte de la teología bíblica de la misión y, por ende, de la misiología.

El teólogo puertorriqueño Orlando Costas coincide. Dice que habla como un forastero (etic), desde fuera de las puertas de la ciudad santa donde Jesús fue crucificado, «fuera de las puertas de un recinto eclesiástico cómodo y seguro». [58] Ve la necesidad de una nueva teología de la misión, una «teología de la encrucijada», que define como «una reflexión crítica en el punto donde culturas, ideologías, tradiciones religiosas y sistemas sociales, económicos y políticos se confrontan, y donde el evangelio busca cruzar las fronteras de la incredulidad». [59]

Todo esto es sumamente pertinente para el Movimiento de Misión del Mercado, ya que no sólo inicia el proceso de definir una nueva teología del mercado, sino que ilustra vívidamente el hecho de que una nueva teología se está formando en la sociedad moderna mientras busca poner en práctica el evangelio de Cristo en y a través de los mercados globales y locales de hoy.

El segundo factor de Pierson implica una dinámica espiritual que impulsa a las personas a salir de su zona de confort.[60] Si hay algo en lo que la mayoría de los observadores del movimiento actual coinciden, es en que Dios está obrando algo poderoso a escala global. Hay un nuevo espíritu que se mueve en las comunidades empresariales, los lugares de trabajo, las organizaciones cristianas y la iglesia a nivel mundial, que proyecta una visión renovada para la misión y genera metodologías misioneras nuevas, emocionantes y creativas.

El tercer factor de Pierson aborda las estructuras para que las personas lleven a cabo la nueva visión.[61] El estudio de los ministerios en el mercado (MM), especialmente el gran número que ha entrado al campo misionero solo en los últimos años, ilustra que el pueblo de Dios busca, e incluso experimenta, con una amplia variedad de nuevas estructuras para llevar a cabo su llamado misionero en el mercado. Si bien la situación organizativa es bastante confusa, quizás incluso caótica en ocasiones, esto suele ser cierto en cualquier nuevo movimiento misionero.

El último factor de Pierson es la existencia de un liderazgo visionario.[62] Sin duda, ha surgido un grupo de liderazgo vagamente definido dentro del Movimiento de Misión del Mercado, principalmente a través de estas nuevas estructuras —es decir, a través de las MM, las empresas BAM, las asociaciones y la academia cristiana—. Este grupo de hombres y mujeres desempeña una amplia variedad de roles, proyectando la visión del movimiento mediante discursos en conferencias, presentaciones en talleres, sermones, libros y artículos, movilizándolo a los participantes del mercado y brindando los servicios de apoyo necesarios tanto para ellos como para el movimiento en esta etapa.

El primero de los once elementos de Pierson implica una sensación de crisis.[63] Bajo este criterio, las condiciones históricas y contextuales son sin duda propicias para el surgimiento de un Movimiento de Misión en el Mercado. En gran medida, la iglesia y las comunidades misionológicas cristianas han considerado el mercado como algo prácticamente prohibido. Para muchos clérigos, es un lugar de maldad al que se puede tolerar y al que solo se recurre para obtener recursos financieros, liderazgo de comités y asuntos eclesiásticos. Lo rechazan como lugar para ministrar o frecuentar, y como lugar para encontrar socios en la misión o el ministerio.

Esta antipatía histórica y documentada entre la comunidad empresarial y la iglesia ha provocado una crisis moderna en la que literalmente miles de creyentes empresariales buscan un sentido espiritual para su vida diaria fuera de las instituciones eclesiásticas tradicionales, fuera de la iglesia y en la periferia. A menudo lo hacen a través de cientos (quizás miles) de organizaciones paraeclesiásticas, ministerios de mercado y conferencias BAM que ahora existen para llenar el vacío y satisfacer sus necesidades.

El segundo elemento es que los nuevos movimientos surgen y existen inicialmente en la periferia de la sociedad, fuera o al margen de la iglesia tradicional.[64] Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de la misión/ministerio hacia, dentro y a través del mercado laboral se realiza actualmente fuera de la iglesia eclesiástica establecida. De hecho, hasta los últimos años, una de las debilidades del movimiento ha sido la ausencia de una conexión significativa con la iglesia. Me complace informar que, tras años de vagar por el desierto eclesiástico, el movimiento ahora está experimentando una clara fuerza centrípeta que lo empuja hacia el centro y hacia el acercamiento a la iglesia. Si bien esto es excepcionalmente alentador, aún queda un largo camino por recorrer y, por el momento, es justo...



Dicen que el movimiento todavía permanece en la periferia de las pantallas de radar de la mayoría de las iglesias.

El tercer elemento es el surgimiento de una nueva cosmovisión.[65] Actualmente, un importante cambio de paradigma está en marcha para miles de fieles participantes del mercado laboral. Por primera vez en la mayor parte de sus vidas, estos hombres y mujeres ven su vocación secular como un llamado del Señor y se dan cuenta de que es tan válido, significativo y espiritual como el llamado de un pastor tradicional al púlpito o un misionero tradicional en tierras extranjeras. Esta sorprendente comprensión está impulsando a estos empresarios a reexaminar sus vidas, a redefinir su realidad y, para muchos, a ajustar radicalmente sus decisiones de vida.

El cuarto elemento señala que con frecuencia surge un líder clave para ayudar a orientar el movimiento.[66] Esto no ha sucedido en el Movimiento de Misión del Mercado. Ninguna figura central ha impulsado este movimiento. Más bien, un puñado de líderes de diversas organizaciones se están uniendo gradualmente en una red informal de liderazgo que busca estructurar el movimiento. Esto concuerda con el quinto elemento de Pierson, que señala el auge de un liderazgo espontáneo y de base,[67] y su sexto elemento, que ve el surgimiento de nuevos líderes que anteriormente estaban excluidos de roles de liderazgo significativos dentro de la iglesia.[68] Como se mencionó anteriormente, esta red de liderazgo proviene de una amplia variedad de organizaciones ubicadas en todo el mundo e incorpora una amplia gama de vocaciones y experiencias. En este sentido, es muy ecuménica, como lo profetizó Bosch,[69] está compuesta casi en su totalidad por laicos de la iglesia, como lo previó Ogden,[70] y ha surgido espontáneamente, completamente fuera de los muros de la iglesia eclesiástica.

El séptimo elemento destaca la ausencia de control del liderazgo.[71] Es evidente que esto existe dentro del movimiento hoy y en el futuro previsible. Por su propia naturaleza, estos empresarios son personas independientes que prefieren trabajar en relaciones informales basadas en amistades personales, coaliciones cooperativas y algunas alianzas estratégicas.

El octavo elemento de Pierson identifica la espontaneidad y el contagio de los seguidores.[72] El mismo espíritu imprevisto y contagioso que infecta a los líderes de este movimiento se encuentra en los miembros de sus organizaciones. Se percibe entusiasmo, expectativa y entusiasmo dondequiera que se transmita el mensaje del movimiento.

Compartido. Las personas en el mercado y en las iglesias se sienten muy estimuladas por el concepto, quieren saber cómo se aplica en sus vidas y lugares de trabajo, y están ansiosas por convertir sus trabajos, a menudo aburridos o amargos, en significativos. oportunidades de ministerio/misión para Cristo.

El noveno elemento implica el ataque y la caída de diversas barreras sociales y religiosas.[73] Sin duda, la eliminación de barreras es una de las principales áreas de impacto del Movimiento de Misión del Mercado. La doctrina del sacerdocio de todos los creyentes es fundamental para la teología del movimiento (véase el capítulo siete) y constituye un llamado rotundo a eliminar las barreras entre clérigos y laicos, así como la división entre lo secular y lo sagrado. Muchos líderes del movimiento también tienen un fuerte deseo de ver la caída de otras barreras. Desafortunadamente, hasta la fecha, las barreras de género siguen formalizadas, pero se están suavizando en ciertos ministerios del mercado. Irónicamente, las barreras raciales y étnicas también han resultado difíciles de superar, principalmente porque las minorías fuera de los ministerios del mercado han sido lentas y reticentes a unirse. Si bien muchos ministerios del mercado también están atacando las barreras de clase social, se ha avanzado poco. Estas barreras de clase siguen siendo particularmente difíciles, debido a la naturaleza del mercado y al hecho de que muchas iniciativas de los ministerios del mercado y de la misión del mercado se centran principalmente, si no exclusivamente, en directores ejecutivos, empresarios, ejecutivos y líderes de alto nivel. Actualmente, solo unas pocas iniciativas importantes de MM y BAM se dirigen directamente a los participantes cristianos de menor nivel del mercado. Sin embargo, el objetivo a largo plazo, incluso de aquellas iniciativas que se centran exclusivamente en líderes empresariales, es impulsarlos a transformar radicalmente la cultura de sus empresas para que todas esas barreras se derrumben ante el evangelio de Cristo.

El décimo elemento aborda los avances teológicos.[74] Al menos tres importantes redescubrimientos o avances teológicos han influido en el Movimiento de Misión en el Mercado. Primero, al estar dirigido, impulsado y centrado por los laicos, enfatiza la realización de la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes. Segundo, sus participantes se proponen releer las Escrituras con la perspectiva del mercado y comprender qué principios bíblicos son aplicables a este. Tercero, como se mencionó anteriormente, y quizás lo más emocionante, los participantes del movimiento buscan y desarrollan activamente nuevas formas de hacer teología en y a través del mercado, es decir, definen nuevas maneras en que el evangelio pueda vivirse verdaderamente en el contexto del mercado.

Pierson denomina recontextualización al último elemento: comunicar esta nueva teología a nuevas personas en nuevos lugares.[75] Como se vio anteriormente, la recontextualización es un componente fundamental, incluso fundacional, del movimiento. Por definición, el movimiento contextualiza la misión en el ámbito laboral. En otras palabras, el ámbito laboral sirve como el nuevo contexto para la aplicación del evangelio, la penetración misional, la evangelización, el discipulado y el empoderamiento para Cristo. El movimiento, entonces, mediante una «nueva» teología definida por los laicos y comunicada entre pares, es el evangelio que se escucha fuera de los muros de la iglesia, en el ámbito laboral, donde la gente vive su vida cotidiana. Es el mismo mensaje con un nuevo mensajero para su nuevo contexto.

*Sostenibilidad del Movimiento de Misión del Mercado. Al considerar la sostenibilidad del movimiento y su nueva teología, cabe destacar dos dinámicas: su vínculo con la iglesia y el impulso intergeneracional. Ambas son importantes para la vida futura del movimiento. Pierson ofrece la siguiente advertencia con respecto a la primera dinámica:*

El mercado tiene algo muy importante que aportar, pero el movimiento, si es un movimiento misionero cristiano, no perdurará si no resulta en la formación de comunidades de creyentes que alaben, nutran y perduren. Esto no presupone ninguna estructura particular de la Iglesia, sino un grupo de creyentes que alaben y perduren.[76]

Sin duda, el distanciamiento del movimiento con la iglesia es uno de los principales obstáculos en el camino futuro. Sin embargo, esto ha cambiado visiblemente en los últimos años, a medida que iglesias influyentes y pioneras como Saddleback, Willow Creek, North Point, Perimeter y otras similares están institucionalizando programas enfocados en el mercado laboral. Si bien aún falta una relación sólida entre la iglesia y el movimiento, se están construyendo puentes y se ven señales de progreso.

La segunda dinámica, el impulso intergeneracional, es crucial: plantea la pregunta: ¿Puede el movimiento sobrevivir más allá de la primera generación? Para muchos, el movimiento...

Para quienes hoy participan, los valores, el lema y la energía del movimiento son tan convincentes que creen que la próxima generación (definida tanto como los jóvenes, futuros empresarios, como los que trabajan a media jornada y buscan redefinir sus carreras) estará altamente motivada para llevar el mensaje y la práctica a nuevas alturas e impactar directamente a todos en el mercado laboral. Al menos esa es su esperanza, su oración y su desafío. Sin embargo, el movimiento actual es tan embrionario, vasto y de amplio alcance, y tiene tantos obstáculos que superar, que podría tomar varias generaciones alcanzar niveles significativos de éxito. No obstante, si la relación con la iglesia se consolida y se consolida, y si las estructuras del movimiento se fortalecen, el atractivo generacional de este movimiento debería emular el atractivo transgeneracional del evangelio.

*Una advertencia. Este capítulo ha presentado las bases para comprender si las señales de los tiempos indican que el Movimiento de Misión del Mercado es un movimiento misionero importante del siglo XXI, como muchos suponen, o si existe simplemente como un avivamiento espiritual cuya luz se desvanecerá rápidamente. Esta indagación, especialmente con el movimiento en su estado formativo actual, no solo arroja luz sobre lo que Dios realmente está haciendo, sino que también constituye una advertencia para sus líderes. Pueden fácilmente, aunque involuntariamente, distorsionar y descarrilar el movimiento si no mantienen su enfoque en Jesús y su evangelio, no nutren intencionalmente la estrecha conexión del movimiento con la iglesia eclesial y no se convierten en una parte firme de todo el cuerpo de Cristo.[77]*

En ese sentido, conviene concluir esta discusión con una advertencia severa, casi premonitoria, que bien podría servir como una dosis de realidad para los líderes del movimiento. Rebecca Avery, en su estudio sobre movimientos espirituales, ha examinado el Movimiento de Misión del Mercado. Advierte que la sostenibilidad del impulso actual, tanto en el nexo eclesial como en aspectos del impulso intergeneracional, es vulnerable a la erosión si el movimiento no se percibe como parte del cuerpo de Cristo, más amplio y completo. Avery comienza señalando el ciclo de ocho pasos de la mayoría de los movimientos espirituales:[78]

Comprensión de las limitaciones espirituales. Este paso se asemeja mucho a la sensación de crisis que aborda Pierson. Durante este período, los participantes experimentan

Un considerable descontento con el estatus espiritual, el alcance, la santidad y la visión actual del movimiento religioso en el que participan. Se sienten como ciudadanos de segunda clase y se preguntan por qué forman parte del grupo y qué papel, si es que tienen alguno, desempeñan en él.

Período de desarrollo de la fe y la visión. En esta etapa, las personas comprenden las posibilidades del movimiento y comparten su visión con los demás. Tienen plena confianza en Dios y están llenas de gran entusiasmo y un fuerte deseo de llegar al mundo y a la sociedad de una manera significativa.

Grandes actos de valentía. Durante esta fase, los seguidores muestran una gran disposición a sacrificarse por el movimiento, se fijan metas superiores a sí mismos, se sienten altamente motivados por el Espíritu, pero a la vez se sienten abrumados por los desafíos que enfrentan. Sin embargo, consideran que su prioridad es el cambio social generado por el movimiento y perseveran hasta el premio, como insta Pablo.

Abundancia. Durante esta fase, los objetivos y la visión del movimiento se han cumplido en gran medida. Los miembros están satisfechos, sienten que han sido fieles al llamado de Dios, reconocen que aún queda mucho por hacer, pero en general están satisfechos con su progreso y se sienten como si fueran buenos amigos. ¡Felicitaciones a todos!

Reclutamiento interno. El movimiento entonces comienza a recluirse, enfocándose en la estructura, las finanzas y la capacitación, en lugar de en el campo misionero del mundo. Comienzan a aparecer fisuras en el grupo en su conjunto. Hay una considerable concentración en cuestiones de control. Los miembros comienzan a sentirse presionados para tener éxito, y el legalismo reemplaza al Espíritu.

Complacencia. En esta etapa, el movimiento comienza a sentirse satisfecho con el statu quo y no surge una nueva visión. Quienes nacen en el movimiento "se crían con el maná de los logros previos". Se enfatiza el pasado, el liderazgo se divide, los recursos disminuyen, el impacto del movimiento en el mundo exterior se reduce y comienza a perder contacto con las necesidades reales de la sociedad a la que sirve.

Apatía. Las tendencias del paso seis se expanden y se intensifican. El enfoque total es interno; los recursos se agotan; el liderazgo se cierra a lo nuevo.

ideas para el crecimiento y el cambio; “los miembros, aunque posiblemente sigan la rutina, simplemente no les importa”; el impacto en la sociedad es mínimo; y “nadie se molesta en dividir más y la multiplicación está fuera de cuestión”.

Declive final. En este punto, «el Movimiento, a efectos prácticos, está muerto. Quedan algunos cascarones vacíos de miembros activos, pero no tiene ningún efecto ni en la sociedad ni en el campo misionero». El movimiento simplemente ya no se toma en serio; los recursos se agotan; la segunda y la tercera generación se dedican a sus propias causas; y «tras la muerte del liderazgo original, el Movimiento perece». Los miembros restantes se dispersan y finalmente vuelven al punto inicial.

Avery dice: «Esto, con el tiempo, se aplica a todos los movimientos. Por eso, el cristianismo en sí mismo no es un movimiento. Como una composición musical, los movimientos forman parte de un todo mayor».[79] Luego, se dirige sin rodeos al Movimiento de la Misión del Mercado y concluye: «Creo que el movimiento del que escribes está en problemas, encaminándose hacia un grave declive, a menos que comprenda que forma parte del todo».[80] En esto, ella y Pierson coinciden plenamente.

Avery y Pierson lanzan una advertencia que vale la pena tomar en cuenta. Sostengo que, en este punto del desarrollo del movimiento, los líderes lo comprenden y buscan activamente alinearlos espiritualmente como parte integral de la iglesia en general, el cuerpo de Cristo en general. Lo hacen de diversas maneras, incluyendo la oración, la guía bíblica, la comprensión teológica, el diálogo con propósito, las discusiones enfocadas y las alianzas negociadas. Parecen comprender la importancia de estar conectados con la parte eclesiástica del cuerpo, pero aún está por verse si el movimiento mantendrá este enfoque e impulso. Después de todo, es un movimiento joven. Esa también es una de las razones de este libro: hacer lo que pueda para impulsar el avance del movimiento y capacitar a la próxima generación en el significado, la importancia y el emocionante potencial de BAM.

## Misión y el mercado

¿Qué está haciendo Dios con el Movimiento de la Misión en el Mercado? Es verdaderamente impresionante en su amplitud, profundidad y complejidad. No solo afecta radicalmente nuestra visión de las Escrituras, sino también nuestra visión de la iglesia, la misión, la mayordomía, la obediencia y los respectivos roles de quienes están en el púlpito y en las bancas. De hecho, si tenemos oídos para oír, tiene implicaciones eternas para la naturaleza de nuestro llamado de Cristo y lo que él espera de cada uno de nosotros durante nuestra vida terrenal. Al mismo tiempo, es enfáticamente simplista en su profundidad: Jesús quiere que cada uno de nosotros lo honre, obedezca y adore en todos los aspectos de nuestra vida: nuestras acciones, sentimientos, pensamientos, palabras, gestos, rostro, tiempo, recursos, relaciones, diversión, estudio, trabajo y adoración. En todas partes, siempre, en todo, con todos. Esto incluye el mercado, quiénes somos y qué hacemos allí. Como dice el cáustico proverbio: "¿Qué parte de 'todo' no entiendes?"

Siendo así, es importante que quien practica o aspira a BAM comprenda cómo encaja en el movimiento. Por lo tanto, antes de adentrarnos en cómo practicar BAM, necesitamos ver el panorama general. Es el dilema del bosque y los árboles: antes de dejarnos absorber (¿perder?) por los árboles, veamos el bosque desde arriba para ganar perspectiva. Una forma de lograrlo es pensar en el movimiento como un gigantesco rompecabezas divino y global. Como sabe cualquier aficionado a los rompecabezas, el primer paso para resolver un rompecabezas es mirar la imagen de la caja. Haremos lo mismo aquí, aunque con humildad y modestia, recordando que, por muy claro que intentemos hacerlo, nunca podremos comprender plenamente los planes, caminos y enigmas infinitos y misteriosos de Dios. En esta vida, como simples humanos, vemos como por un espejo, pero al estar hechos a su imagen, somos creativos solucionadores de problemas que buscan continuamente comprender los misterios inexplicables de nuestra existencia.

Para comprender el panorama general, adoptaremos dos enfoques. Primero, analizaremos cada uno de los tres componentes del movimiento: misión en el mercado, misión dentro del mercado y misión a través de...

Mercado. En segundo lugar, en los capítulos cuatro y cinco, veremos cómo el movimiento se ha dividido funcionalmente en al menos cuatro grupos principales.

*Misión en el mundo laboral. Este componente del movimiento, la misión en el mundo laboral, es donde el pueblo de Dios que está fuera del mundo laboral lo ve como un campo misionero legítimo para ser penetrado con el evangelio. Se trata de personas de fuera del mundo laboral que buscan evangelizar y discipular a quienes están dentro del mundo laboral. Esto puede tomar diversas formas, como dirigir estudios bíblicos para quienes están dentro, realizar caminatas de oración por los sectores comerciales y empresariales de la ciudad, desarrollar relaciones con quienes están dentro y evangelizarlos indirectamente o mediante el testimonio abierto e incluso la confrontación personal y amorosa. La Figura 3.1 es una ilustración simplista, incluso infantil, de la misión en el mundo laboral. Todos ellos, personas de dentro y de fuera, se presentan en una amplia variedad de formas para enfatizar la singularidad de todo el pueblo de Dios y, como resultado, sus muy diferentes necesidades y enfoques de la vida.*

*Misión en el mundo laboral. El segundo componente, la misión en el mundo laboral, es un poco más complejo. Como era de esperar, se trata de cristianos que se conectan con otros cristianos con el evangelio. Esto ocurre de dos maneras: de cristiano a cristiano, y de cristiano a no cristiano. En cuanto al primero, existen varios ministerios activos, llamados ministerios de mercado (que se detallarán más adelante), en los que cristianos se conectan con otros cristianos mediante estímulo, discipulado y coaching sistemáticos.*





Figura 3.1. Misión en el mercado

A menudo, estos ministerios de mercado se centran en directores ejecutivos y ejecutivos de empresas cristianas, capacitándolos para liderar sus empresas para Cristo y administrarlas según principios bíblicos. Suelen ministrar a través de pequeños grupos de pares que se reúnen periódicamente, a menudo semanalmente, para discutir problemas empresariales reales y decisiones pendientes, tanto empresariales como personales, y para buscar soluciones que honren a Cristo y estén basadas en la Biblia. En ese sentido, se utilizan mutuamente como una junta directiva espiritual.

La segunda función de la misión dentro del mercado implica que los miembros del mercado defiendan el evangelio dentro del mercado, dando testimonio activo



Personalmente, así fue como conocí a Jesús como mi Señor y Salvador: a través de mi ejecutivo bancario, Bob Runyan, y de nuestro director, Tom Sivley. Aunque era miembro activo de la iglesia, fue en el mercado laboral donde conocí a Dios y mi vida cambió para siempre.

*Misión a través del mercado. El tercer componente, la misión a través del mercado, es bastante diferente de los otros dos. En este caso, los cristianos que trabajan en el mercado buscan aprovechar los recursos, el poder y las redes que Dios ha puesto en sus manos para impactar el reino, pero en otras partes del mundo. Los empresarios cristianos se extienden más allá de su mercado inmediato para ayudar de forma integral a personas de todo el mundo. Sus acciones pueden dirigirse a mercados distantes o extranjeros, a personas en países empobrecidos que carecen de mercado, o a personas necesitadas fuera del circuito comercial principal en el centro de la ciudad, barrio o gueto de su ciudad natal. En esencia, se trata de empresarios cristianos que aprovechan los recursos que Dios les ha otorgado para ayudar de forma integral a personas fuera de sus esferas de influencia inmediata, y casi siempre es intercultural, si no internacional (véase la figura 3.3).*

Dado que BAM se enmarca en la misión a través del marco del mercado, los ejemplos del capítulo dos sobre modelos BAM ilustran las formas casi infinitas en que se puede lograr este tipo de alcance.

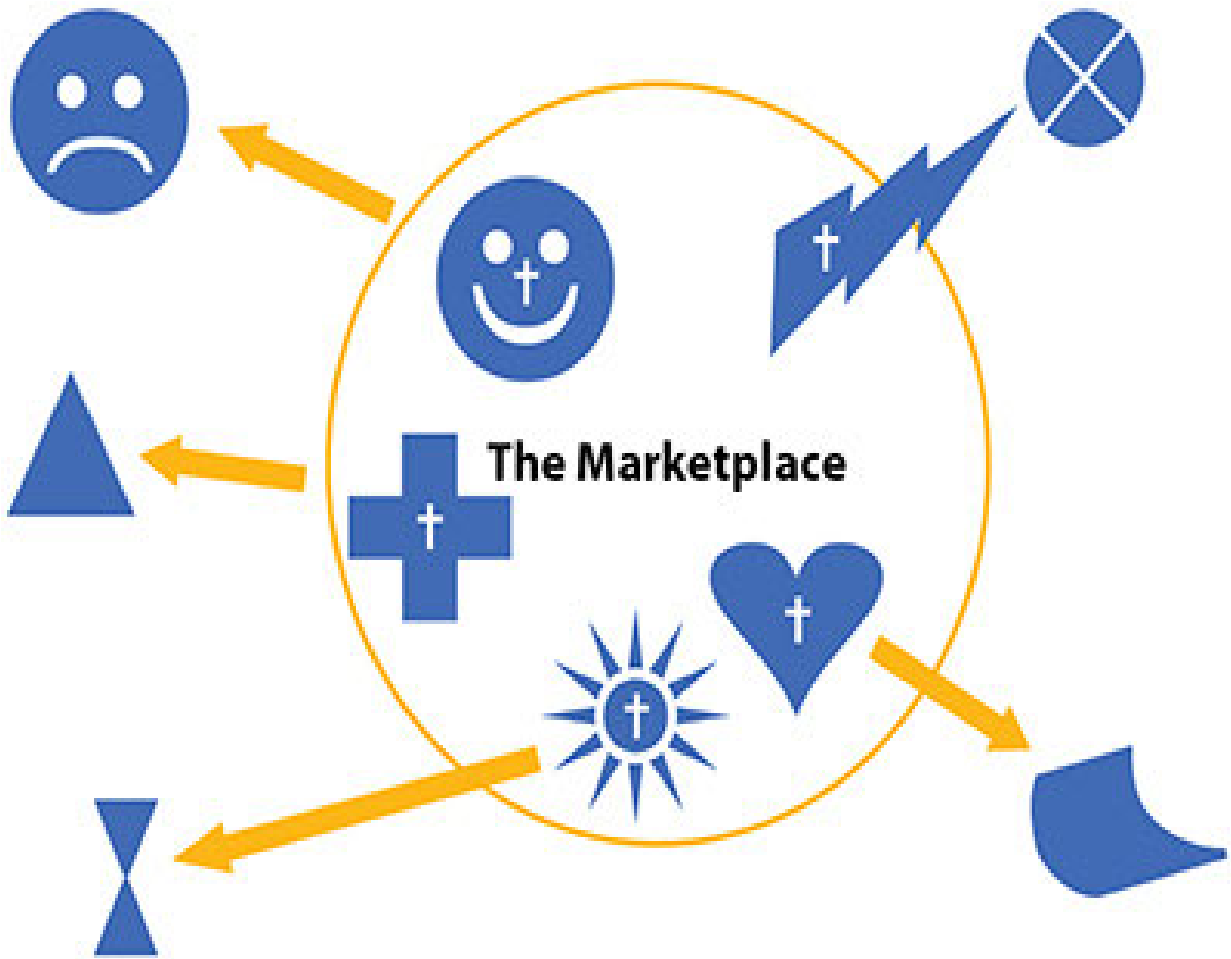


Figura 3.3. Misión a través del mercado

## Preguntas para discusión

1. Varios cristianos han afirmado que el Movimiento de Misión en el Mercado podría ser el próximo gran movimiento en la historia cristiana. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué evidencia hay de la veracidad de estas afirmaciones?

2. ¿Cuáles son algunas características de los principales movimientos en la historia cristiana? ¿Qué movimientos ilustran estas características? ¿Cuáles de estas características, si las hay, observa en el Movimiento de Misión del Mercado?

3. ¿Cuál es su definición de mercado?

4. ¿Qué evidencia, si la hay, ha visto de que la iglesia y las empresas están en conflicto? ¿Cuáles son algunas de las consecuencias de este conflicto? ¿Qué se debería hacer al respecto? ¿Quién debería hacerlo?

5. ¿Cómo podría Dios transformar las ciudades a través de los cristianos en el mercado? ¿Cómo sería una ciudad transformada? ¿En qué se diferencia de lo que ves en tu ciudad? Analiza, contrasta y describe qué pasos realistas se deben tomar (y quién los debe tomar) para cerrar esta brecha.

6. ¿Qué creencias tienen los cristianos que les impiden adoptar los negocios como una forma de ministerio? ¿Como una forma de misión? ¿En qué se basan estas creencias? ¿Tienen fundamento? ¿Por qué sí o por qué no?

7. ¿Qué cambios se necesitan para ayudar a la iglesia y a sus miembros a adoptar el Movimiento de Misión en el Mercado, los ministerios en el mercado y el Movimiento de Misión en el Mercado? ¿Qué se necesita para ayudar a los cristianos en el mercado a participar personal y activamente en la integración de la fe?

8. Participación en BAM: Según su posición vocacional actual, ¿en cuál de los tres modelos de misión/ministerio en el mercado presentados en este capítulo se ve involucrado? ¿De qué manera?

# 4

## Cuatro campamentos

### Sección 1

*“Conociendo Jesús sus pensamientos, les dijo: Todo reino dividido contra sí mismo será asolado, y toda ciudad o casa dividida contra sí misma,*

*"por sí solo no se sostendrá."*

Mateo 12:25

*"Que el Dios de la perseverancia y del consuelo les conceda un espíritu de  
unidad entre vosotros en el seguimiento de Cristo Jesús."*

Romanos 15:5

*Que "todos alcancemos la unidad en la fe y en el conocimiento del Hijo de Dios".  
y llegar a ser maduros, alcanzando la medida de la plenitud de Dios.  
Cristo."*

Efesios 4:13

*"Para vosotros ya no hay judío ni griego, esclavo ni libre, varón ni mujer,  
"Todos somos uno en Cristo Jesús."*

Gálatas 3:28

La primera aproximación a nuestro rompecabezas divino fue ver la misión hacia, dentro y a través del mercado laboral. La segunda aproximación es ver cómo el movimiento se ha compartimentado en la práctica. Aunque el Movimiento de Misión en el Mercado actual es bastante joven y poco definido, parece dividirse en cuatro grupos distintos y autoseleccionados: la creación de tiendas, los ministerios en el mercado laboral, el desarrollo empresarial y los Negocios como Misión.[1]

Los dos siguientes capítulos abordarán estos cuatro grupos e intentarán arrojar luz sobre este movimiento dinámico y en constante evolución. En este sentido, el Foro para la Evangelización Mundial de 2004, organizado por el Comité de Lausana para la Evangelización Mundial (LCWE), celebrado en otoño de 2004 en Tailandia, se jactó de la incorporación de

Estos cuatro campos se presentaron como temas individuales para la conferencia. También contó con otros dos temas, «Globalización» y «La diáspora», ambos con influencias significativas en cada uno de los cuatro campos. Al parecer, la presión de activistas descontentos del movimiento llevó a la inclusión tardía de tres de estos temas.[2] Como explica Rundle, se trata de un proceso evolutivo en el que estos activistas intentan discernir su propio lugar en la missio Dei:

La próxima conferencia de Lausana revela un cambio importante dentro del evangelicalismo en su conjunto. Específicamente, existen grupos temáticos separados para (1) ministerios en el mercado, (2) la construcción de tiendas y (3) los negocios como misión. Las definiciones que parecen estar surgiendo y consolidándose son, respectivamente, (1) testimonio en el lugar de trabajo en un contexto de vecindad cercana, (2) testimonio en el lugar de trabajo en un contexto intercultural, y (3) la combinación del testimonio personal e intercultural con el hecho de que el negocio mismo puede ser un testimonio de Cristo.[3]

Los comentarios de Rundle se refieren a la teoría de las misiones planteada por Ralph D. Winter en la Conferencia de Lausana de 1974. Dado que es fundamental para comprender mejor los campamentos, conviene ofrecer una breve explicación de la teoría de Winter antes de examinar brevemente cada campamento para ayudar a distinguir el BAM.



## Escala E de Winter

En un discurso pronunciado en 1974 ante el Congreso de Lausana, Ralph D. Winter anunció un conjunto de medidas misioneras y evangelísticas que se han convertido en parte del léxico misiológico. Señala que Jesús, como parte del mandato evangelístico, transcultural y misionero de Hechos 1:8, describió la tarea en términos geográficos: «Recibiréis poder cuando el Espíritu Santo venga sobre vosotros, y seréis mis testigos en Jerusalén, en toda Judea y Samaria, y hasta los confines de la tierra» (Hechos 1:8).

Una vez empoderado por el Espíritu Santo, dice Winter, Jesús «distingue entre las diferentes partes de ese mundo y lo hace según la distancia relativa entre esas personas y sus oyentes». En otras palabras, Jesús ve diferentes fases y quizás diferentes métodos de misión según la distancia. Winter se apresura a señalar que esta distancia no es solo geográfica, sino también cultural. Es decir, Winter considera que cada una de las referencias geográficas en Hechos 1:8 también se refiere a un contexto cultural diferente, afirmando: «Parece claro que él [Jesús] no se refiere solo a la distancia geográfica, sino a la distancia cultural. La clave está en la aparición de la palabra Samaria en esta secuencia».[4]

A partir de este análisis, Winter define tres tipos diferentes de evangelización. En primer lugar, denomina evangelización en Jerusalén y Judea (entre la propia gente, con el mismo idioma y la misma cultura) «evangelización E-1» o «evangelización de 'prójimo cercano'». En este tipo de evangelización, una persona cruza solo una frontera: la frontera entre la comunidad cristiana y la no cristiana, «entre la iglesia y el mundo». La cultura y el idioma permanecen inalterados.

Por otro lado, la evangelización en Samaria implica cruzar una segunda frontera que está «constituida por diferencias significativas (pero no monumentales) de idioma y cultura». Él la llama «Evangelización E-2». Como era de esperar, Winter luego usa la etiqueta «Evangelización E-3» para describir la testificación.

Atravesando fronteras y diferencias culturales aún mayores. Es decir, la evangelización E-3 es una misión en los lugares más remotos de la tierra. En este contexto misionero, las personas «viven, trabajan, hablan y piensan en idiomas y patrones culturales completamente diferentes a los nativos del evangelista... [Son] un pueblo totalmente diferente». Él considera la evangelización E-1 como la más poderosa, pero las E-2 y E-3 como absolutamente esenciales para el cumplimiento de la Gran Comisión.

En un artículo posterior publicado con Bruce A. Koch, Winter añadió una cuarta categoría, "Evangelismo E-0", en la que se evangeliza a los "cristianos que asisten a la iglesia" dentro de la propia cultura. Señalan que, mientras que E-0 y E-1 consisten en evangelismo monocultural, E-2 y E-3 son transculturales. También amplían su escala al replicar la "Escala E: Distancia cultural del evangelista respecto al converso potencial" de Winter con una "Escala P: Distancia cultural del grupo de personas respecto a la iglesia más cercana".[5] Como era de esperar, también se desarrolló rápidamente una "Escala M" ("M" de misión), que refleja tanto la Escala E como la Escala P.[6]

Al evaluar tanto la estrategia misionera como la estrategia empresarial, cualquier potencial fundador o miembro de BAM debe considerar estas escalas y las diferencias geográficas y culturales que representan. De lo contrario, será casi seguro que la empresa resultará fatal o resultará en una actividad defectuosa, inútil y frustrada, y muy posiblemente, en la deserción total del campo misionero.

Pablo comprendió la vital importancia del mercado para sí mismo, para el evangelio y para la misión. No solo le ayudaba a ganarse la vida, sino que, al hacerlo, ilustraba la realidad y la relevancia de Jesús y su mensaje en el mundo real. De oficio, Pablo fabricaba tiendas. Era una buena profesión. Durante su época, las tiendas eran su principal lugar de residencia, almacenamiento y refugio. Su producto tenía una gran demanda y su oficio era rápidamente móvil. Sin importar adónde fuera, le ayudaba económicamente mientras predicaba el evangelio.

Durante sus viajes misioneros, Pablo usó el dinero que recibía de su profesión de fabricante de tiendas para mantenerse económicamente. Incluso se jactaba de que su mensaje tenía mayor credibilidad porque no dependía del apoyo de otros ni cobraba por llevar el evangelio a sus audiencias (1 Corintios 9:12, 15, 18). A medida que otros misioneros seguían los pasos de Pablo, ejerciendo sus profesiones mientras predicaban las buenas nuevas, esta práctica se conoció como fabricante de tiendas. En la mente popular, simplemente significa ganar dinero con el negocio para poder dedicarse al ministerio fuera de él. En resumen, ven el fabricante de tiendas como ganar dinero en un lugar para que una persona pueda ministrar en otro; es decir, ganar dinero aquí para predicar el evangelio allá.

*El movimiento moderno de los fabricantes de tiendas. En 1979, J. Christy Wilson Jr., misionero veterano con veintitrés años de experiencia en Afganistán e Irán, y hasta su fallecimiento, profesor emérito de Evangelización Mundial en el Seminario Teológico Gordon-Conwell, escribió un libro fundamental, Today's Tentmakers (Los fabricantes de tiendas de hoy).[7] El libro de Wilson rastreó la labor de Pablo como fabricante de tiendas y, a través de una serie de historias contemporáneas de fabricantes de tiendas, desafió a los cristianos de todo el mundo a usar la experiencia de su vocación secular para la obra del Señor. El desafío de Wilson tuvo una gran repercusión en todo el mundo. El libro se tradujo a varios idiomas y se convirtió en la plataforma de lanzamiento para innumerables fabricantes de tiendas, así como para varias organizaciones de fabricantes de tiendas y*

*Asociaciones. Wilson se convirtió en el principal portavoz de un movimiento emergente de misioneros de tiendas que continúa impactando la vida de innumerables misioneros de negocios y de miles de personas que han sido alcanzadas por el evangelio gracias a sus esfuerzos.*

Wilson llegó a ser conocido como el "padre del movimiento moderno de fabricación de tiendas", "un estadista de alto rango del movimiento moderno de fabricación de tiendas" y "el Sr. Fabricante de tiendas".[8] Don Hamilton, uno de los verdaderos pioneros en la práctica e investigación de la fabricación de tiendas moderna, incluso dedicó su libro *Tentmakers Speak* a Wilson, llamándolo "el fabricante de tiendas por excelencia", un término que Hamilton reserva solo para otro hombre, William Carey.[9]

## Terminología de la fabricación de tiendas

Uno de los principales problemas que enfrentan los no iniciados en el mundo de la fabricación de tiendas es la interminable confusión sobre el término «fabricante de tiendas», su definición y las variables que lo componen. Examinemos brevemente estos temas.

*El término «fabricante de tiendas». Incluso dentro de los círculos de fabricantes de tiendas, existe una insatisfacción generalizada, gran confusión y una disputa aparentemente interminable sobre el término «fabricante de tiendas» y su significado. Muchos se preguntan: ¿Cómo podemos aceptar fácilmente la anacrónica etiqueta «fabricante de tiendas» en el contexto moderno y posmoderno? Se han propuesto muchas alternativas, pero ninguna ha encontrado un atractivo universal. Para ejemplos, véase la figura 4.1.[10]*

Las razones para buscar un nuevo término que sustituya a la palabra «fabricación de tiendas» son muchas, pero una de las principales es su ambigüedad intrínseca. Esta ambigüedad se ilustró vívidamente en una conferencia misionera en la India, cuando los cristianos locales ignoraron las sesiones de fabricación de tiendas, porque creían que los fabricantes de tiendas eran «un grupo que construía tiendas (refugios temporales) para las nuevas iglesias».[11]

### Términos de fabricación de tiendas

Misioneros laicos

Misioneros no profesionales

El apostolado laico

Pastores laicos

Testigos autosuficientes

Misioneros autosuficientes

Misioneros bivocacionales

Pastores bivocacionales

Profesionales laicos

Profesionales del Reino

Profesionales cristianos

Empresas de la Gran Comisión

Cristianos globales

Los enviados de Dios

Emprendedores holísticos

Emprendedores del Reino

Negocios

■

Figura 4.1. Términos de fabricación de tiendas

*¿Qué es un fabricante de tiendas? Los diccionarios no reconocen el uso religioso ni misiológico del término «fabricante de tiendas», pero durante siglos esta palabra sin sentido ha suscitado gran atención y controversia en muchos círculos cristianos. El debate es especialmente frecuente en los círculos cristianos dedicados a la fabricación de tiendas, donde el término se define de infinitas maneras. A continuación, algunos ejemplos:*

J. Herbert Kane: “[Un fabricante de tiendas es] cualquier cristiano dedicado que vive y trabaja en el extranjero... y que usa su llamado secular como una oportunidad para dar su testimonio personal de Jesucristo”. [12]

Andrew Dymond: “El fabricante de tiendas es un misionero en términos de compromiso, pero es autosuficiente”. [13]

Lynn Buzzard: «Debido al contexto especial de nuestro compromiso con la evangelización mundial y al carácter especial del ministerio laical en contextos interculturales, reservamos el término «hacer tiendas» para referirnos a una subespecie del ministerio laical más amplio. Nos referimos a personas cuyo sentido particular del llamado de Dios se caracteriza por dos énfasis: uno relacionado con el propósito y el otro con el lugar». [14]

Consulta Global sobre Evangelización Mundial 1995: “[Los fabricantes de tiendas son] creyentes de todas las naciones que usan sus habilidades profesionales y laborales en respuesta al llamado de Dios a proclamar a Cristo transculturalmente”. [15]

Ruth Siemens: «Usaré el término «hacedores de tiendas» para referirme a cristianos comprometidos con la misión que se mantienen en el extranjero y dan a conocer a Jesucristo en su trabajo y en su tiempo libre. Se dedican al ministerio a tiempo completo incluso cuando tienen trabajos a tiempo completo, porque integran trabajo y testimonio». [16]

Don Hamilton: “El término 'hacedor de tiendas' se refiere a un cristiano que trabaja en un contexto intercultural, es reconocido por los miembros de la cultura anfitriona como algo más que un 'profesional religioso' y, sin embargo, en términos de su compromiso, llamado, motivación y formación, es un 'misionero' en todos los sentidos”. En cuanto a las “barreras interculturales” que debe superar el hacedor de tiendas, Hamilton señala: “Pueden encontrarse en sus países de origen o en el extranjero, pero dondequiera que estén geográficamente, en términos culturales están lejos de casa”. [17]

En lo único que todos coinciden es en que el término casi desafía cualquier definición. Buzzard observa: «Definir el término [fabricación de tiendas] no está exento de riesgos». [18]

Siemens es más directo: «Cada uno usa una definición diferente», muchas de las cuales suelen ser contradictorias.[19] Lai se ríe de esta «crisis de identidad» interna, señalando con sarcasmo pero enigmáticamente: «¡Hacedores de tiendas, hacedores de tiendas! ¿Suena confuso? Deberías intentar ser uno... ¿De qué se habla tanto? ¿De enviar peregrinos a una situación surrealista para alcanzar a los inalcanzables, o simplemente se trata de los no alcanzados? ¿Alguien sabe quiénes somos?»[20]

Otro punto en el que todos están de acuerdo lo enuncia sucintamente Hamilton:

¿Cuál es el consenso entre los obreros de tiendas? No es para todos. Ciertamente, no es una alternativa fácil a ser un misionero convencional. Ser un obrero de tiendas exitoso es uno de los trabajos más difíciles, pero la recompensa de ser usado por Dios para ayudar a otros a conocerlo vale todo el esfuerzo, el dolor y la frustración. [21]



### ¿Quiénes son los hacedores de tiendas?

En Today's Tentmakers, Wilson enumera la variedad de profesiones de fabricante de tiendas que conoció durante su larga estancia en el extranjero, incluyendo un médico del ejército en la India; un profesor de inglés menonita en Asia Central; un ingeniero cristiano también en Asia Central; un coronel de la Fuerza Aérea de los EE. UU. en Peshawar, Pakistán; una enfermera en Teherán, Irán; un abogado estadounidense en Oriente Medio; un ingeniero petrolero de Texas en Irán; un ganadero y profesor de gobierno en Zambia; un educador en Perú, Brasil, Portugal y España; una pareja de ingenieros de minas en Bolivia, Colombia y Surinam; y en la propia estación de misión de Wilson, Afganistán, un secretario de embajada, una pareja de médicos, un profesor de ciegos y un voluntario del Cuerpo de Paz.[22]

La enseñanza del inglés como segundo idioma (ESL) ha sido quizás la forma más popular de hacer negocios. Kitty Barnhouse Purgason comenta:

El inglés es un bienpreciado en el mundo actual. Desde Túnez hasta Taskent, desde Harbin hasta Hanói, la gente estudia inglés... La demanda de profesores de inglés es alta en los países menos evangelizados... En países con acceso limitado, donde los misioneros no serían bien recibidos, el profesor de inglés suele ser bienvenido.[23]

Sabrina Wong confirma esto para Asia Central: "El inglés como segunda lengua se ha convertido en una vía popular de servicio para muchos trabajadores de tiendas en el Asia Central musulmana y, de hecho, en muchos países en desarrollo".[24]

El ESL es solo una de las muchas vías para la creación de tiendas. Phill Butler, director internacional de Interdev y presidente del Grupo de Trabajo sobre Desarrollo de Asociaciones AD 2000, ha dedicado muchos años a la misión y el desarrollo en los mundos hindú, budista e islámico. Ha observado: «Este mundo, con

Con una rara excepción, [es] inaccesible para quienes solicitan visas como 'misioneros'. Por lo tanto, quienes realizan la obra del Reino casi siempre desempeñan algún tipo de función de misioneros o peregrinos. Específicamente, señala que en once años ha tratado con misioneros que desempeñan todos los roles imaginables. Traductores de las Escrituras, alfabetizadores, productores literarios, programadores de radio, personal de salud y médico, personal ambiental y empresarial, y quienes se dedican a la docencia o al mundo académico son solo algunas categorías de actividades de misioneros o peregrinos que hemos visto con regularidad.[25]

Siemens, una emprendedora por derecho propio (como educadora en Perú, Brasil, Portugal y España), habla como fundadora de Global Opportunities (GO), una organización que apoya a emprendedores en todo el mundo, más específicamente sobre las vocaciones que se necesitan y se utilizan como emprendedores. «GO trabaja con más de 3000 vocaciones y muchos puestos de trabajo». Ahonda en el tema:

Los gobiernos otorgan permisos de trabajo solo a extranjeros con la experiencia que su país necesita. Aproximadamente la mitad de los puestos disponibles para los estadounidenses se encuentran en algún nivel educativo, desde la primaria hasta la universidad, y en la mayoría de las disciplinas... Otras categorías importantes son la atención médica de todo tipo, la ingeniería y la tecnología, las ciencias, la agricultura y especialidades rurales afines, los negocios y las finanzas, la informática, y el transporte y el turismo. Hay menos vacantes en las ciencias sociales, el atletismo y las bellas artes, etc.... ¡Incluso hay empleos en el buceo! [26]

Sin embargo, Hamilton se apresura a señalar (y Siemens estaría de acuerdo) que ser cristiano en el trabajo, ya sea en casa o en el extranjero, implica mucho más que simplemente ser cristiano. Destaca lo siguiente con desaprobación:

Originalmente aplicado a los cristianos que viven y trabajan en el extranjero, ahora es posible para algunas personas sugerir que todos los cristianos que trabajan en empleos seculares son fabricantes de tiendas. "No tienes que ser evangelista, y ciertamente no tienes que vivir en el extranjero", dicen. "Siempre y cuando vivas para

Cristo, eres un testigo, y si te ganas la vida en lugar de que te mantengan, entonces eres un hacedor de tiendas. No quiero restarle importancia a la necesidad de personas que vivan para Cristo en el trabajo. Pero una persona que "vive para Cristo" aquí o en el extranjero no es un hacedor de tiendas en el sentido que le damos en este libro. [27]

## Escala T de Lai

Patrick Lai (seudónimo por motivos de seguridad), veterano fabricante de tiendas en el Sudeste Asiático y autor de *Tentmaking: Business as Missions* (2005), se inspiró en las escalas E y P de Winter y desarrolló una escala correspondiente: la "Escala T". En esta escala, Lai sugiere que los fabricantes de tiendas pueden identificarse de cinco maneras diferentes y, con cierto desdén, dijo: "Para sonar misionológico, los llamo: T-1, T-2, T-3, T-4, T-5. (La 'T' es de fabricante de tiendas)".[28]

Según la escala de Lai, los misioneros T-1 son cristianos contratados en sus países por sus habilidades profesionales únicas para ser enviados a las oficinas de la compañía en el extranjero con importantes incentivos salariales y beneficios. Su principal motivación para ir al extranjero es su trabajo. Reciben apoyo total de la compañía, generalmente no conocen ni dominan el idioma local, no tienen un llamado especial del Señor para la misión en el extranjero, carecen de capacitación misionera o evangelística, y no tienen un plan o diseño evangelístico específico. "En otras palabras, su vida y alcance son prácticamente iguales a los de su país de origen. La mayoría de los T-1 trabajan y testifican en un contexto E-2 (casi cultural), aunque algunos tienen un ministerio E-3 (intercultural a distancia)".

Los misioneros T-2 se parecen a los T-1 en que reciben el apoyo total de la compañía que los envía. Su principal motivación para ir al extranjero es servir al Señor y han buscado la obra como una forma de acceder a un grupo étnico específico. Con frecuencia conocen algo del idioma local, pero rara vez lo dominan; suelen tener un llamado del Señor a este grupo étnico, cuentan con experiencia y capacitación misionera, tienen un plan definido de evangelización en el campo y pueden estar asociados con una agencia misionera o iglesia para recibir apoyo emocional y consejo. «Los T-2 aceptan un trabajo principalmente, si no exclusivamente, para facilitar su llegada al país y plantar una iglesia entre su gente. Para los T-2, el ministerio es su trabajo y su trabajo es su ministerio».

Los misioneros T-3 son bastante diferentes a los T-1, pero similares a los T-2. Su interés en el trabajo es, en primer lugar, como vehículo para acceder al grupo de personas objetivo, en segundo lugar, como plataforma de alcance y, en tercer lugar, como medio para ganarse la vida. Suelen tener una amplia formación misiológica y empresarial (a menudo de tres años o más), y una estrategia definida de evangelización, discipulado y plantación de iglesias. Llegan a un país con una habilidad secular específica y deseable que no solo les permite abrir su propio negocio o trabajar para un miembro del equipo, sino que también les da flexibilidad y control sobre su tiempo. También les proporciona una fuente de ingresos, aunque sus salarios suelen complementarse con las agencias con las que se asocian, su iglesia de origen o la recaudación de fondos parcial o total de donantes en su país de origen. Para su iglesia de origen, son vistos como misioneros, pero para las autoridades locales tienen una identidad laica.

Los T-4 tentmakers son un híbrido que no es ni empresario ni misionero a tiempo completo. «Los T-4 tienen trabajos reales y realizan trabajo real, pero a diferencia de un T-3, que se dedica a un puesto puramente secular, los T-4 suelen trabajar para una organización benéfica o una ONG, y a menudo entre los pobres». Algunos ejemplos son dentistas, médicos, enfermeros, trabajadores sociales, promotores de desarrollo económico y estudiantes expatriados que estudian en universidades locales. No reciben remuneración por su trabajo, pero se autofinancian en su país de origen y se asocian con una agencia o iglesia de origen para recibir apoyo emocional, orientación y rendición de cuentas. Su iglesia los reconoce como misioneros, pero, al igual que los T-3, las autoridades locales los consideran no religiosos.

Los T-5 no son para nada emprendedores. Son misioneros tradicionales que usan los negocios como excusa para obtener una visa de entrada a una RAN. Están allí de forma encubierta, a menudo mediante un acuerdo con una empresa local, pero con el acuerdo tácito de que no realizarán ningún trabajo para ella. Por otro lado, algunos acceden a un país creando una empresa fantasma o ficticia, pero hacen poco o nada para convertirla en un negocio real y viable que beneficie a la gente. Se ganan la vida en casa o reciben el apoyo de una agencia misionera o una iglesia local.

A diferencia de sus clasificaciones anteriores, Lai amplió posteriormente su Escala T para incluir a las trabajadoras T-6, a quienes define como «mujeres casadas», algunas con hijos. Lai admite con franqueza: «Esta no pretendía ser una categoría de

El inicio de esta investigación; sin embargo, evolucionó a partir del proceso de asignar roles a cada trabajador. Descubrió que muchas esposas de fabricantes de tiendas apoyaban la empresa de fabricación de tiendas de al menos dos maneras: primero, en su rol como esposas, y segundo, en su rol dentro de sus propios ministerios o el ministerio de sus esposos. Claramente, cada mujer, como ama de casa, es un apoyo fundamental para su esposo y probablemente también para otros trabajadores.

Al concluir su análisis de la Escala T, Lai señala que cada modelo T tiene claras ventajas y desventajas. Sin embargo, aclara rápidamente: «No propongo que uno sea mejor o más espiritual que el otro».[29] La elección, explica, depende de la vocación, las habilidades, los antecedentes y la zona de confort de cada uno. Independientemente de la elección, «cada persona es necesaria y todas tienen un lugar». Luego añade, casi con sarcasmo: «Y ahora que sabemos quiénes somos, sigamos adelante con lo que Dios nos ha ordenado».[30]

David English, director ejecutivo de GO, elogia especialmente las categorizaciones de Lai, calificando de "brillante" su concepto de aplicar las escalas de Winter a la construcción de tiendas y señalando que Lai "nos ha hecho un favor al aclarar la concepción actual de la construcción de tiendas".[31] Sin embargo, English discrepa un poco de la categoría T-1 de Lai, afirmando: "Los T-1 no son 'constructores de tiendas' en absoluto porque no tienen un propósito de evangelización intercultural... Aprecio el deseo de afirmar a todos los cristianos [en el extranjero] como testigos de Cristo, pero si cada cristiano es un 'misionero', entonces el término ya no significa nada. En relación con la construcción de tiendas, los T-1 ni siquiera están al mismo nivel que los T-2, T-3 y T-4".[32]

Hamilton está totalmente de acuerdo con English y desacredita la idea de que todo cristiano en el lugar de trabajo es un misionero o un fabricante de tiendas.[33]

Si bien English adopta la Escala T de Lai, su respuesta principal se centra más en las siete variables de Lai sobre la labor de los misioneros que en sus tipos de misioneros. Estas variables son el motivo para aceptar su trabajo secular, la intencionalidad misionera, el grado de vocación misionera, el grado de vocación secular, la responsabilidad de su agencia misionera, la capacitación misionera y la fuente de ingresos.[34]

## Metas y propósitos de la fabricación de tiendas

A pesar de lo fundamental de este tema, la cuestión de los objetivos y propósitos de los obreros biocupacionales apenas se aborda en la literatura. Parece darse por sentado un acuerdo sobre el/los objetivo(s), pero al leer las discusiones sobre otros elementos, esta suposición resulta muy sospechosa. Habitualmente, el objetivo se enuncia en términos de la Gran Comisión o generalidades sobre alcanzar a los perdidos. Como lo ve David J. Price:

La pasión de Pablo por predicar el Evangelio donde Cristo no ha sido mencionado, arde en el corazón del fabricante de tiendas. (Véase Romanos 10:12-15 y 15:17-20).

La ambición de Pablo era compartir el Evangelio con los pueblos no alcanzados y fortalecer las iglesias jóvenes. Este es también el objetivo particular del hacedor de tiendas moderno, y no es un objetivo secundario, sino central para su fidelidad vocacional. Al igual que su predecesor bíblico, Pablo, el hacedor de tiendas busca constantemente oportunidades para dar testimonio oral en todos los niveles de su interacción con otros pueblos. Su propósito al vivir entre ellos es proclamar y persuadir para que puedan conectar con Jesucristo como sus discípulos. No se trata de un compromiso superficial. Al igual que el Maestro, el hacedor de tiendas se preocupa por hacer discípulos mediante la comunión mediante contactos iniciales e invirtiendo tiempo de calidad con cada persona.[35]

Muchos piensan que el objetivo de la iglesia biocupacional es el mismo que el de los misioneros regulares. Encuentran apoyo a esta proposición en los escritos de Winter y Koch, quienes declaran explícitamente que el objetivo de cualquier misión transcultural es la plantación de iglesias:

La tarea misionera esencial es establecer un movimiento viable de plantación de iglesias indígenas con el potencial de renovar familias enteras y transformar sociedades enteras. Es viable porque puede crecer por sí solo; indígena significa que no se le considera extranjero, y un movimiento de plantación de iglesias que continúa reproduciendo comunidades intergeneracionales capaces de evangelizar al resto del grupo étnico. Muchos se refieren a este logro de un movimiento de plantación de iglesias indígenas como un avance misiológico.[36]

Robertson McQuilkin, exmisionero en Japón y expresidente de la Universidad Internacional de Columbia, discrepa seriamente de esto, estableciendo una clara distinción entre dos tipos de fabricantes de tiendas: Paulina y Priscila. Señala que, si bien tanto Pablo como Priscila (con su esposo, Aquila) fabricaban tiendas como parte de sus actividades misioneras, la similitud termina ahí. En opinión de McQuilkin, la vocación de Pablo era fundar iglesias y utilizó su oficio de fabricante de tiendas solo como un medio necesario para alcanzar su objetivo de fundar iglesias. Priscila, por otro lado, era una fabricante de tiendas por vocación que daba testimonio a través de su trabajo y enseñaba, predicaba y colaboraba en la misión en su tiempo libre.[37]

English concuerda en que existe una diferencia significativa entre los ministerios de Pablo y Priscila, pero considera que el propósito del ministerio de Pablo y Priscila es “extender la iglesia” mediante la evangelización, el discipulado, el apoyo relacional y la plantación de iglesias.[38] Mientras que la mayoría de los ministerios de Pablo y Priscila hablan de dar testimonio, difundir el evangelio y similares, la definición de English de ministerio de Pablo y Priscila apunta directamente a su objetivo principal: “Hacer tiendas es ir como un cristiano común y corriente, trabajador y comprometido con la Gran Comisión, con el propósito deliberado y consciente de alcanzar a otro grupo de personas con el evangelio y extender la iglesia”.[39] Continúa abordando el tema del gran mandamiento que parece estar en primer plano en la mayoría de las discusiones sobre objetivos:



Jesús nos llamó no a hacer conversos, sino a hacer discípulos. En mi opinión, la verdadera evangelización bíblica siempre continúa en el discipulado bíblico. La esencia es hacer discípulos, lo cual requiere que la evangelización forme parte de ella, pero el objetivo final es hacer discípulos. Y cuando se hacen discípulos, no se pueden hacer discípulos aislados. Inevitablemente, deben integrarse en iglesias sanas y funcionales. Y la naturaleza de las iglesias sanas es reproducirse, de modo que, creo, las iglesias sanas se basarán en las cuatro S: autogobernarse, autosostenerse, autorreplicarse y autonutrirse.[40]

Lai coincide plenamente y ve «una creciente necesidad de que los misioneros biocupacionales planten iglesias entre los grupos menos alcanzados». Además, declara: «Las posibilidades y oportunidades para plantar iglesias mediante estrategias de entrada y trabajo biocupacional son ilimitadas, por lo que es hora de que aclaremos y apliquemos la realidad a nuestra perspectiva sobre el biocupacionalismo».[41] En ese sentido, tanto Lai como English coinciden con Winter.

## Resumen de la fabricación de tiendas

Aunque el mandamiento de ir a las naciones es simple, lograrlo en el mundo actual, complejo, globalizado, geopolíticamente interdependiente, asolado por el terror y devastado por la guerra, no es tarea fácil. Con tantas naciones convirtiéndose en RAN, con el Islam arrasando con las nociones progresistas de civilización moderna, derechos humanos y libertad religiosa, y con tantas almas perdidas a las que no se puede llegar mediante los métodos misioneros tradicionales, la misión bipartidista emerge como una estrella brillante en un cielo oscuro y amenazador. Su único objetivo es ayudar a las personas con sus condiciones físicas y espirituales. Ari Rocklin, portavoz veterano de la misión bipartidista y defensor de GO, afirma:

Hacer tiendas no es intrusivo; permite a quienes buscan conocer a Jesús sin exigir una conversión. Nuestro mandato como cristianos es difundir el Evangelio de tal manera que la gente pueda aceptarlo o rechazarlo. ¡No podemos hacer más! Cuando se acepta el mensaje, el hacedor de tiendas está en una posición ideal para modelar una ética de trabajo y planificar una iglesia autosuficiente y autoreproductiva, y luego partir, o al menos mudarse a otro lugar.[42]

English, colaborador de Rocklin en GO, ve el enorme potencial que tiene la obra de hacer tiendas para llevar el evangelio hasta los confines de la tierra. Cree que Dios ha mostrado el camino para que los cristianos de todo el mundo participen en este proceso, pero lamentablemente observa que la visión popular, desde el púlpito y desde las bancas, de la obra de hacer tiendas no alcanza su brillante potencial. Debido a ese potencial no realizado, suplica:

Por eso no podemos conformarnos con definir la fabricación de tiendas simplemente describiendo la fabricación de tiendas tal como existe hoy. Perdemos demasiado. Simplemente no estamos hablando...

Casi lo mismo que hizo Pablo. Si queremos recuperar el poder que Pablo ejerció al hacer tiendas, debemos realinear nuestro paradigma con el suyo. Al hacerlo, liberaremos enormes recursos y poder para la evangelización mundial. [43]

A pesar de las controversias, el modelo de Pablo se adecuaba bien a su época y sigue siendo adecuado, incluso preferido, como metodología para muchas iniciativas misioneras en la actualidad. Pero así como los tiempos han cambiado y evolucionado, también lo han hecho los métodos para alcanzar a los perdidos para Jesús. Esto aplica a la Iglesia con sus grandes y diversos movimientos de Dios a lo largo de los siglos; sus amplios cambios en los estilos de adoración, las expectativas congregacionales, las tendencias musicales y los roles pastorales, y la explosión sin precedentes de organizaciones paraeclesiales. Esto también aplica al Movimiento de Misión en el Mercado, con el surgimiento drástico de una gran cantidad de ministerios, conferencias, eventos, artículos, libros, sitios web y recursos en el mercado, todos ellos que van mucho más allá de los conceptos tradicionales paulinos y priscilianos de la construcción de tiendas.

## Preguntas para discusión

1. De los tres modelos de misión hacia, dentro y a través del mercado laboral, ¿en cuál se involucraría con mayor naturalidad? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué papel, si lo hubiera, debería desempeñar la iglesia en esta forma de misión? ¿Por qué?
2. En tu opinión, ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos de hacer tiendas?
3. Explique su comprensión de la Escala E de Winter y la Escala T de Lai, dando ejemplos de cada una. ¿Cuál es la diferencia entre ellas? ¿Son estas escalas realistas y útiles para quienes realmente están considerando ir al campo misionero? ¿Por qué?
4. El autor sugiere varios términos que se han propuesto sin éxito para reemplazar la fabricación de tiendas. ¿Cuál de estos te resulta más atractivo y por qué? ¿Cuál es una de las principales desventajas de usar la fabricación de tiendas? ¿Qué término sería más útil?
5. Compromiso BAM: ¿Considerarías alguna vez ser un emprendedor? ¿Por qué? ¿Cómo podrías ser un emprendedor eficaz en tu propio lugar de trabajo? ¿Eso es realmente emprendedor o algo más? ¿Por qué?

# 5

## Cuatro campamentos

### Sección 2

*“Mantén lo principal, lo principal, o sufrirás una expansión de la misión”.*

Dick Wynn

*“La mayor tentación en el trabajo es la autosuficiencia: hacer lo que hacemos bien sin Jesús y sin traer gloria a Dios por ello.”*

Mark Greene

*“El capitalismo ha mejorado la vida de miles de millones de personas... [pero] necesitamos un capitalismo más creativo... Necesitamos nuevas formas de atraer a mucha más gente al sistema —el capitalismo— que tanto bien ha hecho en el mundo.*

Bill Gates

Hemos analizado el primer campamento, el de fabricación de tiendas; ahora analizaremos tres campamentos más: ministerios de mercado, desarrollo empresarial y BAM.

## Campamento 2: Ministerios del Mercado

Las organizaciones de ministerio de mercado (MM) son esencialmente las descritas en el capítulo tres como misión dentro del mercado. También se conocen ampliamente como organizaciones de fe en el trabajo. Independientemente de su nombre, involucran a grupos de empresarios cristianos que se unen para el apoyo mutuo, la evangelización y el discipulado en el lugar de trabajo. Un ejemplo destacado, y quizás el MM más importante, es Cristo@Trabajo. Se centra en líderes empresariales y los divide en tres categorías: propietarios, directores ejecutivos y altos ejecutivos ("Líderes de Empresa"); ejecutivos jubilados ("Líderes de Legado"); y estudiantes cristianos de negocios ("Futuros Líderes"). El propósito de Cristo@Trabajo es capacitar a estos hombres y mujeres para que lideren sus empresas para Cristo y las gestionen según principios bíblicos. El ministerio cuenta con una amplia variedad de recursos disponibles para sus miembros, incluyendo una importante conferencia anual. La mayoría de sus miembros se reúnen en grupos pequeños, generalmente semanalmente, para apoyarse mutuamente, edificarse y capacitarse. Presentan sus problemas empresariales al grupo en busca de consejo y guía cristocéntricos y basados en la Biblia. Cristo@Trabajo ha contado con más de mil quinientas empresas entre sus miembros estadounidenses y ahora tiene presencia en más de veinte países.

El surgimiento de ministerios en el mercado laboral como una alternativa paraeclesial a la comunidad empresarial no es nuevo. Hace más de cien años, Charles Shelton escribió el clásico "En sus Pasos", que desafiaba a cada director ejecutivo a tomar cada decisión empresarial y personal con un único criterio: "¿Qué haría Jesús? ¿O qué haría Jesús?".[1] Casi al mismo tiempo, un grupo de empresarios cristianos alemanes decidió hacer todo lo posible por penetrar en la comunidad empresarial berlinesa para Cristo. Organizaron un grupo conocido como CiW o Christen in der Wirtschaft (Cristianos en el Lugar de Trabajo), dedicado a evangelizar y discipular a sus compañeros en el ámbito laboral.[2] CiW sigue siendo una fuerza cristiana sólida en los países de habla alemana de Europa. Algunas de sus contrapartes internacionales son: Europartners; IVCG (Internationale Vereinigung Christlicher Geschäftsleute, Asociación Internacional de Empresarios Cristianos), con sede en

Suiza; FGBMI (Full Gospel Businessmen's International) en Asia; y La Red (en español “La Red” como en “red de negocios”) en América Latina y Asia Central.

Hoy en día, existen más de mil doscientos ejemplos de MM en noventa y seis países y prácticamente todos los estados de Estados Unidos. Muchos son conocidos simplemente por sus iniciales, pero todos tienen algo en común: son iniciativas de empresarios para conectar con otros empresarios en y a través del mundo laboral para Cristo, y hasta hace poco, por lo general, no tenían prácticamente ninguna conexión con la iglesia ni con otros MM.

*Motivaciones del ministerio en el mercado laboral. Hay muchos motivos que impulsan el esfuerzo de MM: evangelizar y discipular a los perdidos en el mercado laboral; brindar aliento, mentoría y apoyo mutuo a los cristianos en el mercado laboral; capacitar a los líderes del mercado laboral para que lideren sus empresas para Cristo; discernir cómo aplicar las Escrituras al mundo laboral, con su ética y credo empresarial particulares; aprender a vivir la fe las 24 horas del día, los 7 días de la semana; y descubrir maneras de equilibrar el trabajo con el hogar, la familia, el ocio y la iglesia. Se pueden enumerar los motivos, pero al final son tan individualistas como los hombres y mujeres que conforman la membresía de MM.*

Si bien existen muchas motivaciones valiosas para que los cristianos participen en actividades de MM, una quizás merezca una mención especial. Quienes llevamos varios años en el movimiento tenemos un fuerte y apremiante deseo de alcanzar a los cristianos solitarios y necesitados en el mundo laboral. Como resultado de nuestras propias experiencias, nos hemos dado cuenta de que hay muchos cristianos aislados en el mundo laboral que, como nosotros, no han escuchado el mensaje de la integración de la fe. Nadie les ha dicho que es posible ser un seguidor obediente de Jesucristo y un empresario exitoso —el emisario de Cristo en el ámbito laboral—, todo al mismo tiempo y en el mismo contexto.

De hecho, muchos mercados cuentan con un número significativo de creyentes incondicionales en Jesucristo. Pueden ser empresarios, directores ejecutivos, gerentes, vendedores, clérigos o trabajadores cristianos. Pueden trabajar en el sector privado o público, en empresas, aulas u oficinas gubernamentales. Como nadie les ha dicho que podrían haber sido llamados a ese lugar y tiempo para los propósitos de Dios, se les ha negado...



Compañerismo y el estímulo para asociarse con otros creyentes en su nicho de mercado. Se les ha negado el privilegio de ver cuán importantes pueden ser sus trabajos en la vida de quienes los rodean desde la perspectiva de Dios.

Esto es trágico. Es en el lugar de trabajo, en el mercado, donde la mayoría de las personas pasan la mayor parte de sus horas de vigilia, la flor de la vida. Piensen en el mayor significado que sus vidas tendrían para sí mismas, para los demás, para los perdidos y para el reino de Dios si repensaran sus roles en la vida desde la perspectiva de Dios.

Estos cristianos del mercado laboral son un foco principal del movimiento y un recordatorio constante de que nuestro servicio a Dios en el mercado laboral consiste en ayudar a las personas que sufren a encontrar esa vida abundante de la que habló Jesús, tanto en esta vida como en la otra. Se trata de servirles, ya sea que estén perdidos o simplemente se sientan solos.

*Funciones del ministerio en el mercado. Los ministerios en el mercado se presentan en diversas formas, con diversas agendas y desempeñan una multitud de funciones ministeriales y misionales diversas. Las funciones principales incluyen:*

Equipando. Ayudando a los líderes cristianos del mercado a comprender cómo ser más efectivos para Cristo en su trabajo y a tener un mayor impacto en el reino a través de sus empresas.

Compañerismo. Pasar tiempo de calidad con otros cristianos del mundo laboral para aliviar el estrés y la ansiedad que suelen surgir del trabajo y enriquecer su trabajo.

Motivando. Animando a los hermanos y hermanas en Cristo en el mundo laboral a ser más como Cristo en su entorno laboral y a ver su rol, por insignificante o tedioso que sea, como una herramienta útil para impactar el reino.

Animador. Ser cristiano en el mundo laboral suele ser una experiencia solitaria, aislada e intimidante. Los cristianos, como todos, necesitan ánimo en situaciones difíciles, y a menudo este puede provenir mejor de los Bernabés que están entre ellos.

*Mentoría. Recibir orientación, instrucción y sabiduría sistemáticas de otros creyentes en el mercado laboral, especialmente cuando cristianos mayores y con más experiencia ayudan a cristianos más jóvenes y con más experiencia en el mercado laboral.*

Coaching. Al igual que la mentoría, el coaching se centra en brindar orientación e instrucción, pero mientras que la mentoría suele centrarse en las necesidades vitales integrales del individuo, el coaching se centra más en actividades relacionadas con el rendimiento en contextos como el trabajo, la familia o el ocio. Un mentor acompaña al individuo en su camino vital; un coach desempeña un papel más directivo e instructivo.

Discipulado. Brindar al cristiano la instrucción necesaria para crecer en Cristo, profundizar su conocimiento de las Escrituras y su aplicación práctica, y, en general, madurar en el evangelio.

Asesoramiento. Servir como consejo espiritual para asuntos y decisiones empresariales y personales; brindar consejos sabios y ayudar a analizarlos y resolverlos desde una perspectiva cristiana.

Otras funciones fueron sugeridas por un grupo de líderes de MM que fueron convocados en Atlanta por la Red de Profesionales de Negocios:

Las siguientes actividades corresponden a los cristianos que están llamados a servir a Dios dentro de los negocios y las profesiones:

1. evangelización, especialmente entre gente de negocios y profesionales

2. el discipulado, especialmente entre estos grupos

3. Capacitación en cómo gestionar empresas bíblicamente y según la ética cristiana.

4. estimular nuevas empresas y crear nuevos empleos en regiones económicamente deprimidas del mundo

5. dar generosamente, especialmente para socorro en casos de desastre y programas sociales urgentemente necesarios

6. ayudar a los pobres

7. Orientar a hombres y mujeres que enfrentan crisis empresariales y mediar en disputas empresariales extrajudicialmente.

8. proteger la salud y la seguridad de la comunidad empresarial

9. Remitir a personas en los negocios y las profesiones a otros ministerios del mercado que puedan servirles mejor[3]

Examinemos brevemente tres de estas funciones: evangelizar, discipular y entrenar, y luego las nueve categorías en las que se dividen los MM. Esperamos que esto nos ayude a comprender la amplitud y profundidad del obrar de Dios en el mundo laboral.

Evangelización. Mientras que el BAM se centra principalmente en las RAN/CAN y en la misión evangelística intercultural, E-2 y E-3 («confines de la tierra»), los MM se centran principalmente en un ministerio de alcance local, monocultural, E-1. Los ministerios en el mercado también son una de las áreas de ministerio más populares a nivel mundial. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no son nuevos. Europartners cuenta con una amplia membresía de MM cristianos autóctonos con más de cien años de antigüedad, que se centran tanto en la evangelización en el mercado de toda Europa como en el discipulado de sus propios participantes empresariales cristianos. De igual manera, los Comités de Empresarios Cristianos (CBMC) se centran en que sus miembros, cristianos de mercado, evangelicen a los no cristianos de mercado, siendo el discipulado su objetivo natural, aunque secundario, y su tercer objetivo es Cristo en el lugar de trabajo.[4]

Discipulado. Grupos como Christ@Work han adoptado un enfoque diferente al de Europartners y CBMC. En lugar de centrarse en evangelizar a los no creyentes en el mercado laboral, Christ@Work ha visto la necesidad de discipular a los directores ejecutivos, propietarios y líderes ejecutivos que han tomado la decisión de salvación y ya son cristianos. Christ@Work busca enseñar a estos ejecutivos a liderar sus empresas para Cristo, a ser líderes en sus propios negocios, a dirigirlos según principios bíblicos y a utilizarlos como plataformas para el ministerio. Sigue creyendo firmemente en la evangelización, pero su énfasis principal está en el discipulado. Mientras que CBMC comienza con la evangelización y permite que el discipulado siga su curso, Christ@Work comienza con el discipulado y permite que la evangelización fluya de las vidas transformadas y los entornos empresariales transformados.

Coaching. Ron Jenson, quien se autodenomina "El Coach de Vida de Estados Unidos", y su programa Future Achievement International son un ejemplo fructífero de un ministerio enfocado en brindar coaching y mentoría frecuente, íntima e individual a líderes del mercado en habilidades para la vida profesional, personal y espiritual. Otros ministerios similares incluyen Kingdom Way Ministries, Ft. Collins, Colorado; HIS Business de Laguna Beach, California; Building His Champions, Bend, Oregón; C-12, Apollo Beach, Florida; Business Proverbs, Tucson, Arizona; LifeChasers, Chicago, Illinois; InsideOut Impact, Vancouver, Washington; Wise Counsel, Jacksonville, Florida; y Henry Blackaby Ministries, Atlanta, Georgia. Algunos de estos ministerios cobran una tarifa; muchos tienen alcance nacional. Actualmente, parece haber poca presencia internacional.

alcance entre estos ministerios de entrenamiento, siendo la organización de Jenson una notable excepción.

*Categorías del ministerio en el mercado. Si tiene dificultades para identificar los distintos tipos de MM, no está solo. En un estudio anterior sobre MM, descubrí que una gran cantidad y variedad de MM surgieron de la noche a la mañana y que encajaban en ocho categorías poco definidas. Estas no se presentan aquí como los tipos definitivos de MM, sino para mostrar su diversidad y nichos. Dios llama a las personas a su obra de innumerables maneras, pero este resumen deja claro que él está obrando y ha elegido a la comunidad empresarial como una gran fuerza impulsora en su dinámica missio Dei.*

1. Ministerios generales de mercado. Por "ministerios generales de mercado" me refiero a ministerios cristianos, sin fines de lucro y no eclesiásticos, que se centran principalmente en la misión hacia, dentro o a través del mercado. Los siguientes ejemplos ilustran el tamaño y la diversidad de los ministerios generales de mercado:

*Christen in der Wirtschaft (CiW) (Cristianos en el lugar de trabajo) fue fundada en Berlín en 1902 y se centra en la evangelización dentro del mercado laboral de aproximadamente 40 ciudades y regiones de Alemania.[5]*

Christ@Work (también conocido como FCCI) es un ministerio especializado fundado hace más de veinticinco años en Atlanta para servir a líderes empresariales cristianos que desean integrar intencionalmente su fe en sus negocios y utilizarla como plataforma para el ministerio.

Los Comités de Empresarios Cristianos (CBMC), con sede en Chattanooga, son un ministerio internacional establecido con una variedad de métodos de entrega de programas para llegar a prácticamente todos los hombres cristianos en el mercado.

*La Asociación Internacional de Empresarios Cristianos (IVCG, Internationale Vereinigung Christlicher Geschäftsleute) es un ministerio de evangelización con sede en Suiza, fundado en 1957 en Zúrich, Suiza, y Karlsruhe, Alemania, para evangelizar a los empresarios de habla alemana.*

*comunidades de Europa, así como líderes de la política, el ejército, la ciencia y la cultura.[6]*

*La Red Business Network (La Red, La Red/Red) es un ministerio de microempresas y pequeñas empresas con sede en Berlín, Ohio, que capacita y equipa a empresarios en las comunidades empresariales pobres de América Latina, Asia Central, Nueva Zelanda, África Oriental y Sudáfrica.*

Wise Counsel for Christian Entrepreneurs (WC o Wise Counsel) es un ministerio nacional con sede en Jacksonville enfocado en empresas grandes que implica reuniones mensuales de grupos de pares y un alto grado de entrenamiento personal.

La Fraternidad Internacional de Hombres de Negocios del Evangelio Completo (FGBMFI), fundada en 1952 en Los Ángeles por Demus Shakarian, un lechero de California, y dirigida por su hijo Richard Shakarian, ahora está llevando el evangelio a hombres y mujeres de negocios en aproximadamente 150 países.

HIS Business Ltd., un ministerio de coaching de mercado en Laguna Beach, California, está orientado a la formación espiritual personal en líderes empresariales y a llevar el reino de Dios a los negocios a través de la integración de la fe.

2. Asociaciones de ministerios de mercado. A medida que los MM se desarrollaban, sus líderes sentían cada vez más la necesidad de asociarse para obtener apoyo mutuo, motivación, información, intercambio de ideas y proyectos conjuntos de cooperación. Estos esfuerzos de cooperación aún se llevan a cabo de diversas formas. Algunas son asociaciones formales que reúnen a líderes de MM como miembros de la asociación. Otras son informales, incluso iniciativas organizativas puntuales o puntuales, como conferencias, simposios o reuniones patrocinadas conjuntamente. Otras son alianzas estratégicas donde dos o más MM se unen con un propósito u objetivo específico, a largo o corto plazo. Si bien algunas de estas alianzas son informales, otras se basan en acuerdos formales por escrito. La variedad y la duración de estas asociaciones son, como el propio movimiento, dinámicas y en constante evolución para satisfacer las necesidades del momento. Los siguientes cuatro ejemplos son de este tipo de asociaciones:

La Coalición Internacional de Ministerios del Lugar de Trabajo en Cummings, Georgia

Europartners, una asociación formal de MM con sede en Europa en Wetzidon, Suiza

La Cámara de Comercio Cristiana Internacional (ICCC), una red de cristianos en el mundo empresarial con miembros en más de cien naciones

Business Professional Network (BPN), una asociación informal de MM basada en miembros que surgió del movimiento AD 2000.

3. Emprendedores de ministerios con fines de lucro en el mercado. Hasta este punto, hemos sido muy específicos al afirmar que el término ministerios con fines de lucro se refiere a aquellos ministerios cristianos sin fines de lucro que se centran principalmente en la misión hacia, dentro o a través del mercado. Ahora, sin embargo, es apropiado presentar una forma híbrida de MM que ha surgido de la convergencia de diversos factores:

La singular estructura tributaria estadounidense: Para obtener la aprobación estatal y federal para convertirse en un ministerio cristiano sin fines de lucro en Estados Unidos y aceptar donaciones mediante tasas impositivas, las leyes tributarias estadounidenses exigen que un ministerio supere un proceso arduo y prolongado. Como resultado, y por diversas razones estratégicas e incluso teológicas, una nueva generación de emprendedores estadounidenses ha evitado este laberinto legal adoptando un modelo con fines de lucro para sus ministerios.

Mentalidad empresarial: Al ser empresarios del sector privado, a menudo desdeñan la intervención y la intromisión del gobierno en sus asuntos. Simplemente prefieren dar lo que es debido al César que sortear los procesos burocráticos, a menudo de pesadilla, necesarios para evadir impuestos. El afán de lucro es una prioridad para la mayoría de los empresarios cristianos. Sin embargo, cuando se trata de establecer su propia MM, la motivación principal de la mayoría es simplemente tener un...

MM exitoso y sostenible, libre del control administrativo y de políticas por parte de cualquier iglesia establecida, ministerio paraeclesiástico u otro ministerio sin fines de lucro.

La percepción pública: Si bien la mayoría de los empresarios dependen de donaciones caritativas para cubrir sus gastos, muchos han descubierto que el público rara vez se muestra motivado con un espíritu caritativo y de donaciones hacia ellos, por nobles que sean. Esto se debe a que la idea errónea que el público tiene de los empresarios, así como de sus ministerios, es casi tan simple como el mito imperante de que «todos saben que todos los empresarios son 'ricos' y no necesitan financiación externa».

Percepción de los miembros: Desafortunadamente, una versión de este folclore común está presente incluso dentro de las propias MM. Muchos de sus propios miembros no reconocen la necesidad de la MM de apoyo financiero continuo o simplemente se niegan a proporcionarlo, aunque aún desean aprovechar sus beneficios. Si bien denuncian la división entre lo secular y lo sagrado, estos mismos miembros apoyan generosamente el ministerio de su iglesia, pero aún no están acostumbrados a apoyar su propio ministerio empresarial. Apoyarán sin vacilar a una asociación comercial secular que presione a la legislatura sobre leyes comerciales seculares, pero no apoyarán fácilmente a su asociación comercial espiritual (MM) que presiona a sus miembros para que sigan las leyes comerciales de Dios.

Estas realidades enfrentan prácticamente todos los ministerios ministeriales, pero como cualquier organización, necesitan apoyo financiero para ser viables y eficaces para el reino. Por consiguiente, sin el apoyo público y con escaso apoyo de sus miembros, estos ministerios se han visto obligados a buscar su sustento diario en otros lugares. Esto ha llevado a estos emprendedores ministeriales a retomar las mismas habilidades que cimentaron su vida profesional. Al comprender la necesidad de ser independientes de la caridad pública, se han centrado en generar ingresos para el ministerio a partir de las actividades y productos del propio ministerio. En otras palabras, han buscado maneras de que el ministerio se autofinancie y sea financieramente autosuficiente.

Esta situación plantea un dilema para los MM. Necesitan desarrollar un nuevo modelo de financiación que sea a la vez un proveedor del ministerio y una fuente de ingresos. Necesitan un modelo que sea coherente con los principios de la extensión cristiana y que, al mismo tiempo, brinde apoyo al fundador y al personal, cubra todos los gastos del ministerio y capitalice el crecimiento y la expansión futuros del mismo.



Resolver ese dilema ha impulsado un nuevo tipo de ministerio, quizás único en el ámbito laboral y eclesial, y podría transformar por completo la visión de la misión en las próximas décadas.

Ejemplos de esta nueva generación de ministerios de mentoría con fines de lucro son algunos de los ministerios de coaching mencionados anteriormente: Building His Champions, C-12 y Future Achievements International, así como Convene (anteriormente conocido como Beyond the Bottom Line Forums o BBL) de Placentia, California, especializado en grupos formales de pares para directores ejecutivos, presidentes y propietarios de empresas. Los líderes empresariales de Convene se reúnen mensualmente para debatir temas relacionados con la integración de la fe, la familia y los negocios, y para recibir coaching personalizado de facilitadores capacitados.

4. Asociaciones profesionales cristianas, grupos de afinidad y gremios. Una de las áreas verdaderamente emocionantes de los ministerios de afinidad es la de las asociaciones profesionales cristianas, los grupos de afinidad y los gremios. Estos se forman cuando cristianos que comparten una afinidad o profesión común se unen para apoyarse mutuamente, animarse, informarse, mentorizarse, compartir y protegerse espiritualmente. De esta manera, esperan discernir la mejor manera de vivir su fe en su contexto común y honrar a Cristo en su vocación e industria. Dado que el formato y la estructura de cada ministerio de afinidad son únicos, no se intentará una visión general. Sin embargo, la naturaleza de estos grupos es bastante evidente por sus nombres. A continuación, se presenta una muestra de estos ministerios, pasados y presentes:

Artistas en el testimonio cristiano, Brentwood, Tennessee

Associates in Media, Burbank, California, un ministerio de Campus Crusade for Christ (CCC) dirigido por miembros de la profesión de actuación y guionismo en la industria cinematográfica de Hollywood.

Asociación de Peluqueros Cristianos, Altena, Alemania

Asociación de Librerías Protestantes, Stuttgart, Alemania

Atletas en Acción, un ministerio de CCC, Xenia, Ohio

Católicos en los medios, Studio City, California

Asociación Cristiana de Empleados Ferroviarios Alemanes, Remchingen, Alemania

Asociación de Panaderos Cristianos, Stuttgart, Alemania

Sociedad Legal Cristiana, Pasadena, California

Asociación Cristiana de Correo, Radevormwald, Alemania

Asociación Médica y Dental Cristiana, Bristol, Tennessee

Asociación de Policía Cristiana, Winterlingen, Alemania

Comunidad de Oficiales Cristianos de Paz, Chattanooga, Tennessee

Comunidad Internacional de Personal Cristiano de Aerolíneas

5. Ministerios eclesiásticos y paraeclesiásticos en el mercado laboral. La discusión anterior se refiere a aquellos ministerios no eclesiásticos que se centran principalmente en la misión hacia, dentro o a través del mercado laboral. Como era de esperar, la iglesia ha comenzado a reconocer el mover de Dios en el mercado laboral. El mercado laboral ya no es un espacio vedado para las iglesias ni para los clérigos. De hecho, muchas iglesias han notificado que ahora consideran el mercado laboral como un campo misionero legítimo y ya lo están abordando o tienen la intención de hacerlo. De hecho, varias iglesias grandes ahora dedican importantes recursos de personal, espacio y presupuesto a sus ministerios en el mercado laboral. Dado que estas iglesias consideran sus ministerios en el mercado laboral solo como un segmento, un nicho, de su misión más amplia, los he incluido en esta categoría, junto con aquellas organizaciones paraeclesiásticas que también atienden asuntos que van más allá del mercado laboral. Los siguientes ejemplos ilustran la categoría seis, más visible en los ministerios en el mercado laboral:

Iglesia Comunitaria Saddleback, Lake Forest, California (Rick Warren)

Iglesia Comunitaria de Willow Creek, South Barrington, Illinois (Bill Hybels)

## Centro Cultural Cristiano, Brooklyn, Nueva York (AR Bernard)

Harvest Evangelism, San José, California, pero con importantes campañas de mercado tanto en América del Norte como en América del Sur (Ed Silvano)

Campus Crusade for Christ a través de (1) Atletas en Acción para el mundo deportivo (categoría cuatro), (2) Embajada Cristiana para la comunidad gubernamental internacional en Washington, DC, y en las Naciones Unidas, (3) Ministerios Ejecutivos para líderes empresariales altamente exitosos, y (4) Priority Associates para jóvenes profesionales creativos y corporativos (el fallecido Bill Bright)

La Asociación Evangelística Billy Graham (BGEA), trabajando a través del Centro de Capacitación Billy Graham, incursionó dramáticamente en el ámbito de MM con las conferencias “Su presencia en el lugar de trabajo” en The Cove, Ashville, Carolina del Norte, en abril de 2003, y en Atlanta, en marzo de 2004, y ha celebrado varias conferencias similares desde entonces.

6. Instituciones académicas y académicos. A medida que la mano de Dios se ha movido en el mundo laboral, se han formado diversos ministerios, tanto dentro como fuera de la iglesia. El alcance del Movimiento de Misión en el Mercado se ha extendido globalmente y, al hacerlo, ha dado un nuevo rostro a la missio Dei. Como en muchos movimientos cristianos históricos, la vanguardia ha provenido del campo misionero —desde la periferia—, mientras que la iglesia y, finalmente, la comunidad académica se han quedado atrás. El nuevo ámbito de los MM no es la excepción.

La visibilidad del Movimiento de Misión del Mercado está impulsando a algunas comunidades académicas cristianas (e incluso no cristianas) a evaluar y participar en el movimiento, expandiéndolo y legitimándolo. No solo las universidades y los académicos están abordando este nuevo fenómeno, sino que también algunos MM específicos están atrayendo tanto a profesores como a estudiantes a la causa. Los siguientes ejemplos son ilustrativos:

La Universidad de Yale ha operado, durante los últimos años, su Centro para la Fe y la Cultura dirigido por Miroslav Volf “para promover la práctica de la fe en las esferas

de vida a través de la investigación teológica y el desarrollo del liderazgo... [y explorar] la ética y la espiritualidad en el lugar de trabajo".[7]

El Departamento de Religión de la Universidad de Princeton ha establecido las "Iniciativas de Fe y Trabajo" bajo la dirección de David Miller para generar marcos intelectuales y recursos prácticos para las cuestiones y oportunidades que rodean la fe y el trabajo... a medida que las personas viven su fe en un mundo cada vez más diverso y pluralista.[8]

La Universidad de Posgrado Bakke en Seattle, Washington, ha establecido una nueva escuela de negocios específicamente basada en BAM para ofrecer un MBA ejecutivo cristiano impulsado por valores y un máster en emprendimiento social y cívico tanto en los Estados Unidos como en países en desarrollo.[9]

La Escuela de Negocios Crowell de la Universidad de Biola en La Mirada, California, ha lanzado un dinámico programa de MBA centrado específicamente en la integración de la fe y los negocios. El Dr. Steven Rundle, líder de esta iniciativa, también patrocina un viaje interuniversitario de MBA a China cada verano.

La Escuela de Posgrado de Liderazgo Global y Emprendimiento de la Universidad Regent en Virginia Beach, Virginia, está reivindicando agresivamente su posición de liderazgo a través de su Centro para Emprendedores, fundado por el Dr. John Mulford.

Leadership Development International (LDi) de Tianjin, China, con oficinas en Atlanta, Estados Unidos, ha iniciado un ambicioso programa de formación empresarial en China con oficinas de capacitación y consultoría empresarial en Tianjin, Qingdao y Shenyang, y un centro de aprendizaje experiencial en el condado de Jixian, entre Pekín y Tianjin. LDi ofrece un programa de estudios de negocios y servicios de consultoría desde una base ética claramente cristiana con una agenda evangélica basada en valores.

La Comunidad Cristiana InterVarsity ha ampliado su división de Ministerio en la Vida Diaria, originalmente organizada bajo el liderazgo del difunto Pete Hammond (conocido como el padre de los ministerios en el mercado laboral), para que los estudiantes aborden el creciente movimiento de Dios en el mercado laboral. Urbana 06 contó con una conferencia BAM independiente dentro de la conferencia llamada "Abierto a los Negocios", que se limitó a (y atrajo a) mil quinientos estudiantes universitarios participantes de

En todo Estados Unidos. Se esperan multitudes aún mayores en la sección BAM de Urbana 09.

Calvin College de Grand Rapids, Michigan, organiza un programa de verano de dos semanas sobre BAM, presentado por Steve Rundle y por mí, diseñado específicamente para profesores de escuelas de negocios cristianas y líderes de iglesias.

Varias organizaciones se están asociando con escuelas de negocios de pregrado y posgrado para desarrollar programas de negocios basados en la fe y brindar pasantías de verano en negocios internacionales para los estudiantes.

Esta lista es solo una muestra, pero ilustra cómo Dios está actuando para abordar las múltiples y a menudo divergentes facetas del mundo laboral y la academia cristiana. Estos eventos también resaltan los numerosos desafíos nuevos que enfrenta actualmente la comunidad misiológica académica desde el surgimiento del Movimiento de Misión Laboral como parte de la missio Dei de Dios.

7. Activistas del ministerio en el mercado. Otro vestigio singular del nuevo Movimiento de la Misión en el Mercado es un grupo al que llamo activistas del ministerio en el mercado. Se trata de emprendedores cristianos que han trascendido las asociaciones gremiales y, a través de sus propias organizaciones sin fines de lucro, se enfrentan proactivamente a los enemigos de Cristo en el mercado. Son organizaciones de empresarios cristianos, a menudo abogados, que utilizan las herramientas de sus profesiones para "pelearse la buena batalla" (1 Timoteo 1:18; 6:12; 2 Timoteo 4:7) a diario en el mercado. Los siguientes ejemplos son ilustrativos:

Alliance Defense Fund, Scottsdale, Arizona, es un grupo de defensa legal respaldado por una alianza con más de 300 ministerios y organizaciones que participan en las luchas constantes para preservar y defender la libertad religiosa, la santidad de la vida humana, el matrimonio y la familia, a través de su equipo de abogados en seis centros regionales de servicio en todo Estados Unidos. [10] Una de las principales preocupaciones de ADF es la drástica pérdida de la libertad religiosa y la capacidad de las personas de fe para vivir y compartir el evangelio. [11]

Amen, Inc., Atlanta, Georgia, intenta planificar e iniciar negocios nuevos, rentables e independientes para los ex alumnos de Atlanta Union Mission en el centro de la ciudad.

Christian Community Credit Union, Covina, California, atiende las necesidades financieras de los cristianos y una variedad de iglesias, denominaciones y organizaciones paraeclesiales.

Counseling for Circus Employees, Feuchtwangen, Alemania, realiza “trabajo de evangelización, asesoramiento y bienestar social entre los miembros del circo y sus familias”.<sup>[12]</sup>

Faithworks Worldwide, Miami, Florida, busca justicia restaurativa para las mujeres.

Pacific Justice Institute, Citrus Heights, California, es un grupo de defensa legal centrado en la “defensa de la libertad religiosa, los derechos de los padres y otras libertades civiles” sin cobrar a los clientes.<sup>[13]</sup>

*El Instituto Koinonia, en Oberweningen (Suiza), gestiona The Job Factory Basel AG y Stiftung Job Training, ambas en Basilea. Se trata de centros de formación en el empleo para jóvenes en lo que denominan «trabajo manual» (p. ej., carpintería o construcción), «trabajo temporal» (trabajo en empresas) y «trabajo de taller» (venta al por menor, confección, etc.). El objetivo es ayudar a sus estudiantes a ganarse la vida temporalmente y a desarrollar habilidades laborales para encontrar un empleo permanente.*

*Weizenkorn, Basilea, Suiza, capacita y emplea a personas con discapacidades mentales y físicas en trabajos productivos en la fabricación y comercialización de velas y juguetes.*

8. Organizaciones que apoyan los ministerios de mercado. Finalmente, los MM han atraído a una gran cantidad de otras organizaciones, algunas con fines de lucro y otras sin fines de lucro, que brindan servicios complementarios al movimiento. Algunos ejemplos son

*La revista Business Reform, de Ashland, Ohio, tiene una circulación bimensual en línea de más de setenta y cinco mil ejemplares y está dirigida principalmente a pequeños y medianos empresarios cristianos. Recientemente se convirtió en Christian Business Daily para noticias, eventos y...  
[www.ChristianBusiness.net](http://www.ChristianBusiness.net) para publicidad de empresas autoproclamadas cristianas.*

*La revista Faith Works, de Jacksonville, Florida, comenzó en 2007, pero dejó de publicarse en septiembre de 2009 por falta de circulación.*

El diario Life@Work Journal sufrió un destino similar al de Faith Works.

Global Opportunities apoya a emprendedores de todo el mundo.

Instituto de Londres para el Cristianismo Contemporáneo, Londres, Inglaterra.

*Resumen del Ministerio del Mercado. De toda la evidencia se desprende que el número y la diversidad de MM y su metodología misionera son altos y están en crecimiento. Además, cada ministerio examinado parece estar en una búsqueda continua de identidad, no solo entre sus actores clave, sino también en el contexto más amplio del Movimiento de Misión del Mercado.*

Es importante destacar que, si bien la missio Dei hacia, dentro y a través del mercado ha adquirido diversos matices y facetas, así debe ser. Sugiero que nada menos que esto será exitoso o sostenible en un contexto de misión tan amplio y variado como el mercado. El mercado es, por su propia naturaleza, un entorno complejo, pluralista y a menudo incomprensible. También es un entorno en constante cambio y evolución. Por consiguiente, cualquier estrategia eficaz de misión en el mercado debe afrontar estas realidades y solo puede llevarse a cabo con una diversidad creativa continua y un enfoque de misión altamente flexible, incluso móvil, que aprenda de su experiencia.

### Campamento 3: Desarrollo empresarial

El desarrollo de empresas cristianas del sector privado generalmente se realiza bajo el auspicio de organizaciones cristianas sin fines de lucro (OSFL), conocidas internacionalmente como organizaciones no gubernamentales (ONG), dedicadas al desarrollo comunitario integral y al alivio de la pobreza. Estas ONG son ministerios a tiempo completo, en zonas afectadas por la pobreza, que buscan ayudar a las personas indígenas a mejorar sus vidas mediante la creación y el desarrollo de empresas. Por lo general, las ONG trabajan con las personas de bajos recursos y las más pobres entre los pobres para ayudarles a salir de la pobreza. Sus métodos se conocen como MED (desarrollo de microempresas), PYME (desarrollo de pequeñas y medianas empresas) e IMF (instituciones de microfinanzas o programas de microcrédito), que son esencialmente bancos comunitarios para las personas de bajos recursos.

El concepto de desarrollo empresarial puede confundirse a veces con el término más genérico de desarrollo económico o con los servicios de emergencia denominados socorro. Para aclarar, el socorro en caso de desastre es la ayuda a corto plazo para satisfacer una necesidad humana genuina causada por un evento trágico como un terremoto, un tifón, un tsunami, una hambruna, una guerra o una crisis de refugiados. No pretende brindar apoyo a largo plazo, sino ser una medida provisional para estabilizar la sociedad y ayudar a las personas a retomar una vida normal, sea cual sea. El socorro urbano también es un socorro inmediato y a corto plazo para las personas necesitadas en el corazón de la ciudad. Algunos ejemplos serían la alimentación y el alojamiento para personas sin hogar y marginadas; los centros de acogida, las clínicas de rehabilitación y ayuda de emergencia; y los programas de reinserción laboral y capacitación laboral en prisiones. A diferencia del socorro en caso de desastre, que tiene un inicio y un fin, el socorro urbano es tan perpetuo como los problemas que busca abordar.

*El desarrollo económico, por otro lado, intenta aprovechar la vida normal de las personas que viven en la pobreza, a menudo en una pobreza extrema, y ayudarlas a crear infraestructuras físicas, servicios sociales y de salud, proyectos ambientales y oportunidades económicas que mejoren su calidad y longevidad. El desarrollo empresarial o empresarial se centra en...*



*Un aspecto específico del desarrollo económico es contribuir a la creación de empresas que generen empleos que generen riqueza y que, mediante el concepto multiplicador, eleven el nivel económico de la comunidad o nación. En ese sentido, el desarrollo económico suele funcionar con una estrategia descendente en proyectos grandes y costosos, mientras que el desarrollo empresarial funciona con una estrategia ascendente en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Los objetivos del desarrollo empresarial son mejorar la economía general y el nivel de vida de la sociedad mediante (1) la creación de empleos que conviertan a las personas desempleadas y subempleadas en ciudadanos productivos y autosuficientes, y (2) la creación de bienes y servicios valiosos que mejoren la vida de la comunidad. Dado su enfoque en la pobreza, muchas ONG se centran principalmente en la Ventanilla 10/40.*

Algunos sugieren que las iniciativas de desarrollo empresarial no forman parte legítimamente del Movimiento de Misión de Mercado. Sus objeciones son que la mayoría de los grupos cristianos de desarrollo son ONG y no empresas; no son gestionados ni operados como tales por empresarios; no están estructurados para generar ganancias; sus fuentes de financiación no provienen de inversores ni de ingresos generados internamente; no fabrican, producen, distribuyen ni venden bienes y servicios valiosos propios; y, por lo general, no vinculan sus actividades con la comunidad empresarial local o extranjera.

No estoy de acuerdo e incluyo el desarrollo empresarial como uno de los campos distintivos y prominentes del movimiento. Independientemente de su estructura, estas ONG se dedican a ayudar a hombres y mujeres a desarrollar negocios rentables que les ayuden a salir de la pobreza. Los negocios exitosos liderados por cristianos son el objetivo final. Estos esfuerzos ayudarán a los emprendedores a crear negocios, empleos y riqueza, impulsar la economía de la comunidad y proporcionar bienes y servicios valiosos a su gente. Cualquier discusión sobre quién está dentro o fuera del movimiento pasa por alto el punto: no se trata de nosotros. Todos ministramos holísticamente a través de los negocios a las personas que sufren en el nombre y el amor de Jesús para que nuestro Señor sea glorificado. Ejemplos de ello son

Business Professional Network, Portland, Oregon, promueve grupos de desarrollo empresarial (BDG) en iglesias, escuelas, universidades y organizaciones profesionales.

y organizaciones cívicas. BPN ayuda a estas organizaciones a formarse, patrocinar y participar tanto en MED como en SME en una variedad de países extranjeros.

La Alianza de Socios Filipinos para el Desarrollo Empresarial (conocida como APPEND), Ciudad Pasig, Filipinas, es la primera red de ONG cristianas de desarrollo en Filipinas y tiene más de dos millones de clientes de microfinanzas en todo el país.

El Centro para la Transformación Comunitaria, Manila, otro proveedor de microfinanzas para Filipinas.

World Vision, Monrovia, California, tiene un agresivo programa mundial de desarrollo empresarial cristiano, que incluye microfinanzas.

HOPE International de Lancaster, Pensilvania, es una red de instituciones de microfinanzas que trabaja con catorce países “para empoderar a hombres, mujeres y familias a romper los ciclos de pobreza física y espiritual mediante la provisión de préstamos, servicios de ahorro, capacitación empresarial básica, tutoría y discipulado”.<sup>[14]</sup>

Campamento 4: Los negocios como misión

El cuarto grupo, BAM, se ha analizado extensamente en los capítulos uno y dos. Sin embargo, es un grupo único que combina aspectos de todos los demás. En un sentido muy real, BAM es una consecuencia de la fabricación de tiendas e incorpora el desarrollo empresarial holístico. Una vez que el negocio de BAM se lanza en un país determinado, los problemas internos de dirigir la empresa según los principios bíblicos son en gran medida los mismos que abordan los ministerios de mercado. La práctica de los MM de emplear reuniones semanales de pares en grupos pequeños para buscar enfoques bíblicos que honren a Cristo a sus problemas empresariales es directamente aplicable a BAM y se analizará más adelante. El punto aquí es que cada grupo, pero especialmente BAM, tiene mucho que aprender de los demás grupos sobre cómo tener un impacto en el reino con los recursos empresariales que Dios ha puesto a su disposición en el entorno misionero intercultural.

Un resumen generalizado de las diferencias clave entre estos diversos grupos se refleja en la figura 5.1, que es una ligera modificación del excelente trabajo del Dr. Steven Rundle de la Universidad de Biola:

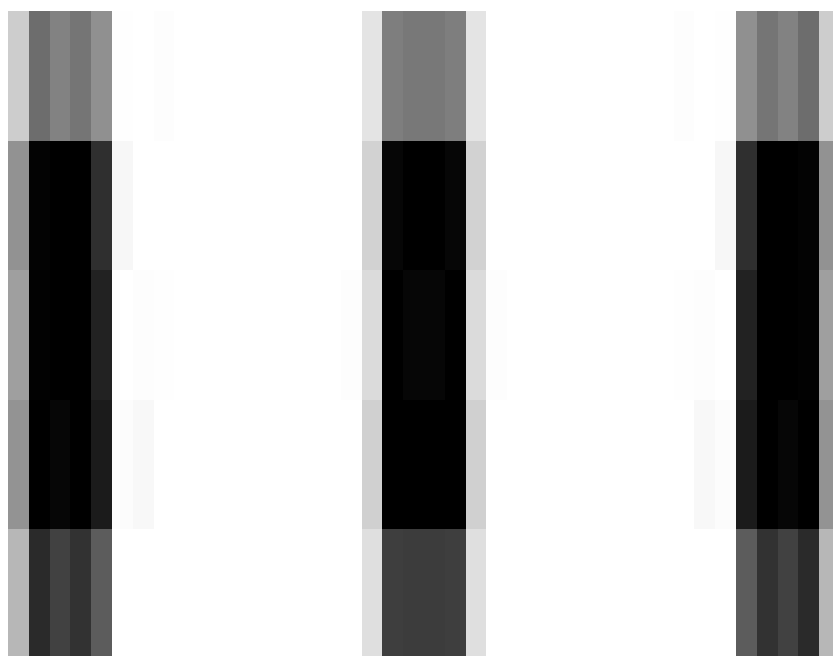
■

| Acampar                  | Vocación                        | Enfocar                                                                       | Contexto      | Visión                        |
|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------|
| Fabricantes de tiendas   | cualquier habilidad profesional | personas que aceptan empleo; cualquier nivel                                  | transcultural | "los confines de la tierra" E |
| Ministerios del Mercado  | específico del negocio          | creadores de empleo; principalmente directores ejecutivos y ejecutivos        | monocultural  | Jerusalén E-1                 |
| Desarrollo empresarial   | específico del negocio          | creación de microempleos; principalmente personas desempleadas                | transcultural | "los confines de la tierra" E |
| Los negocios como misión | específico del negocio          | creadores de empleo; casi exclusivamente directores ejecutivos y propietarios | transcultural | "los confines de la tierra" E |

- 
- 

Figura 5.1. Diferencias clave entre los cuatro grupos

La práctica de BAM plantea una serie de cuestiones que el BAMer debe abordar, como discernir su propio llamado; la verdadera propiedad del negocio; el rol y el uso de las ganancias; los valores cristianos en los negocios, especialmente las complejas cuestiones relacionadas con la integridad y el mantenimiento de la santidad; cómo integrar la fe y el trabajo; el uso del tiempo; los estilos de evangelización en el contexto empresarial; los estilos de vida apropiados; las complejidades del soborno; el rol y la teología del trabajo; la rendición de cuentas, especialmente en relación con las agencias de envío, los equipos y los "llaneros solitarios"; la competencia empresarial; la relación y el impacto en la cultura; y la guerra espiritual. Si bien algunos de estos temas se exploran en este libro, explorarlos todos (y otros similares) queda fuera de su alcance. Sin embargo, son áreas de considerable importancia, tanto espiritual como profesional, desde una perspectiva empresarial y misionera. Se mencionan aquí simplemente para recordar al aspirante a BAMer que, si bien la práctica de BAM, si se realiza correctamente, no es nada fácil, es excepcionalmente estimulante y rara vez aburrida.



Esta presentación sobre los cuatro campos ha sido, necesariamente, lamentablemente insuficiente. Se han escrito excelentes libros sobre cada tema, y cualquier cosa que vaya más allá de un resumen o una explicación superficial de los mismos queda fuera del alcance de este libro. El objetivo no es explorar a fondo cada campo, sino ofrecer una visión general suficiente para que todos los lectores tengan una comprensión general del panorama general (la imagen del rompecabezas), para que quienes tengan un interés específico en el BAM puedan ver su (y su) legítimo lugar en el movimiento, y para que quienes deseen profundizar en él se sientan estimulados a hacerlo.

## Observaciones finales: una verificación de la realidad

Antes de concluir, hay cuatro puntos sobre los campamentos y su lugar en el movimiento que merecen un comentario especial. Estos puntos pretenden aportar un toque de realidad a la teoría del BAM y su práctica. En ese sentido, sientan las bases para la discusión que sigue y el resto de este libro.

*Los obreros son pocos. Hasta la fecha, el Movimiento de Misión del Mercado se ha caracterizado principalmente por eventos de concientización como conferencias, talleres, sitios web, sermones, artículos y libros. También han surgido numerosas organizaciones para satisfacer las diversas necesidades del movimiento y responder a las llamadas de las personas a campamentos específicos. Desafortunadamente, muchos más empresarios y empresas han expresado un fuerte interés en el movimiento que los que realmente han comenzado a participar. Es cierto que el movimiento es embrionario y se encuentra en sus etapas formativas. En ese sentido, es caótico y confuso, y tiene mucho discurso, teoría y conceptos, pero poco en acción. Sin embargo, mientras el movimiento haya estado activo, debería haber un número mucho mayor de empresas adhiriéndose a sus conceptos, especialmente cuando tantas empresas están dirigidas por cristianos bienintencionados y comprometidos. Sudyk coincide con entusiasmo con BAM, pero pregunta, con profunda tristeza:*

Con todo el entusiasmo por usar el mercado para llegar a las personas perdidas, ¿por qué tan poca gente lo hace? Sorprendentemente, muy poca gente pasa de la teoría a la práctica... Estos emprendedores holísticos tienen poco tiempo para enseñar o ser mentores, y por lo tanto, el movimiento se estanca debido a su propio éxito. Pero la razón fundamental por la que los negocios no se utilizan eficazmente para las misiones es mucho más profunda. Tan profunda, de hecho, que existe una enorme brecha entre el mundo de los negocios y la comunidad misionera.[15]

Esperamos que este libro ayude a estimular a líderes empresariales y estudiantes cristianos a convertirse en hacedores y practicantes de BAM, en lugar de meros observadores. A menos que formemos un equipo sólido de BAMers, tendremos pocas victorias para Cristo.

*Aislamiento. Hasta hace poco, los empresarios que sirven en cada campo han operado de forma aislada, con poca o ninguna conciencia de los demás campos, poca o ninguna comunicación entre ellos y poca o ninguna conexión con la iglesia. Cada campo ha tenido sus propias asociaciones y conferencias, literatura, recursos informativos y didácticos, métodos y modelos de ministerio, defensores, profesionales, objetivos y liderazgo. Los ministerios especializados son la norma, y muchos están totalmente aislados de los demás dentro de su propio campo, por no hablar de los de otros campos. Es una pena. Se está produciendo una gran duplicación innecesaria de tareas, y cada uno puede aprender lecciones distintas.*

Por el lado positivo, las cosas están empezando a cambiar. Se está rompiendo el hielo entre los campamentos mediante conferencias y talleres mutuos. De igual manera, los ministerios y la misión en el mercado laboral son ahora parte integral del alcance de megaiglesias modelo como Willow Creek, Northpoint, Perimeter y Saddleback. Estas influyentes iglesias, y muchas otras, finalmente están comenzando a ver el gran potencial del movimiento y de esta nueva y emocionante forma de enlace entre empresas e iglesias. Oramos para que el interés continúe, crezca y madure, pues creemos firmemente que es esencial un vínculo sólido entre los campamentos y entre el movimiento laico y la iglesia eclesiástica. Sin él, nos preocupa seriamente la sostenibilidad del movimiento, la realización de su potencial misionero y su continuo favor ante Dios.

*Competencia. En cierto modo, esperaríamos nada menos que un espíritu de cooperación intenso de un grupo de empresarios prácticos, centrados en los resultados y comprometidos con penetrar el mercado para Cristo. Generalmente harán lo que sea necesario para lograr el objetivo. Por otro lado, estas mismas personas, cuyas vidas se centran en las realidades empresariales, son, por naturaleza y profesionalmente, muy competitivas y autoprotectoras. También esperaríamos ver mucha rivalidad, compitiendo por posiciones.*

*ventaja, primacía y estatus para beneficio de sí mismos y de sus ministerios.*

Sorprendentemente, la cooperación domina actualmente la competencia. De hecho, a menudo se escucha a los líderes de MM hablar de dejar de lado las diferencias individuales y reconocer, como dijo el presidente de Crown, Larry Burkett: "¡No hay competidores en la obra de Cristo!"[16]. Kent Humphreys, expresidente de Christ@Work (FCCI), coincide: "Se trata del Reino, no de la FCCI. No me opondré a otras organizaciones cristianas. Trabajaré con ellas, colaboren conmigo o no. No nos guardaremos nada en secreto".[17]

Ocasionalmente hay indicios de rivalidad, territorialidad y competitividad, pero en general he comprobado que estos hombres y mujeres de negocios están entregados a Cristo y actualmente muestran una asombrosa unidad en Cristo, ordenada por Dios, dentro del Movimiento de Misión del Mercado. A pesar de los repetidos llamados del apóstol Pablo a la unidad dentro del cuerpo de Cristo, esta unidad de MM es, en mi experiencia, muy poco común, y es algo que la iglesia de nuestro Señor Jesucristo rara vez ha visto y que haría bien en emular.

Esta unidad es tan impactante y maravillosa de experimentar, que solo puedo esperar y orar para que se mantenga y continúe a medida que el movimiento crece. De ser así, además de ser una misión de alcance en el mundo laboral, la unidad del movimiento podría forjar un ejemplo contagioso de liderazgo de servicio abnegado que se manifestaría en la iglesia en general, especialmente en el corazón de sus bastiones eclesiásticos y denominacionales. Dado que todos los líderes del movimiento también son miembros activos de sus iglesias locales y, a menudo, de sus denominaciones, es inevitable que haya un efecto contagio. ¡Oremos por ello!

*Guerra. En este punto, es necesario hacer una advertencia importante: como seguidores de Jesucristo, somos un ejército invasor que avanza con fuerza y poder hacia el territorio de Satanás. A él no le gusta y se resistirá. Y se muestra implacable.*

Además, el mercado es un laberinto espiritualmente oscuro en el que los guerreros de Cristo se aventuran ahora con tropas cada vez más numerosas y con estrategias y enfoques organizativos innovadores. Sin embargo, para tener éxito para Cristo, es vital que estos guerreros también estén inmersos en la oración.

vestidos con la armadura de Dios, armados con el poder del Espíritu Santo y alertas al peligroso camino que tenemos por delante.

Más específicamente, BAM está envuelto en un combate espiritual con los enemigos de Dios, y quienes participan en BAM encontrarán resistencia y obstáculos a cada paso si no se les ora adecuadamente. La guerra espiritual no es un concepto popular en Occidente, pero es tan real como el bien y el mal, y como los ángeles de Dios (en los que muchos cristianos creen fácilmente) y los ángeles caídos, Satanás y sus demonios (que muchos cristianos menosprecian). Las Escrituras nos dicen que Dios y su ejército finalmente recuperarán la tierra, pero no antes de que se desencadene una batalla encarnizada y sangrienta. El lenguaje bélico no es actualmente políticamente correcto ni teológicamente popular en los círculos misioneros eclesiásticos, pero cualquiera que haya tenido éxito en el campo misionero dirá que es guerra; es muy real y tiene un número considerable de víctimas. Además, estos veteranos de la misión saben y proclaman, a menudo a oídos sordos, que ignorar esta realidad es la forma más pura de locura autodestructiva, especialmente para los misioneros, ya sean tradicionales o no tradicionales, como BAM.

Quizás el mayor peligro para los cuatro bandos sea el hecho innegable de que Satanás intentará atacar a cada líder empresarial y su misión a través de la misma cosmovisión empresarial que está tan arraigada en cada uno de ellos. Los tentará a seguir un camino secular de misión, a realizarla con sus propias fuerzas, utilizando sus propias estrategias, estructuradas mediante su perspicacia empresarial y confiando en sus propios recursos. Satanás sabe que su misma fortaleza como líderes del mercado, empresarios y emprendedores es también su mayor debilidad y vulnerabilidad. También sabe con qué facilidad pueden perder su sentido de dependencia espiritual de Dios cuando sucumben a su naturaleza pecaminosa y abandonan los caminos del Espíritu. Es una pendiente peligrosa y proverbialmente resbaladiza, y nunca debemos olvidar este peligro omnipresente y acechante en medio de nuestros esfuerzos misioneros.

En resumen, el mercado es el gigante leviatán de Satanás, pero nuestro Dios es más fuerte. El mercado es dinámico, siempre cambiante, siempre cambiante, pero nuestro Dios es un poder siempre constante, omnipresente y omnipotente. Paradójicamente, gracias a quién es Dios, sus empresas con propósito misionero pueden y deben tener una flexibilidad misionera continua y dinámica, y al mismo tiempo mantenerse firmes.



arraigado en la realidad cósmica. Cualquier cosa menos que eso no producirá la abundante cosecha que nos espera.

## Preguntas para discusión

1. ¿Considera las ocho categorías de ministerios en el mercado que analiza el autor (véanse las págs. 135-144) como una señal de que el movimiento MM está fragmentado y desorganizado, o cree que la diversidad de modelos refleja la complejidad de las necesidades del mercado? Explique. ¿Son estas categorías útiles para quien esté considerando involucrarse en el movimiento? ¿Por qué sí o por qué no?
2. Defina las diferentes formas de ayuda humanitaria, desarrollo económico y desarrollo empresarial. Explique las diferencias y dé ejemplos de cada una. ¿Cuál es el objetivo o los objetivos de cada una? ¿Cómo contribuye cada una, si es que contribuye, al objetivo de alcanzar el mercado internacional para Cristo? ¿Es el desarrollo empresarial una parte legítima (campo) del Movimiento de Misión del Mercado? Explique.
3. ¿Cómo se relaciona el modelo BAM con todos los demás modelos?
4. ¿Son las advertencias del autor sobre los ataques de Satanás realistas o un pensamiento obsoleto? ¿Por qué? ¿Es la guerra espiritual real o una visión anacrónica de la época pre-ilustrada? ¿Es Satanás real o meramente simbólico o mítico? ¿Cuál es su base bíblica para estas opiniones?
5. Participación en el Movimiento de Misión en el Mercado: El autor menciona cuatro campos en el Movimiento de Misión en el Mercado: la construcción de tiendas, los ministerios en el mercado, el desarrollo empresarial y el Movimiento de Misión en el Mercado. ¿Cuáles son sus diferencias? ¿En cuál de ellos, si hay alguno, se ve usted participando más activamente? ¿Por qué?

# 6

## Creencias básicas de BAM

*“Las creencias y los valores son los cimientos sobre los que construimos respuestas a las preguntas ‘¿Quién importa?’ y ‘¿Qué importa?’ Las promesas que hacemos como  
“Los líderes deben resonar con nuestras creencias y valores”.*

Max DePree

*Los valores no son una 'herramienta de gestión'... Ni son meros fragmentos de materia... [Son] creencias, objetivos y supuestos que sustentan la empresa y guían su gestión en el desarrollo de estrategias, estructuras, procesos y políticas. Constituyen una 'infraestructura' organizacional. que da a una empresa su carácter distintivo y su ethos (su moral). personalidad."*

Lynn Sharp Paine

*"Creo que te perdiste un punto muy importante... Estamos tratando de vivir estas  
"Valoramos porque son correctos, no porque funcionen".*

Dennis W. Bakke

Hemos investigado el Movimiento de Misión del Mercado y el lugar de BAM en él desde dos perspectivas complementarias: (1) observando el movimiento en cada uno de sus tres componentes: misión hacia, dentro y a través del mercado; y (2) observando el movimiento funcionalmente en cada uno de sus cuatro campos: ministerios de tiendas, ministerios del mercado, desarrollo empresarial y BAM. Ahora es momento de plantearnos dos preguntas importantes: ¿Por qué existen estos campos (y el movimiento)? y ¿Por qué alguien querría ser miembro de BAM?

La respuesta a estas preguntas, paradójicamente, es a la vez profundamente simple y profundamente compleja. Es tan simple como el amor incondicional de un niño; es tan compleja como el universo, el infinito y Dios. Y solo se encuentra examinando las creencias fundamentales del movimiento (este capítulo), los desafíos bíblicos que presentan y los fundamentos bíblicos que las sustentan (cap. 7). Después, centraremos el resto del libro específicamente en el BAM, para ver cómo hacerlo y calcular los posibles costos personales y familiares de participar en él.

Pero a menos que entendamos por qué hacemos BAM, cómo lo hacemos es irrelevante.

Comprender este punto es crucial para toda iniciativa misionera, pero quizás más para BAM, que, sin duda, se encuentra al margen de la práctica misionera y la misiología convencionales actuales. Para lograr mayor visibilidad y aceptación dentro de la iglesia y la academia cristiana, por no mencionar entre los laicos del mundo empresarial, debe ser bíblicamente sólida. De lo contrario, no tiene un lugar legítimo en el campo misionero y no debe esperar las bendiciones continuas de Dios.

## Creencias básicas

Podemos preguntarnos con razón: ¿Cuáles son las creencias del Movimiento de Misión del Mercado y del BAM? No es una pregunta fácil de responder, ya que no existe una estructura formal de creencias ni, definitivamente, ningún credo o doctrina que se les pida a los cristianos de negocios que suscriban, o que probablemente suscribirían. Sin embargo, existen ciertas creencias bíblicas comunes y generales entre la mayoría de los cristianos que se esfuerzan por integrar la fe con el trabajo y por usar los negocios como vehículo para las misiones. Estos puntos en común no son denominacionales ni doctrinarios, con una posible excepción: el sacerdocio de todos los creyentes, que se abordará más adelante.

*Verdades fundamentales. En primer lugar, las verdades más básicas y fundamentales para la mayoría de los profesionales de BAM incluyen las siguientes:*

Los BAMers son seguidores trinitarios de Jesucristo que creen que la Biblia es la santa Palabra de Dios, que el evangelio debe vivirse 24 horas al día, 7 días a la semana en todos los aspectos de la vida, incluidos los negocios, y que las empresas deben gestionarse según principios bíblicos coherentes con el evangelio.

Los BAMers creen firmemente que: el trabajo fue ordenado por Dios antes de la Caída; el trabajo después de la Caída puede y debe ser redentor para sus seguidores; hay un bien y un valor intrínsecos en el trabajo; el trabajo puede (y debe) ser una forma y un vehículo de ministerio/misión; y a través de nuestras vocaciones somos colaboradores de Dios, y él nos permite ayudar a la humanidad a reconciliarse con él y a ayudarlo a redimir al mundo.

Los BAMers descubren que Dios dio a sus seguidores cuatro mandamientos distintivos:

El mandato cultural o de mayordomía (Gn 1:28-30; 2:5, 15, 19-20; véase también Ef 2:10). En el principio, antes de la Caída, Dios creó a los seres humanos para que fructificaran y se multiplicaran; para llenar, sojuzgar, gobernar y administrar la tierra y sus recursos; y para trabajar y cuidar de toda su creación. Con este fin, el Señor entregó su poder y autorizó a Adán a poner nombre a los animales. Al hacerlo, Dios convirtió inmediatamente su principio de compartir el poder en una realidad cósmica, otorgando a los seres humanos la autoridad para tomar decisiones sobre toda la creación.

Los grandes mandamientos (Mt 22:37-40). Jesús nos mandó amar a Dios con todo nuestro corazón, alma y mente, y a nuestro prójimo como a nosotros mismos. Los profesionales de BAM comprenden que Dios nos mandó, nos permitió y nos privilegia para amar a nuestro prójimo a través de nuestro trabajo, brindándoles los productos, servicios, aliento y apoyo que necesitan para vivir una vida plena.

El compromiso integral (Mt 25:31-46). En estos versículos, Jesús nos dice inequívocamente que Dios separará a las ovejas (sus justos) de las cabras (los infieles), enviando a las cabras al castigo eterno y a las ovejas a la vida eterna (Mt 25:46). Una de las principales pruebas que Dios usará para determinar la diferencia entre las ovejas y las cabras es cuán bien cuidaron a su prójimo en apuros y, por lo tanto, lo amaron integralmente. En ese sentido, es una explicación más detallada de hasta qué punto el Señor desea que amemos a nuestro prójimo (el segundo gran mandamiento).

A modo de ilustración, Jesús cita acciones como alimentar al hambriento (o no), dar de beber al sediento (o no), dar cobijo al forastero (o no), vestir al desnudo (o no) y visitar a los enfermos y presos (o no). Jesús dice a las ovejas: «Todo lo que hicieron por uno de estos hermanos míos más pequeños, por mí lo hicieron», pero también advierte a las cabras: «Todo lo que no hicieron por uno de estos más pequeños, por mí no lo hicieron».

Esta es una vívida ilustración de dos puntos principales: Dios nos llama a amar a las personas de forma integral en sus necesidades reales y nos hace personalmente responsables de nuestras acciones dondequiera que estemos y cualesquiera que sean nuestras circunstancias. Los BAMers comprenden esto y, al practicar BAM, se comprometen a obedecer el llamado de nuestro Señor.

La Gran Comisión (Mt 28:18-20; Hch 1:8; Lc 24:47-48; Jn 15:26-27; véase también lo que se ha llamado la Gran Comisión del Antiguo Testamento, Is 49:6):

Aquí Jesús encargó a cada uno de sus seguidores que "vayan y hagan discípulos de todas las naciones", bautizándolos, enseñándoles y amándolos donde están, tal como son, como hijos de Dios. Como hemos visto, BAM se trata de ir, a largo plazo y encarnacionalmente, a ministrar integralmente a las personas que sufren en el nombre y el amor de Jesús, llevándoles el evangelio con palabras y obras, dando testimonio y mostrándoles a Jesús y su corazón de maneras reales, tangibles y significativas, y discipulándolos en la fe.

Los BAMers afirman la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes, que será discutida en el capítulo siete.

Los BAMers rechazan la división entre lo secular y lo sagrado, que dice que el trabajo y la vocación en la esfera secular son de alguna manera menos dignos y estimados por Dios que el trabajo en la esfera eclesiástica.

Los BAMers rechazan la llamada jerarquía sagrada, un corolario de la división entre lo secular y lo sagrado, que dice que hay una jerarquía del trabajo en términos de santidad, es decir, que cierto trabajo al que han sido llamados los creyentes es más digno a los ojos de Dios que otro trabajo.

Los miembros de BAM rechazan lo que yo llamo el complejo de servidumbre, que surge cuando el clero considera a los miembros de la comunidad empresarial como siervos, solo para ser utilizados o cooptados (algunos dirían manipulados) por la iglesia de maneras que tienden a beneficiarla únicamente a ella. Con demasiada frecuencia, la iglesia solo busca el dinero del capitalista y su ayuda con los negocios de la iglesia y algunos puestos en comités, pero rechaza esta vocación como una forma divina de ganar ese dinero. Al hacerlo, la iglesia no aprovecha al máximo los dones, las habilidades y la vocación de los cristianos empresariales, y muestra poca preocupación por satisfacer sus verdaderas necesidades espirituales.

Los BAMers adoptan enfáticamente la creencia de que, contrariamente a la noción popular y a la tradición de la Iglesia, uno puede ser a la vez un buen y exitoso hombre de negocios y un obediente seguidor de Jesucristo.

Los BAMers afirmamos que todos debemos ser (y podemos ser) sal y luz para el mundo entero a través de nuestro trabajo.



Los BAMers afirman que la Biblia es la santa Palabra de Dios y, como tal, es la mejor guía empresarial y misionera para ellos y sus familias.

*Principios corolarios. Existe una infinidad de verdades empresariales que se derivan directamente de la confianza de los BAMers en las Escrituras. Como dice Eldred: «Los principios bíblicos son la base de un capitalismo exitoso».[1] Larry Burkett coincide, pero advierte:*

Los principios de Dios para los negocios no se ofrecen como en una cafetería. En otras palabras, no puedes simplemente elegir a quienes te gustan e ignorar a quienes no. La Palabra de Dios establece toda una estructura sobre la cual debe operar un negocio: un cimiento. Puedes construir un negocio (o una casa) sin cimientos sólidos. Pero cuando sopla el viento y llegan las olas, se derrumba. La Palabra de Dios es la Roca sobre la que debe construirse un negocio.

¿Funcionan los principios bíblicos de los negocios? Sin duda, sí, a largo plazo. Si solo buscas ganancias rápidas, no elijas el camino de Dios; pero si deseas crecimiento y estabilidad a largo plazo, el camino de Dios es el único. [2]

Algunos de los principios mencionados más prominentemente dentro de los círculos de misión del mercado son:

*Propiedad empresarial. Dios es dueño de todo, incluyendo el negocio que el BAMer inicia o en el que trabaja (p. ej., Job 41:11; Salmo 24:1; 50:10, 12; Is 66:2).[3]*

*Prácticas comerciales. Todas las prácticas comerciales deben reflejar a Cristo y su evangelio. Esto incluye rasgos de carácter básicos como la honestidad total (Prov. 3:32; 4:24), la integridad (Lc. 16:10), la moralidad, el cumplimiento de la palabra y los votos (Mt. 5:33-37), la gracia, el perdón, la justicia, la humildad y la dignidad.[4]*

Rendición de cuentas. Cada propietario, director ejecutivo, gerente y empleado de una empresa debe estar sujeto a un alto nivel de rendición de cuentas, con un sistema de pesos y contrapesos que evite que todos se desvíen del rumbo.[5]

Productividad. Dios nos ha llamado a cada uno a ser productivos, tanto a nivel personal como profesional, pero siempre dentro de su ética, valores y preceptos (p. ej., Génesis 1:28). Grudem habla de la complejidad de este tema:

Dios no tuvo que crearnos con la necesidad de bienes materiales ni de los servicios de otras personas (pensemos en los ángeles, quienes aparentemente no tienen tales necesidades), pero en su sabiduría decidió hacerlo. Quizás Dios nos creó con tales necesidades porque sabía que en el proceso de trabajo productivo tendríamos muchas oportunidades de glorificarlo. Cuando trabajamos para producir (por ejemplo) pares de zapatos con los recursos de la tierra, Dios nos ve imitando sus atributos de sabiduría, conocimiento, habilidad, fuerza, creatividad, apreciación de la belleza, soberanía, planificación para el futuro y el uso del lenguaje para comunicarnos. Además, cuando producimos pares de zapatos para que los usen otros, demostramos amor por los demás, sabiduría para comprender sus necesidades, e interdependencia y cooperación interpersonal (que son reflejos de la existencia trinitaria de Dios).[6]

*Productos de calidad. Toda empresa debe ofrecer productos y servicios de calidad a un precio justo que aporten valor tanto al cliente como a la comunidad. [7]*

Acreedores. Los cristianos en el ámbito empresarial deben honrar a sus acreedores, proveedores e inversionistas, y pagar sus deudas justas puntualmente (p. ej., Prov. 3:27-28). [8]

*Empleados. Cada empresa crea empleos y ayuda a las personas a vivir mejor, pero tiene la responsabilidad y la oportunidad de dar testimonio con hechos a sus empleados. Esto requiere un esfuerzo concertado para tratar a todos los empleados de manera justa, ya sea a través de la remuneración, los beneficios, las condiciones laborales y el empoderamiento.*

*actitudes o relaciones, y honrar a todos ellos como hijos de Dios sin mostrar favoritismo, parcialidad, prejuicios, abuso o negligencia (por ejemplo, Stg 2:9).[9]*

Clientes. Las personas a las que sirve una empresa son su esencia. Sin clientes dispuestos a pagar el precio solicitado por un producto o servicio, no hay negocio viable ni sostenible. Más aún, para la empresa cristiana, el trato al cliente es un testimonio de los valores y la integridad de nuestro Señor. La justicia, la cortesía, el servicio cordial, el esfuerzo extra, el cumplimiento de las promesas de venta, las garantías y las expectativas de servicio, la valoración del cliente (no solo su valor para la empresa), incluso en situaciones de cobro o recuperación de deudas, y la satisfacción de las necesidades reales son parte del servicio cristiano a través de los negocios (p. ej., Filipenses 2:3).[10]

*Dinero y ganancias. Las Escrituras no dicen que el dinero sea la raíz de todos los males. Pablo, un hombre de negocios, reconoció claramente que el dinero es esencial para el intercambio directo y sin complicaciones de bienes, servicios, trabajo y recursos, pero advirtió que es «el amor al dinero», no el dinero en sí, lo que «es raíz de todos los males» (1 Timoteo 6:10). Así como muchas personas piadosas en la iglesia malinterpretan esto hoy —y lo han hecho durante décadas—, también han malinterpretado el papel, la necesidad y la posible piedad de esa importante forma de dinero llamada ganancias. Las ganancias son el alma de cualquier negocio y su sostenibilidad. Si una empresa ha de continuar brindando servicios y productos útiles y necesarios a las personas, y así mostrarles el amor que Dios les manda, debe mantenerse a flote. Eso requiere ganancias. Sin embargo, el dinero y las ganancias también plantean tentaciones especiales y universalmente reconocidas. Como advierte Richard J. Foster: «Según Jesús y todos los escritores del Nuevo Testamento, detrás del dinero se esconden poderes espirituales muy reales que lo energizan y le dan vida propia. Por lo tanto, el dinero es un agente activo; es una ley en sí mismo; y es capaz de inspirar devoción que puede conquistar nuestros corazones y alejarnos de Dios y sus caminos».[11] «Y, de hecho, el dinero posee muchas de las características de la deidad. Nos da seguridad, puede inducir culpa, nos da libertad, nos da poder y parece ser omnipresente. Sin embargo, lo más siniestro de todo es su afán de omnipotencia».[12]*

Equilibrio. Equilibrar el negocio con otras obligaciones con la familia, la iglesia, la comunidad y Dios también forma parte del enfoque bíblico de los negocios. Burkett ve el peligro de perder el equilibrio debido a lo que él llama "esclavitud empresarial", que se caracteriza por la arrogancia (la creencia de que "soy un egoísta").

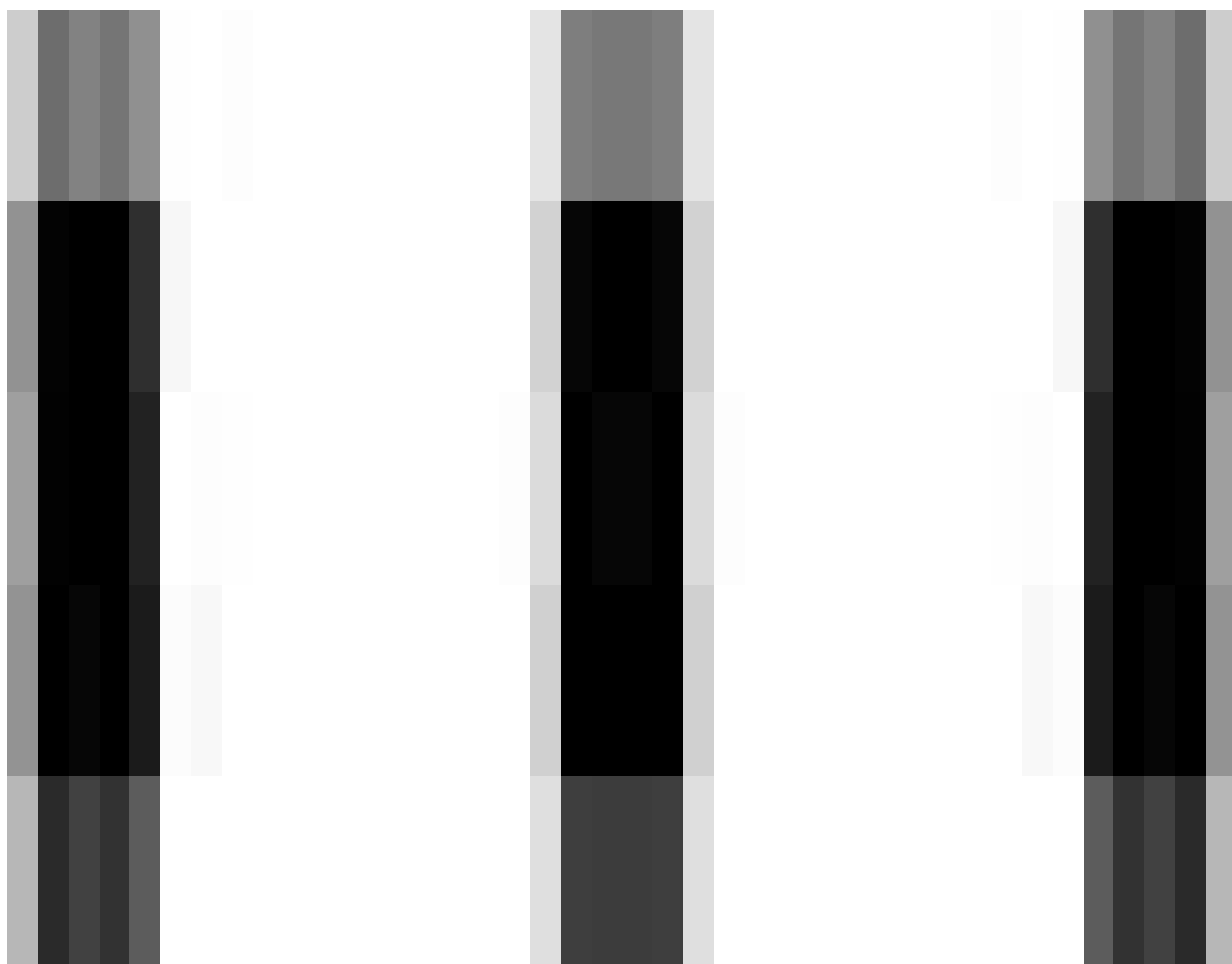
“¡persona hecha!”), exceso de trabajo, uso excesivo de crédito, mala gestión del tiempo, desorganización, pereza y enfoque en el dinero y en enriquecerse rápidamente (por ejemplo, Prov 28:20).[13]

Planificación. Una de las claves para evitar el problema central de la servidumbre empresarial es planificar de forma realista tanto en los negocios como en la vida personal.[14] Planificar no es una opción para una empresa; es esencial para su supervivencia y para su propósito de dar testimonio del Señor.

Moralidad. En las prácticas comerciales bíblicas y éticas, la cuestión no es legal o ilegal, sino correcta o incorrecta. Las empresas, para ser testigos cristianos, deben ofrecer productos y servicios que no sean ni inmorales ni amorales.

*Los negocios inmorales son aquellos que operan en contra de las leyes establecidas de Dios y de la nación. El tráfico ilegal de drogas, el crimen organizado y la pornografía infantil se enmarcan en esta categoría de actividad comercial. El fraude, la violencia, los sobornos y la extorsión son subproductos de la inmoralidad... La amoralidad es una actitud frecuente en los negocios occidentales modernos. Su mantra se puede resumir así: maximizar las ganancias. Si bien se mantienen dentro de la ley, los negocios amorales se desentienden de los principios morales. La pregunta no es "¿correcto o incorrecto?", sino "¿legal o ilegal?"[15]*

*Poderes malignos. Una de las realidades clave de las Escrituras son los poderes demoníacos que confrontarán y desafiarán al cristiano en el ámbito laboral. Este es un problema muy real, que requiere una considerable y seria madurez bíblica para abordarlo con éxito.[16]*



Esta es solo una muestra de las Escrituras disponibles para guiar al empresario cristiano. Algunas prácticas y decisiones empresariales pueden abordarse con una prueba de fuego bíblica, pero esos casos son escasos. Con frecuencia, los problemas son sutiles, complejos y requieren un discernimiento bíblico maduro. En tales situaciones, a menudo debemos buscar guía mediante un análisis caso por caso de la Palabra de Dios y el consejo de un consejero piadoso.

Sin embargo, existe una necesidad urgente de conectar con la iglesia, los pastores en el púlpito, los seminaristas y los empresarios por igual para promover un diálogo sobre estas creencias básicas y sus principios derivados. Esto es especialmente cierto en tres áreas donde la mayoría de los profesionales de la misión en el mercado creen firmemente que la iglesia perpetúa percepciones erróneas y antibíblicas: la división entre lo secular y lo sagrado, la jerarquía sagrada y el complejo de servidumbre.[17]

*La división entre lo secular y lo sagrado. Esta división sostiene que los cristianos plenamente comprometidos deben dedicarse al ministerio a tiempo completo asistiendo al seminario y convirtiéndose en pastores o misioneros. Todas las demás vocaciones son secundarias a este llamado clerical. Esta perspectiva divide el mundo laboral en dos bandos: la comunidad empresarial secular y la sagrada.*

*Comunidad eclesiástica/misionera. Esta bifurcación entre clérigos y laicos es el resultado de siglos de historia de la iglesia y, en palabras de Robert Munger, se ha denominado el «mayor obstáculo para la renovación y el alcance de la iglesia».*

*[18] Además, no es bíblica y contradice la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes. Su continua propagación por parte de la iglesia perjudica gravemente a todo el cuerpo de Cristo y constituye un desafío directo al movimiento y a BAM.*

*[19] Stevens se refiere a esta división secular-sagrada como «la trágica separación de la Gran Comisión (Mt 28:18-20) de la Comisión Cultural (Gn 1:26-28)... [que] ha llevado a los cristianos a discrepar sobre qué tipo de trabajo es el más sagrado».[20]*

*Dallas Willard coincide y habla claramente sobre esta farsa:*

En realidad, no existe división entre lo sagrado y lo secular, salvo la que hemos creado. Y es por eso que la división de los roles y funciones legítimos de la vida humana entre lo sagrado y lo secular causa un daño incalculable a nuestras vidas individuales y a la causa de Cristo. Las personas santas deben dejar de dedicarse al trabajo eclesiástico como su curso natural de acción y aceptar las órdenes sagradas en la agricultura, la industria, el derecho, la educación, la banca y el periodismo con el mismo celo que antes dedicaban a la evangelización o a la labor pastoral y misionera.[21]

*La jerarquía sagrada. Otro error común es la jerarquía sagrada, en la que ciertas vocaciones (llamados) se clasifican según su santidad y rectitud, con los misioneros y clérigos extranjeros en la cima, y los cristianos adinerados y líderes empresariales en la base. Esto se expone en dos obras clásicas de la literatura de la BAM: *The Other Six Days* de Stevens y *Great Commission Companies* de Steve Rundle y Tom Steffen. [22] Mark Greene, ex ejecutivo de publicidad, la llama una "jerarquía profana" y dice con mordaz sátira:*

Esta marginación general del trabajo se refleja además en una creencia dentro de la Iglesia que dice algo así: todos los cristianos nacen iguales, pero los cristianos “de tiempo completo” son más iguales que los demás.

A su vez, existe una jerarquía tácita que dice algo como esto:

Pastor

Misionero en el extranjero

Trabajador cristiano a tiempo completo

Fabricante de tiendas (siempre que esté en el extranjero)

Mayor

Diácono

Pobre cristiano

cristiano

Cristiano rico

Ex ejecutivos de publicidad[23]

*El complejo de servidumbre. Otra actitud común entre los pastores es lo que yo llamo el complejo de servidumbre: al igual que los siervos, la relación entre los miembros de la comunidad empresarial y la Iglesia es unidireccional, donde los empresarios existen únicamente para servir a la iglesia (en lugar de al Señor), y la comunidad empresarial es útil a la iglesia por su dinero, campañas de construcción, asignaciones a comités y los asuntos de la iglesia, pero para poco más. Nash y McLennan señalan que parece haber poco o nada*

*comprensión por parte de los pastores sobre (1) cómo (si y por qué) ministrar a aquellos en la comunidad empresarial de formas reales y tangibles que tengan significado el lunes por la mañana, y (2) cómo movilizar este ministerio potencial y fuerza misionera dentro de las bancas para ayudar a alcanzar los objetivos de la iglesia local y el reino.[24] Simon Phipps, un canónigo de la Iglesia de Inglaterra, notó estas tendencias hace más de cuarenta años:*

Los laicos, por ejemplo, son bienvenidos en el desempeño de todo tipo de tareas eclesiásticas, desde sentarse en la asamblea de la iglesia hasta contar la colecta. Sin embargo, no suelen ser tomados en serio, ni por el clero ni por ellos mismos, como hombres y mujeres seculares con empleos seculares, con compromisos profesionales, conocimientos y habilidades profesionales, estratégicamente ubicados donde Dios habla y donde Él los llama a la reflexión y a la acción. El "trabajo eclesial" que realizan a menudo es necesario y valioso, y no está exento de sacrificio de tiempo y energía. Pero lo que se da a entender es que ese es su trabajo cristiano, mientras que el resto del tiempo, como contador, padre, delegado sindical, artista o funcionario de la junta nacional de asistencia, es otra cosa.[25]

Afirmando la experiencia de Phipps y la mía, Sudyk lamenta esta incapacidad de la comunidad empresarial y la iglesia para interactuar mutuamente en el contexto de los dones, habilidades y experiencia de los empresarios, así como en la misión. Para Sudyk, esto se debe en gran medida a que la iglesia aún no ha captado la visión de cómo se puede utilizar a los empresarios en la misión. En cambio, la iglesia dirige a estos empresarios a tareas eclesiásticas como administradores de negocios eclesiásticos a tiempo completo o ministros juveniles. Al afirmar que esta tendencia "no tiene sentido", Sudyk critica elocuentemente el sistema actual y exige una revisión de la relación clerical. Con ello, destaca una razón principal de sus diferencias: sus cosmovisiones y culturas laborales muy diferentes.

No tiene sentido alejar a un profesional de sus talentos y vocación sólo para que su trabajo pueda ser etiquetado como "espiritual".



Un empresario que se traslada del rigor y el riesgo de un negocio a la cultura de una iglesia tradicional sufre un tremendo impacto [y viceversa]. Atrás quedó la disciplina del mercado, que obligaba a los empresarios a rendir cuentas constantemente de sus decisiones. Atrás quedó la búsqueda agresiva de objetivos fáciles de medir. También desapareció la sana insistencia en que los empleados aportaran constantemente un valor tangible a la organización. A menudo, los "sentimientos" y las "revelaciones espirituales" parecen reemplazar el análisis y la estrategia como guía para las decisiones. Los métodos de los empresarios exitosos se consideran repentinamente duros, insensibles o, como mínimo, fuera de lugar. Es necesario dominar un nuevo vocabulario, adoptar diferentes expectativas y tolerar resultados variables.[26]

Estas deficiencias no son necesariamente culpa de los pastores. Entender cómo ministrar a la comunidad empresarial, comprender cómo movilizar el poder empresarial y organizativo del mercado dentro de sus propias filas y ver los negocios como un vehículo para la misión generalmente no forman parte de su paradigma. En la mayoría de los casos, tampoco forma parte de su formación en seminarios pastorales, su experiencia personal, su llamado ni sus dones. Si lo fuera, probablemente se habrían dedicado a los negocios. Sin embargo, donde existe, es una falla importante en el modelo de iglesia, una situación en la que todos pierden: el clero, los laicos y el reino de Dios.

## Más allá de la fabricación de tiendas: una perspectiva bíblica

La misión en el mercado ha trascendido con creces la simple organización de tiendas en la época moderna y posmoderna. Dios ha generado un Movimiento de Misión en el Mercado que se extiende por todo el mundo y que ha llevado a muchos cristianos a comprender que «el mundo empresarial es el 'campo misionero' más emocionante que existe hoy en día».[27] En ese sentido, parece haber una infinidad de pasajes bíblicos que los activistas de la misión en el mercado hoy en día invocan para apoyar sus ministerios y sus llamamientos de BAM.

La cantidad de libros sobre el tema ha crecido drásticamente. Libros pioneros como *Business by the Book* (1990) de Larry Burkett allanaron el camino y fueron seguidos por muchos otros que proclamaban: "¡La Biblia sigue siendo el mejor libro de negocios!"[28]

De hecho, el lugar de trabajo en sí mismo está tan presente en la vida humana y en las Escrituras. —que aborda prácticamente todos los ámbitos de la existencia humana en la tierra y más allá, cualquier intento de citar capítulos y versículos sería lamentablemente inadecuado. La Escritura aplicable depende del contexto, la madurez espiritual de quien busca guía, la naturaleza del problema a abordar y un sinfín de otras variables.[29]

Dicho esto, puede ser útil enumerar algunos de los versículos bíblicos más básicos que hablan sobre el rol del cristiano en el mundo laboral, especialmente en el ámbito de la administración de empresas. Cada uno aborda con claridad y elocuencia el tema de la misión y el ministerio en y a través del mundo laboral, pero en conjunto son profundamente conmovedores e instructivos. Estas Escrituras inculcan inequívocamente en todos los creyentes empresariales que deben honrar a Jesucristo con su trabajo, animar a la humanidad —especialmente a sus hermanos y hermanas en la fe— a hacer lo mismo y utilizar el mundo laboral como una plataforma para el ministerio o la misión.

Ustedes también, como piedras vivas, están siendo edificados como casa espiritual para ser un sacerdocio santo, ofreciendo sacrificios espirituales aceptables a Dios por medio de Jesucristo. [...] Pero ustedes son linaje escogido, real sacerdocio, nación santa, pueblo adquirido por Dios, para que anuncien las virtudes de aquel que los llamó de las tinieblas a su luz admirable. (1 Pedro 2:5, 9)

Ustedes son la sal de la tierra... ustedes son la luz del mundo. Una ciudad en la cima de un monte no se puede esconder. Ni se enciende una lámpara y se pone debajo de un almud. En cambio, se pone sobre su candelero, y alumbra a todos los que están en la casa. Así brille vuestra luz delante de los hombres, para que vean vuestras buenas obras y alaben a vuestro Padre que está en los cielos. (Mt 5:13-16)

Por lo tanto, hermanos, os ruego por la misericordia de Dios que presentéis vuestros cuerpos como sacrificio vivo, santo y agradable a Dios, que es vuestro culto racional. (Rom 12:1)

Todo lo que hagan, háganlo con todo el corazón, como si trabajaran para el Señor, no para los hombres. [...] Es a Cristo el Señor a quien sirven. (Col 3:23-24; véase también 1 Cor 9:23; 10:31; 16:14; 1 Ped 4:11)

Todo lo que te viniere a la mano para hacer, hazlo según tus fuerzas. (Eclesiastés 9:10)

El que quiera ser grande entre ustedes, que sea su servidor, y el que quiera ser el primero, que sea su esclavo; así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos. (Mt 20:26-28)

La lista de cada persona será diferente, dependiendo de cómo Dios le hable. Sin embargo, independientemente de las circunstancias, la humanidad siempre ha interactuado con diversos tipos de mercados como parte de su estrategia de supervivencia. La llegada de Jesús no cambió eso. Al contrario, abrazó el mercado personalmente y lo convirtió en un contexto vívido para sus parábolas y el mensaje del evangelio. A lo largo de los siglos, desde los apóstoles y los primeros discípulos hasta los fabricantes de tiendas, los miembros de BAM y los gerentes de negocios de hoy, los cristianos han reconocido la relación vital entre las Escrituras, el mercado y la misión. Esta relación es fundamental, vivificante, energizante y aporta propósito, significado y alegría a nuestra vida diaria.

## Preguntas para discusión

1. El autor habla de las verdades fundamentales (págs. 154-157) y los principios corolarios (págs. 157-160) del BAM. ¿Cuáles de estos te resultan familiares y por qué? ¿Hay alguno con el que no estés de acuerdo? ¿Qué otros deberían incluirse? ¿Por qué?
2. ¿Qué quiere decir Larry Burkett cuando afirma que no podemos tomar los principios bíblicos sobre los negocios como algo normal? ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
3. El texto dice que el dinero tiene poderes espirituales que inspiran devoción, que posee muchas características de deidad y que impulsa las decisiones y la vida de las personas (p. 159). ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué? Da ejemplos personales o empresariales y coméntalos.
4. Compromiso con BAM: El autor denuncia una supuesta "división entre lo secular y lo sagrado", una "jerarquía sagrada" y un "complejo de siervo". Defina cada una y explique sus diferencias. En su experiencia, ¿son reales estas tres condiciones? Explíquelo, dando ejemplos personales si es posible. ¿Qué debería hacer la iglesia al respecto? ¿Qué puede hacer usted personalmente en su iglesia, si es posible, para ayudar al pastor y a la congregación a superar estos patrones de pensamiento dañinos?

# 7

## Las raíces bíblicas de BAM

*Jesús les respondió: «Estáis en un error, porque ignoráis las Escrituras y no las conocéis.  
"El poder de Dios."*

Mateo 22:29

*“Desde la infancia has sabido las Sagradas Escrituras, las cuales te pueden hacer para la salvación por la fe en Cristo Jesús. Toda la Escritura es de Dios. respira y es útil... para que el hombre de Dios esté completamente equipado para toda buena obra.”*

2 Timoteo 3:15-17

*“No se limiten a escuchar la palabra, pues así se engañan a sí mismos. Hagan lo que ella dice.”  
dice... [E]l hombre que mira atentamente en la ley perfecta que da libertad, y continúa haciendo esto,... será bienaventurado en lo que hace”.*

Santiago 1:22, 25

Hasta este punto, hemos analizado las creencias personales de muchos en el Movimiento de Misión del Mercado, incluyendo los pasajes bíblicos que impactan a varios participantes. Sin embargo, existe otra perspectiva más objetiva que debe adoptarse: la Escritura misma.

## Fundamentos bíblicos

¿La misión en el mercado y la BAM están bíblicamente sancionadas y espiritualmente ungidas por Dios? Este tema puede abordarse de diversas maneras.

— y ha aparecido en varios libros ya disponibles. Por consiguiente, no se requiere una exégesis detallada de las Escrituras sobre la misión en el mercado laboral y la misión en el mercado laboral, y además, está fuera del propósito de este libro. Aquí solo quiero mencionar brevemente algunos puntos bíblicos clave que definen el movimiento en general y la misión en el mercado laboral en particular. Cuando se lee la Escritura con la perspectiva del mercado laboral (es decir, examinando la Biblia para ver su uso de ejemplos, lenguaje y principios aplicables), el apoyo a la proposición de que Cristo quiere y necesita estar en el mercado laboral es abrumador.

Para sustentar esta afirmación, examinemos brevemente a Jesús en el mercado laboral, los fundamentos bíblicos de la práctica de Pablo de hacer tiendas, ejemplos del Antiguo y Nuevo Testamento de misión/ministerio en el mercado laboral, y una sugerente revisión de textos del Nuevo Testamento que llaman a todos los creyentes en el mercado laboral a ser un sacerdocio santo, piedras vivas, sal y luz. Finalmente, repasaremos brevemente la doctrina fundamental del sacerdocio de todos los creyentes.

*Jesús en el mercado. La Biblia está repleta de historias del ministerio de Jesús en, dentro y a través del mercado. Estaba en el mercado continuamente, tanto literal como metafóricamente. Era un hombre de negocios, trabajaba en el mercado, llamaba a sus discípulos desde allí y durante su ministerio interactuó activa y repetidamente con el mercado: enseñó allí, ambientó muchas de sus parábolas allí y aborreció la profanación del santo templo de Dios mediante la comercialización descarada y la mercantilización descarada de Dios. Ed Silvano señala:*



Tradicionalmente, imaginamos a Jesús más como un monje que como un administrador. Sin embargo, fue empresario por mucho más tiempo que predicador. Nació en el mercado —en el establo de una posada— y más tarde se identificó con él —al convertirse en carpintero—. Sus enseñanzas se centraron extensamente en el mercado... Debido a los roles que encarnó —gobernante, maestro y empresario—, su lugar en el mercado es aún más importante que en un monasterio.[1]

Para respaldar esta postura, Silvosio relata los milagros que Jesús realizó en el mercado, muchos de los cuales califica de «maravillas comerciales», y ofrece una interesante lista de parábolas de Jesús, que demuestra que Jesús «conocía a fondo el mercado y sus operaciones». Expresado en lenguaje actual, Silvosio cita estos ejemplos:

construcción (Mt 7,24-27)

elaboración del vino (Lc 5,37-38)

agricultura (Mc 4,2-20)

búsqueda de tesoros (Mt 13:44)

ganadería (Mt 18,12-14)

gestión y trabajo (Mt 20,1-16)

empresa familiar (Mt 21,28-31)

adquisiciones hostiles (Lc 20,9-19)

retorno de las inversiones (Mt 25,14-30)

mercados de futuros (Lc 12:16-21)

rendimiento de la cosecha (Mc 13:27-32)

criterios de gestión (Lc 12,35-48)

la necesidad de observación e investigación (Lc 14,24-35)

malversación de dinero; quiebra (Lc 15,11-16)

la ventaja del apalancamiento (Lc 16,1-13)

capital de riesgo en situaciones de alto riesgo (Lc 19,11-27)[2]

Otros han reconocido la implicación de Jesús con el mercado y la aplicabilidad de su estilo de gestión al mercado actual. Por ejemplo, considere estos títulos: Jesús, CEO y Jesús, Inc., de Laura Beth Jones, y Los métodos de gestión de Jesús, de Bob Briner, quien afirma que Jesús fue el «mejor empresario de gestión de todos los tiempos». Añade, con cierta ironía:

Basta con observar lo que Jesús logró. Desde cualquier punto de vista, la evidencia empírica atestigua que la organización fundada por Jesús es la más exitosa de todos los tiempos. ¿Longevidad? Dos mil años y contando. ¿Riqueza? Incalculable. ¿Números? Incontables. ¿Lealtad de los seguidores? Muchos dieron su vida por ella. ¿Distribución? Mundial, en todos los países. ¿Diversificación? Integrada con éxito en todo tipo de empresas. Por lo tanto, Jesucristo reina supremo como el mejor gerente que el mundo haya conocido... No me malinterpreten. Nada de esto significa que Jesús sea un gurú de la administración del siglo XX, repleto de fórmulas, eslóganes y seminarios para revolucionar la vida empresarial. Para empezar, es mucho más que eso... [Su] vida y enseñanza... [están] repletas de sabiduría sumamente relevante para mi mundo y el suyo: el mundo de los negocios.[3]

Esta es solo una muestra de la relación que la gente ha visto entre los negocios y Jesús.

Independientemente de las etiquetas de marketing, las Escrituras lo demuestran claramente.

Jesús reconoció que el mercado es donde las personas participan activamente en la vida, se ganan la vida, viven su vida diaria, alimentan a sus familias y reciben el pan y el vino que adornan sus mesas. Comprendió que el mercado, de una forma u otra, es una parte próspera de cada comunidad humana y trasciende todas las culturas, fronteras nacionales y diferencias étnicas. Todos se ven afectados, directa o indirectamente, por el mercado y su comercio, y todos los seres humanos se encuentran con el mercado en su vida diaria, ya sea como participantes o como consumidores. Jesús lo sabía. Para identificarse con la gente, para hablar de sus necesidades y su dolor, para salvarlos como eran y donde estaban, los encontró allí, en el mercado.

Como empresario —carpintero de profesión—, Jesús conocía a la perfección las necesidades de dirigir un negocio y ganarse la vida. Es cierto que, al comenzar su ministerio, Jesús dejó la paleta por una toalla y reemplazó la sierra por las Escrituras. La palangana tallada a mano y la cruz de madera se convirtieron en las nuevas herramientas de su oficio. A través de ellas, obró maravillas y trajo vida y amor a un pueblo necesitado. Al hacerlo, cuando nos llama a cada uno en el mercado, no necesariamente nos llama a salir del mercado, es decir, a dejar nuestros lugares de trabajo. Al contrario, nos llama a ser sal y luz en el mismo lugar donde Dios nos ha puesto y a comportarnos en ese contexto de manera que la gente «vea sus buenas obras y alabe a su Padre que está en el cielo» (Mt 5:16).

Además, Jesús era un hombre práctico. Reconocía que las personas viven en el mercado y deben satisfacer sus necesidades a través de las estructuras de ese mundo. Su predicación era igualmente pragmática. Su evangelio no solo les dio esperanza, sino también herramientas prácticas y útiles para afrontar los desafíos diarios. Los llamó a un nuevo camino, a un estándar más alto, a ser todo lo que Dios quería que fueran. Además, estableció pautas prácticas para lograrlo, aunque a menudo contradecían las costumbres tradicionales del mundo. Retó a las personas a vivir según su nuevo camino y, por lo tanto, a andar por el buen camino.

El desafío de Jesús fue recibido con escepticismo, burla, mofa, violencia y odio. Sin embargo, en los dos mil años transcurridos desde entonces, la humanidad ha seguido enfrentándose a desafíos, preguntándose: "¿Podemos vivir en el mercado y seguir siendo obedientes seguidores de Jesús?".

Fue en este contexto que Charles Sheldon escribió por primera vez "En Sus Pasos" en 1897, preguntándose si cada decisión, personal o empresarial, grande o pequeña, podía basarse en un único estándar: ¿Qué haría Jesús? El acrónimo resultante, WWJD, sigue viéndose hoy en día en todo el mundo, frecuentemente como un brazalete o un cartel en las oficinas. Mantiene eficazmente el desafío de Jesús ante nosotros y nos recuerda que si la buena noticia que Él trajo proviene verdaderamente de Dios, es verdaderamente relevante para la vida humana y genuinamente transcultural, entonces debe funcionar en el mercado laboral. Si no funciona allí, no funciona en absoluto y es prácticamente inútil para los humanos.

*Pablo en el mundo laboral. El apóstol Pablo comprendió la vital importancia del mundo laboral para sí mismo, para el evangelio y para su misión. De hecho, la labor de Pablo en la construcción de tiendas fue la primera metodología de la misión cristiana, el primer nexo tangible entre la misión y el mundo laboral, así como entre la iglesia emergente y el mundo laboral. «La afirmación y visión central de... la 'construcción de tiendas'... [es que] refleja un modelo bíblicamente sólido, históricamente afirmado y contextualmente poderoso de testimonio y ministerio en la misión mundial».[4]*

Esta observación es crucial para que la iglesia comprenda el fundamento bíblico de la fabricación de tiendas (y, por analogía, de la BAM), ya que la fabricación de tiendas no es una doctrina teológica. Es, más bien, una metodología evangelística y misionológica (misionera), un medio para llevar el evangelio al mundo. Por lo tanto, su fundamento bíblico se encuentra en la historia de la Biblia y en la historia del pueblo de Dios. Ningún pasaje bíblico manda ser fabricante de tiendas. No existe un texto teológico claro que lo avale. Los ejemplos bíblicos ilustran cómo se hacía la fabricación de tiendas hace dos mil años y, mediante el Espíritu Santo, nos ayudan a discernir qué funciona hoy en día.

¿Se utilizaba la fabricación de tiendas para llevar el estandarte de Dios? ¿Fue este método bendecido por Dios? ¿Es esta metodología aplicable en el mundo globalizado y tecnológico actual?

Christy Wilson responde afirmativamente a estas preguntas, afirmando que la fabricación de tiendas tiene el sello de la Escritura[5], es decir, que la Escritura aprueba y sanciona este método de predicar el evangelio, tanto entonces como ahora. Para respaldar esto, tanto Wilson como Ruth Siemens ofrecen un análisis exhaustivo del respaldo bíblico e histórico a la fabricación de tiendas.[6] En particular,

Siemens no deja ninguna duda de que propagar el evangelio a través de los negocios no sólo es un método de misión eficaz sino que, debido a la naturaleza siempre presente del mercado, es parte del mensaje de la misión en sí.

Siemens, misionera en Perú, Brasil, Portugal y España, y prolífica erudita bíblica, examina un cuerpo considerable de las Escrituras que, en su opinión, respaldan la fabricación de tiendas como un método misionero bíblicamente sancionado. Por ejemplo, la relación de Pablo con la fabricación de tiendas, y Priscila y Aquila y sus actividades de fabricación de tiendas (Hechos 18); el testimonio de Pablo de que él y su equipo se sustentaban con sus propias manos (Hechos 20:33-35); las declaraciones de Pablo sobre la condición de pobreza y falta de hogar de su equipo y sus protestas: «Trabajamos arduamente con nuestras propias manos» (1 Corintios 4:12); la vigorosa defensa de Pablo de su trabajo manual (1 Corintios 9); los recuerdos de Pablo de los incidentes en Corinto durante el primer viaje misionero y sus protestas de arrepentimiento por haber causado algún dolor a esa iglesia (2 Corintios 1:8-2:13); La jactancia de Pablo: «A diferencia de muchos, no vendemos la palabra de Dios con fines lucrativos. Al contrario, en Cristo hablamos delante de Dios con sinceridad, como hombres enviados por Dios» (2 Corintios 2:17); la insistencia de Pablo en que nadie puede discutir el hecho de que predica el evangelio gratuitamente (2 Corintios 11-12, esp. 11:7-9; 12:14-18); el agradecimiento de Pablo por el apoyo de los donantes que recibió de la iglesia de Filipos (Fil. 4:10, 14-18); y los recordatorios de Pablo sobre su trabajo y sus dificultades, trabajando día y noche no para ser una carga para ellos, sino para proclamar el evangelio (1 Tesalonicenses 2:9; 2 Tesalonicenses 3:7-12).[7]

*Figuras del Antiguo Testamento en el mercado. Los principios de BAM "antecedan a Pablo por dieciocho siglos". [8] Cientos de años antes de Pablo, hombres y mujeres llevaron el mensaje de Dios a todos los rincones del mundo conocido, manteniéndose a sí mismos en su camino y utilizando sus negocios o comercios como vehículo para la misión. Muchos otros sirvieron a Dios donde Él los colocó, ganándose la vida con sus dones y habilidades profesionales, ejerciendo su oficio para beneficio y gloria de Dios en sus pueblos y aldeas. Algunos ejemplos notables incluyen:*

Adán, agricultor tanto dentro como fuera del Jardín del Edén, fue el padre de la raza humana, creación de Dios.

Abel. Un pastor, llamado por Dios para dar una ofrenda justa que dividió a la familia de Dios.

Abraham. Llamado por Dios desde Ur de los caldeos para trasladar a su familia y su negocio a una tierra que Dios le mostraría.

*Isaac y Jacob. Ambos pastores de ovejas se convirtieron en los patriarcas del pueblo elegido de Dios, la nación de Israel.*

José. Vendido como esclavo en Egipto, llegó a servir a Dios gracias a sus extraordinarias habilidades administrativas como primer ministro de todo Egipto.

Moisés. Esclavo hebreo, luego príncipe de Egipto y después pastor, que se convirtió en el líder político de Israel, guiando al pueblo de Dios fuera de la esclavitud egipcia y hacia la Tierra Santa.

Daniel. Fue llevado a la esclavitud en Babilonia y ascendió en rango y poder para servir a Dios gracias a sus extraordinarias habilidades administrativas como primer ministro de Babilonia y, posteriormente, de Medopersia.

Amós. Un «agroempresario... [que] era cirujano de árboles y especialista en cierta clase de ovejas de pelo largo, que se encontraba en Israel en un viaje de marketing» y servía a Dios como profeta.

*Otros personajes notables del Antiguo Testamento: Gedeón (líder militar), Sansón (juez) y David (pastor y rey), entre otros.[9]*

*Cristianos del Nuevo Testamento en el mercado. Además de Jesús, Pablo, Priscila y Aquila, muchas otras figuras notables del Nuevo Testamento se dedicaron activamente al mercado. Una pequeña muestra incluye a Zaqueo, recaudador de impuestos, quien aprovechó su rol en el mercado para corregir muchos males; Nicodemo y José de Arimatea, ambos funcionarios del Sanedrín; Bernabé, terrateniente; Cornelio, oficial militar; Lucas, médico; Lidia, comerciante; Erasto, tesorero de la ciudad; José, carpintero y padraastro de Jesús; y los discípulos de Jesús, todos ellos dedicados a la artesanía, diversos oficios, la pesca o el gobierno antes y durante su ministerio.*

*Misioneros y activistas cristianos en el mercado. La historia posbíblica de la iglesia y la misión está llena de fieles que vieron la relación íntima y bíblicamente sólida entre la misión y el mercado. Durante siglos después de los viajes misioneros de Pablo, hombres y mujeres llevaron el evangelio alrededor del mundo, no basados en el apoyo de donantes, sino en su propia capacidad de trabajar y ganarse la vida. Ejemplos notables incluyen a los controvertidos nestorianos que entraron en China, quizás ya en el siglo V, como comerciantes más que como misioneros; Marco Polo (1254-1323), un explorador y comerciante católico romano que estableció la Ruta de la Seda y, como uno de sus motivos principales, llevó el evangelio a Catay (China); Cristóbal Colón (1451-1506), un explorador, cartógrafo y capitán de navegación católico romano que, impulsado por el deseo de extender la fe al pueblo de la India, descubrió el Nuevo Mundo y llevó el evangelio a sus costas; Francis Xavier (1506-1552), un católico romano autosuficiente, el primer misionero jesuita, conocido como "El Apóstol de las Indias" y "El Apóstol de Japón";[10] misioneros jesuitas en Japón que se mantuvieron mediante el comercio de la seda; misioneros católicos romanos en el Nuevo Mundo que apoyaron sus misiones con la agricultura y la ganadería; Hans Nielson Hauge, un empresario noruego del siglo XVIII que practicó tanto la plantación de iglesias como lo que ahora consideramos como BAM, habiendo "iniciado 30 negocios, incluyendo industrias pesqueras, ladrilleras, hilanderías, minas de sal y minerales, fábricas de papel y plantas de impresión";[11] William Wilberforce (1759-1833), un estadista británico y devoto cristiano, que abolió el comercio de esclavos de su nación; y los moravos (desde 1727), bajo el liderazgo del conde von Zinzendorf (1700-1760), quienes llevaron el evangelio y el ministerio holístico desde Alemania a las Indias Occidentales, Labrador, Surinam, África y América a través de una variedad de negocios que iban desde puestos de envío y comercio hasta artesanos como alfareros, carpinteros, sastres, panaderos y relojeros.[12]*

Wilson señala que, además de predicar el evangelio a través de negocios y oficios autosuficientes, se ayudaba a los nuevos creyentes a mejorar integralmente sus vidas y su nivel de vida enseñándoles habilidades útiles y modelando la dignidad del trabajo en el plan de vida de Dios.[13] William J. Danker, quien escribió el estudio clásico de los moravos, *Profit for the Lord*, comenta:

La contribución más importante de los moravos fue su énfasis en que todo cristiano es misionero y debe dar testimonio a través de su vocación diaria. Si otros cristianos hubieran estudiado con más detenimiento el ejemplo de los moravos, es posible que el empresario hubiera conservado su lugar de honor dentro de la creciente misión cristiana mundial, junto al predicador, el maestro y el médico. [...] La estrategia misionera fue tan decisiva como las consideraciones económicas al elegir una vocación.[14]

Esta impresionante lista debe ser encabezada por otras dos empresas misioneras. En primer lugar, William Carey (1761-1834), un sencillo zapatero, es conocido como el padre del movimiento misionero moderno. Carey fue enviado de Inglaterra a la India como empresario misionero autosuficiente. Sirvió allí toda su vida e hizo enormes avances por la causa de Cristo. A Carey se le unieron en su misión empresarial Joshua Marshman, maestro de escuela, y William Ward, impresor, quienes ejercieron sus oficios para mantenerse a sí mismos y a la misión.[15]

En segundo lugar, la Misión Suiza de Basilea (desde 1815), bajo el liderazgo de Christian Friedrich Spittler (1792-1867) y John Haller, un maestro tejedor, estableció compañías comerciales misioneras en África y la India.

Ninguna otra sociedad misionera exhibe una actividad económica tan extensa y desarrollada [como la Sociedad Misionera de Basilea]... La teoría general era que todo hombre de buen carácter y sincero propósito cristiano podía ser utilizado en algún lugar, y era tarea de la Sociedad encontrar dónde. Los dos primeros grupos, formados en una nueva escuela misionera en Basilea, estaban compuestos por... [tejedores de medias, un obrero, un fabricante de guantes, un zapatero, un cordelero y] un escribano, el único oficinista del grupo.[16]



Un dato interesante es que el Movimiento de Voluntarios Estudiantiles de finales del siglo XIX, bajo el liderazgo de Dwight L. Moody, Robert Speer y John R. Mott, envió a más de veinte mil estudiantes voluntarios al campo misionero. Si bien estos estudiantes no se dedicaban a la fabricación de tiendas, la comunidad empresarial cristiana hizo posible sus esfuerzos. Roberta H. Winter, esposa de Ralph Winter, señaló: «Fueron estos empresarios y sus esposas, en miles de sociedades misioneras femeninas..., quienes proporcionaron el dinero tan necesario para enviar a los jóvenes con muchas ganas de ir».[17]

Finalmente, me incluyo a mí mismo (banquero y abogado) y a mi esposa, Frecia (agente inmobiliaria comercial), en esta categoría, junto con Ross King (agricultor) y Martha King (maestra), Richard Hale (contador público certificado) y Kelly Hale (ama de casa, madre y maestra), y Ellis Bush y Becky Bush (ambos maestros y músicos). Todos fuimos emprendedores en la recién formada República de Kazajistán. Nos enviaron a fundar una escuela de posgrado en negocios, crear un programa de MBA, enseñar economía de libre mercado a líderes comunistas, fundar iglesias y, a través de nuestras profesiones, predicar con el pueblo para Cristo.

## Sacerdocio de todos los creyentes

Cualquier análisis de las raíces bíblicas del Movimiento de Misión en el Mercado y del BAM estaría incompleto sin una breve referencia a la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes o, como a veces se le denomina, la doctrina del sacerdocio universal. De hecho, esta doctrina es tan crucial para toda la Reforma y su teología, para la iglesia protestante y sus creencias, para los creyentes evangélicos y sus llamados, para la misión en el mercado y su causa, que sería negligente si no le ofreciera al lector una muestra de esta doctrina crucial antes de continuar.[18] Después de todo, en esencia, el Movimiento de Misión en el Mercado es un ministerio inspirado por Dios, dirigido, organizado, implementado e impulsado por laicos (es decir, de, por, para y a través de los laicos del mercado). De hecho, el movimiento ha prosperado hasta la fecha a pesar de la notable ausencia de la iglesia, sus sacerdotes y sus pastores.

*Definición. Durante siglos, la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes ha sido definida de diversas maneras, objeto de intensos debates y tema de innumerables libros. Es sumamente compleja en todos sus matices y ha persistido como un tema recurrente de discusión teológica en todas las épocas. Herschel Hobbs se queja de que «incluso en las iglesias que aceptan la doctrina del sacerdocio del creyente, existen diversas interpretaciones de su significado exacto... En resumen, el principio del sacerdocio de todos los creyentes significa que todos los creyentes en Cristo son sacerdotes... En resumen, significa que toda persona, o alma, es competente para comparecer ante Dios sin necesidad de un intermediario, ya sea humano o artificial».[19]*

Eastwood lo expresa de forma un poco más lírica. Intenta devolver la discusión a una raíz más simple y abarcadora, afirmando que Dios ha conferido a todo su pueblo el «derecho de entrar en la misma presencia de Dios... El sacerdocio de todos los creyentes: el derecho de todo creyente, hombre o mujer, ya sea laico o clérigo, a acudir a Dios directamente con la confesión buscando perdón, con la ignorancia buscando iluminación, con la soledad...

la soledad en busca de compañerismo, con la fragilidad y la debilidad en busca de fuerza para una vida santa diaria.”[20]

*Historia de la doctrina. Como demuestran convincentemente Eastman y Hobbs, la doctrina del sacerdocio universal se ha desarrollado a lo largo de los siglos de maneras que han moldeado profundamente no solo la doctrina, sino también a la iglesia misma y su relación con los fieles. Esto tiene profundas implicaciones para el Movimiento de Misión en el Mercado, impulsado por los laicos, y el Movimiento de Misión en el Mercado (MMM), ya que la doctrina y su historia proporcionan una autoridad bíblica clave para las misiones laicas en, dentro y a través del mercado laboral.*

*Pacto del Antiguo Testamento. Éxodo 19:5-6 registra el pacto de Dios con su pueblo a través de Moisés. En este pacto mosaico, Dios dijo: «Si me obedecen plenamente y cumplen mi pacto, serán mi tesoro especial entre todas las naciones. Aunque toda la tierra es mía, serán para mí un reino de sacerdotes y una nación santa». Hobbs señala que la palabra «sacerdotes» está en plural, lo que indica no solo un sacerdocio colectivo, sino también un sacerdocio individual de cada ciudadano de Israel. Israel aceptó este pacto, pero nunca lo cumplió. «En lugar de evangelizar a los cananeos paganos, fueron paganizados por ellos», [21] lo que llevó a Dios a convertir a los levitas en una tribu de sacerdotes para el pueblo.*

Toda la nación de Israel falló en su sacerdocio, por lo que Dios apartó a una de las doce tribus, los levitas, como tribu de sacerdotes. Aarón, hermano de Moisés, asumió el rol de Sumo Sacerdote y dirigió al pueblo en los rituales de adoración y sacrificio. En este caso, también el pueblo de Dios y sus sacerdotes le fallaron, dando origen a la triste historia de los profetas enviados para rescatar al pueblo de Dios.[22]

*Pacto del Nuevo Testamento. En la plenitud de los tiempos, Dios estableció un nuevo pacto con su pueblo: envió a su Hijo, Jesucristo, el Mesías, para ser el nuevo cordero sacrificial y ofrecer su sangre como expiación por los pecados de Israel y de todos los creyentes. Jesús debía ser tanto el garante como el nuevo mediador del nuevo pacto entre Dios y su pueblo, y ser el*

*nuevo sumo sacerdote, que sustituiría al antiguo sacerdocio levítico para siempre (Heb 9:11-12, 15-28).*

El ministerio de Jesús estuvo marcado por una gran controversia entre el pueblo judío y sus líderes. Tanto es así que planearon su muerte y lo ejecutaron en la cruz. El Martes de la Semana de la Pasión, tras la entrada triunfal de Jesús en Jerusalén el Domingo de Ramos y tras expulsar personalmente a los cambistas del templo, Jesús fue confrontado directamente por los sumos sacerdotes y los ancianos en el templo (Mt 21:23-46). Hobbs dice:

En este encuentro, aquel fatídico martes, Jesús sentenció definitivamente la muerte de la relación de pacto de Israel con el Señor Dios. Dado que Israel no cumplió la condición, Dios no quedó obligado por la promesa (cf. Éxodo 19:5-6). Y aunque Dios aún ama al pueblo judío y anhela salvarlo en Jesucristo, esto es completamente distinto del antiguo pacto mosaico.[23]

Esto no solo anunció el fin del antiguo sacerdocio, sino también el comienzo del nuevo, con Jesús como sumo sacerdote. Como tal, es fundamental para el Nuevo Testamento (el nuevo pacto). Como describe Juan, Jesús fue más allá y confirió el estatus sacerdotal a todos los creyentes; nos ha hecho un reino y sacerdotes para servir a su Dios y Padre (Apocalipsis 1:6, cursiva añadida; véase también Apocalipsis 5:9-10; 20:6). Pedro es igualmente claro:

Ustedes también, como piedras vivas, están siendo edificados como casa espiritual para ser un sacerdocio santo. [...] Pero ustedes son linaje escogido, real sacerdocio, nación santa, pueblo adquirido por Dios, para que anuncien las virtudes de aquel que los llamó de las tinieblas a su luz admirable. (1 Pedro 2:5, 9)

Jesús, el nuevo sumo sacerdote, «se ha convertido en garantía de una alianza mejor» que es permanente, una nueva alianza que «ha hecho obsoleta la primera» (Heb.

7:22, 24; 8:13; véase también Hebreos 7-10). Hobbs dice: «En Cristo tenemos una mejor revelación, un mejor sumo sacerdote, un mejor tabernáculo, un mejor pacto y un mejor sacrificio».[24] Eastwood añade que, bajo el antiguo pacto mosaico, los sacerdotes funcionaban principalmente como intermediarios, mediadores, entre Dios y su pueblo. «Todas estas nociones fueron abolidas por la Encarnación».[25]

*La Reforma Protestante. “En los escritos de los primeros Padres, la doctrina del sacerdocio universal ocupa un lugar central.”[26] Sin embargo, durante los siglos siguientes, la*

La Iglesia romana desarrolló un sistema eclesiástico que centraba el poder en el clero. Surgió un complejo sistema jerárquico de órdenes eclesiásticos, en el que diáconos, pastores y obispos (sacerdotes) asumieron el control. La autonomía de la iglesia local desapareció y el principio del sacerdocio de los creyentes dio paso al orden y las funciones sacerdotales.[27]

Esta situación, particularmente prevalente durante los dos siglos previos a la Reforma, continuó agravándose con claros abusos de autoridad, gran malestar dentro de la iglesia y una fuerte presión para la reforma. Aunque muchos nombres se asocian con la Reforma Protestante, ninguno es más sinónimo de ella que Martín Lutero. Timothy George afirma que «la mayor contribución de Lutero a la eclesiología protestante fue su doctrina del sacerdocio de los creyentes... La esencia de su doctrina puede resumirse en una sola frase: Todo cristiano es sacerdote de otro, y todos somos sacerdotes los unos para los otros».[28] Hobbs protesta levemente, señalando que Lutero no creó la doctrina, sino que simplemente la «redescubrió» en el Nuevo Testamento, donde había estado «desde el principio».[29] No obstante, Hobbs coincide implícitamente con Eastwood: «La doctrina del sacerdocio de todos los creyentes es la doctrina básica que subyace a las enseñanzas de Lutero sobre las siete 'marcas' externas de la verdadera Iglesia».[30]

En este punto, la iglesia se enfrentó a “dos puntos de vista muy divergentes: 1) el punto de vista católico romano que coloca al Jerarca por encima de la congregación y lo considera como un estado o casta especial; y 2) el punto de vista luterano que establece

Ministerio en la congregación y sostiene que puede cumplir adecuadamente sus funciones allí. [31] Eastwood describe a Lutero como "desconcertado" ante las restricciones de la iglesia a la libertad religiosa de los creyentes, tanto en pensamiento como en acción. Para Lutero, "el sacerdote debe garantizar la libertad del creyente y no su esclavitud". [32]

*La doctrina del mercado laboral. La discusión anterior nos lleva a preguntarnos si los laicos —quienes ocupan las bancas, quienes trabajan, quienes trabajan— pueden servir a nuestro Señor Jesucristo con la misma fidelidad y sentido en sus puestos que quienes ocupan los púlpitos, quienes visten hábitos eclesiásticos y quienes trabajan en el campo misionero tradicional, aprobado por la Iglesia. Es decir, ¿es el llamado de Cristo al mercado laboral lo mismo que el llamado a ser pastor o misionero? La doctrina del sacerdocio de todos los creyentes, tal como se encuentra en las Escrituras, tal como lo practicaba la iglesia primitiva y como lo concibieron los líderes de la Reforma, ¿dice que sí!*

*El rol recuperado del laicado. El uso bíblico del término laico es sinónimo de ser elegido por Dios, un compañero pleno en el ministerio, especial, respetado y lleno de dignidad y honor en las Escrituras. Lamentablemente, el significado eclesiástico tradicional y popular es justo el opuesto. «En el lenguaje común, 'laico' y 'laicado' tienen connotaciones mayormente negativas».[33] En el lenguaje común, laicado es un término negativo y peyorativo, sinónimo de términos como aficionado, incompetente, poco profesional y pasivo. Casi siempre se contrasta mentalmente con el clero, considerado profesional cualificado, capacitado y activo. Ogden señala la triste ironía: «Los reformadores... todos coinciden en que la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes borra la distinción de casta entre clérigos y laicos. No existe una diferencia cualitativa entre ambos. Sin embargo, la brecha entre clérigos y laicos persiste».[34]*

Esta realidad ha llevado al Movimiento de Misión del Mercado a surgir de los laicos y a ser liderado por ellos, para ellos, y responsable únicamente ante ellos y Dios. Por las razones ya mencionadas, hasta hace poco prácticamente no tenía conexión con la iglesia institucional ni con su clero. Sin embargo, dentro del movimiento se ha ido dando cuenta de que podría no ser sostenible ni conservar las bendiciones de Dios sin un acercamiento a la iglesia. Esta misma comprensión ha llegado a la iglesia, que ve la obra del Espíritu Santo.

Se observan los movimientos en la comunidad empresarial y se comprende cómo este movimiento ha sido marginado por la iglesia. Ambos comprenden que la sostenibilidad a largo plazo requerirá un vínculo definido entre la iglesia y la comunidad empresarial, tanto para el ministerio como para la misión, tanto a nivel local como internacional.

Dado que los que están en el movimiento son parte de la iglesia más grande, el pueblo de Dios. El primer paso es el simple reconocimiento por parte de la iglesia de la existencia del movimiento y su afirmación de que es un movimiento válido de Dios entre su pueblo. Posteriormente, la iglesia debe acoger el movimiento (sin absorberlo ni sofocarlo) y comisionar a sus participantes en el ámbito laboral como ministros santos, apoyándolos en ese contexto.

Más allá de eso, el movimiento se está dando cuenta de que necesita algo más de la iglesia y de sus pastores que no ha podido darle: un nuevo papel de equipamiento para el clero, un diálogo integrado entre el clero y los laicos en los negocios, una reconciliación significativa y una asociación genuina en la misión.

Esto requerirá un cambio de paradigma audaz, pero necesario, para la iglesia. También requerirá mucha paciencia por parte de la comunidad empresarial y una buena dosis de perdón y gracia por todos. Pero el resultado final es tan prometedor que vale la pena correr los riesgos y no debe demorarse. Hay mucho en juego para ambas partes: la comunidad empresarial corre el riesgo de perder las bendiciones de Dios al no buscar la unidad mediante la reconciliación y el perdón; la iglesia institucional corre el riesgo de volverse irrelevante y cada vez más impotente en sus esfuerzos por difundir el evangelio en la sociedad actual. El futuro tanto del movimiento como de la iglesia, como fuerzas vitales en la sociedad para el reino, está prácticamente asegurado si (y quizás solo si) logran trabajar juntos con una visión común.

*El rol cambiado del clero. Esta tensión entre el clero y los laicos continúa hoy en día en muchos contextos diferentes, tanto romanos como protestantes, en las denominaciones, las iglesias locales, en el campo misionero, en los ministerios en el mercado y en BAM. Ogden ve la tensión que surge de la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes como el inicio de una nueva reforma. "Se ha observado ampliamente", dice, "que la Primera Reforma de principios del siglo XVI puso la Biblia en manos del pueblo y que la Segunda Reforma colocará el ministerio en las manos del pueblo".*

*manos del pueblo". [35] Ogden afirma que durante mil seiscientos años, desde la época de Constantino hasta la década de 1960, el pastor fue visto principalmente como un "maestro/cuidador" con cuatro funciones principales: maestro de la tradición doctrinal, cuidador, símbolo público de lo sagrado y presidente de los ritos de paso. Desde entonces, sin embargo, la iglesia ha sido "en gran medida marginada e impotente. Ya no gozamos de una posición respetada y privilegiada en la cultura occidental". Si bien este cambio ha sido gradual durante los últimos trescientos años, Ogden señala que solo "en la última década los líderes de la iglesia y los académicos cristianos se han dado cuenta de que ahora nos encontramos en un nuevo entorno misional". [36]*

Ogden visualiza la iglesia del futuro como una institución profundamente transformada, tanto pastoral como misionalmente, donde el ministerio mismo ya no recaerá sobre los hombros del clero, sino que se transformará en «la jurisdicción del pueblo de Dios». De igual manera, la teología pasará de ser impartida e impulsada por el clero a estar «escrita en un estilo que prefiero llamar teología 'accesible' o popular». Esto, según Ogden, le otorgará al ministerio un atractivo renovado y una nueva credibilidad, ya que «surge de la vida comunitaria».[37]

Desde esta perspectiva, el clero pasaría del rol de "maestro/cuidador" al de "líder capacitador", de un "modelo de dependencia" a un "modelo capacitador", y de un ministerio centrado en el pastor a uno centrado en las personas. El rol del laicado también se vería drásticamente alterado al avanzar con audacia hacia el liderazgo empoderado y de servicio, propugnado y modelado por Jesús.[38]

*La dignidad del trabajo. Ogden señala que «uno de los grandes legados de la Reforma fue el redescubrimiento de la dignidad del trabajo».[39] Para Lutero: «Simplemente no existe una vocación religiosa especial... ya que el llamado de Dios llega a cada hombre en las tareas comunes... Así como [Lutero] había extendido el sacerdocio a todos los creyentes, también extendió el concepto de llamado divino, vocación, a todas las ocupaciones dignas».[40] Lutero es muy claro en este punto:*

Un zapatero, un herrero, un agricultor, cada uno tiene su oficio y trabajo manual; y, sin embargo, al mismo tiempo, todos son elegibles para ejercer como sacerdotes y obispos. Cada uno de ellos, en su oficio o artesanía, debe ser útil a sus semejantes.



y servirles de tal manera que los diversos oficios se dirijan al mayor beneficio de la comunidad y promuevan el bienestar del cuerpo y del alma, así como los órganos se sirven entre sí.[41]

Calvino también consideraba que el sacerdocio de una persona tenía sus raíces en su llamado. [42] Dakin resume esta actitud prevaleciente en la Nueva Reforma:

Todos los hombres son sacerdotes en su vocación diaria. Todos son sacerdotes, aunque sus deberes varían según su vocación. El único verdadero agricultor es un agricultor cristiano; el único verdadero médico es un médico cristiano; la única verdadera madre es una madre cristiana; el único verdadero hombre es un hombre cristiano; la única verdadera mujer es una mujer cristiana; y así sucesivamente, abarcando cada detalle, aspecto y posición en la vida. Sin Cristo no somos quienes deberíamos ser.[43]

Según Dakin, Calvino era consciente de la realidad del llamado de Dios en la vida de una persona y entendía implícitamente que los llamados no son fáciles y, de hecho, a menudo (generalmente) conllevan cargas, temores y sufrimientos especiales:

El modo de vida de cada hombre es una especie de puesto que el Señor le asigna para que no siempre sea llevado al azar... Y todos, desde el magistrado hasta el padre de familia, soportarán las incomodidades de su vocación, sus cuidados, inquietudes y ansiedades, convencidos de que Dios y nadie más ha puesto esa carga sobre ellos.[44]

Observando que Calvino habla de nuestro llamado como “deberes de vida que rigen nuestra acción vital”, Ogden concluye:

El importante redescubrimiento de Lutero y Calvino para nuestros propósitos es simplemente: «El trabajo es un lugar para servir a Dios». Nuestra situación vital es el ámbito de un llamado responsable. Por lo tanto, el trabajo no es simplemente la forma en que nos ganamos la vida, sino la forma en que expresamos nuestra vida cristiana... En otras palabras, las vocaciones no se clasifican jerárquicamente en un continuo religioso-secular... El lugar de trabajo no es solo el lugar donde los cristianos dan testimonio del evangelio o atienden las necesidades humanas, sino también una vía para expresar nuestras habilidades únicas. El trabajo es una expresión del ser. Ser buenos administradores de las habilidades que Dios ha puesto en nosotros es también un cumplimiento del llamado al trabajo. Esto a menudo se conoce como el mandato cultural. En otras palabras, somos libres de buscar una vocación que exprese el diseño interior que Dios nos ha dado.[45]

## Observaciones finales

Aunque los teólogos seguirán debatiendo este tema durante siglos, es evidente que las Escrituras respaldan plenamente el Movimiento de la Misión en el Mercado, que el mandato cultural y la doctrina del sacerdocio de todos los creyentes constituyen sus fundamentos bíblicos y teológicos, y que Dios se mueve dentro y a través de los laicos en el mercado de trabajo de maneras nuevas y poderosas. Charles H. Spurgeon quizás lo resumió mejor:

Algunas personas tienen la necia idea de que la única manera de vivir para Dios es convirtiéndose en ministros, misioneros o mujeres de la Biblia. ¡Ay! Cuántos se quedarían sin la oportunidad de ensalzar al Altísimo si así fuera. Amados... Dios es ciertamente glorificado en el puesto de ese zapatero... Es más, glorificado mucho más que en muchos... puestos donde la religiosidad oficial cumple con sus escasos deberes. El nombre de Jesús es glorificado por el pobre carretero inculto que conduce su caballo... tanto como por el teólogo popular que por todo el país... proclama el evangelio con gran estruendo. Dios es glorificado cuando le servimos en nuestras vocaciones propias... Todo oficio lícito puede ser santificado por el evangelio para los fines más nobles... Sea cual sea la posición o el trabajo que Dios haya asignado a tu vida, permanece en ello, a menos que estés completamente seguro de que te llama a algo diferente. Que tu primera preocupación sea glorificar a Dios con todas tus fuerzas donde te encuentres.

[46]

## Preguntas para discusión

1. Comparte una nueva perspectiva que hayas adquirido sobre la conexión de Jesús con el mercado.
2. Danker cree que «la contribución más importante de los moravos fue su énfasis en que todo cristiano es misionero y debe dar testimonio a través de su vocación diaria». ¿Está de acuerdo con esta afirmación? ¿Por qué? Si está de acuerdo y se esfuerza por vivir plenamente de acuerdo con esta perspectiva, ¿qué cambios haría en su enfoque de su vocación diaria y su trabajo?
3. Este capítulo ofrece numerosos ejemplos de personas a lo largo de la historia que utilizaron los negocios como una forma de ministerio o misión. Entre ellos, ¿quiénes tienen mayor significado para usted? ¿Por qué y en qué medida? ¿Cómo, si es que lo tienen, influye esta rica historia de empresarios cristianos en la forma en que pretende utilizar sus dones, talentos y profesión para participar en la misión mundial?
4. Al leer la sección sobre el sacerdocio de todos los creyentes, ¿qué nueva perspectiva obtuvo? Dada la activa participación de muchos católicos romanos comprometidos en MM y BAM, ¿es esta doctrina tan vital como sugiere el texto? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el significado original de la palabra laico y cómo se tergiversa en nuestro uso común de la palabra hoy en la iglesia?
6. ¿Está de acuerdo con las afirmaciones de Ogden de que «la Primera Reforma de principios del siglo XVI puso la Biblia en manos del pueblo» y que «la Segunda Reforma pondrá el ministerio en manos del pueblo»? Explique. De ser cierta esta afirmación, ¿tiene el clero un papel en este nuevo paradigma? ¿Deberían los clérigos de la iglesia modificar su función, como sugiere Ogden? De ser así, ¿cuál es su nuevo papel? ¿Cómo sería la iglesia con este nuevo rol? ¿Debería alguien reemplazarlos en su antiguo rol? ¿Es esto importante o necesario?

7. Ogden afirma: «Todo oficio lícito puede ser santificado por el evangelio para los fines más nobles... Sea cual sea el puesto o el trabajo que Dios haya asignado a tu vida, permanece en él, a menos que estés completamente seguro de que te llama a algo diferente. Que tu primera preocupación sea glorificar a Dios con todas tus fuerzas donde te encuentres». Si todos los cristianos del mundo pusieran en práctica esta declaración, ¿cómo afectaría a la iglesia? ¿Al mundo? ¿A ti?

8. Compromiso BAM: ¿Sirves plenamente a Cristo en tu vocación? ¿Qué podrías hacer para servirle más plenamente a través de ella? ¿Lo harás? Si es así, ¿por qué y cuándo? Si no, ¿por qué no?

## Segunda parte

# Los negocios como misión

## Cómo hacerlo

*“Entre la idea y la misión definida, entre la misión definida y la misión cumplida, entre las promesas hechas y las promesas se mantiene, existe el 'Cómo'. Y eso marca toda la diferencia”.*

Anuncio de televisión de Lockheed-Martin

Hasta este punto, hemos analizado qué es BAM y por qué se implementa. De ahora en adelante, abordaremos la inquietante pregunta de cómo implementar BAM. Sin duda, el primer paso es crucial para el resto del esfuerzo de BAM: comprometerse a cumplir la misión a través del negocio. En la práctica, esto significa que, después de comprender qué es BAM, el director ejecutivo, el equipo de liderazgo o los asesores deben reflexionar detenidamente sobre si implementar BAM. Esto implica un análisis profundo de esta segunda parte, así como de la tercera, "Calculando el Costo".

## Si hacer BAM

El primer paso para lograrlo es si se debe o no implementar BAM. Discernir ese compromiso, tanto conceptual como prácticamente, es un asunto complejo que varía según la madurez espiritual, la experiencia empresarial y la relación con el Señor del director ejecutivo. Claramente, la pregunta es si el director ejecutivo buscará ser todo lo que Dios quiere que él o ella (y la empresa) lleguen a ser. ¿Es BAM la solución? Actuar sin ese compromiso sería insensato y prematuro, lo que inevitablemente conduciría a la decepción, el desánimo y el probable fracaso.

Más allá de la oración, las Escrituras y los sabios consejos empresariales cristianos, una parte de discernir ese compromiso es, por supuesto, leer lo más ampliamente posible de las docenas de libros que hay en el mercado que abordan las prácticas de gestión de la fe en el trabajo y BAM, y cuando sea posible asistir a conferencias de BAM y consultar con líderes y profesionales de BAM.

Por otro lado, independientemente de cuánto compromiso, pasión e ingenio traiga el aspirante a BAMer, BAM a menudo no tendrá éxito sin la convergencia de otras cuatro fuerzas: (1) el poder, los recursos y la creatividad del Espíritu Santo trabajando dentro de nosotros; (2) los dones infundidos por Dios, las habilidades comerciales y empresariales experienciales y el capital humano y financiero necesario para lanzar el negocio seleccionado; (3) una comprensión del contexto cultural, político y económico en el que se lleva a cabo el negocio, la historia de la misión del contexto y los métodos de misión más adecuados para ese entorno; y (4) una preparación, capacitación y planificación apropiadas y adecuadas para las muchas demandas, roles y funciones requeridas por BAM.

Surgen más problemas cuando muchos buenos empresarios cristianos ven la teoría y les encanta conceptualmente, pero se frustran rápidamente de dos maneras. Primero, muchos han asistido a conferencias o talleres donde aprenden por primera vez sobre BAM. Estos asistentes son cristianos bien intencionados y comprometidos con los negocios, pero también son hombres y mujeres ocupados que, en la presión del día a día y a pesar de sus mejores intenciones, la mayoría de las veces nunca lo entienden.

Comenzar, y mucho menos llevarlo a cabo. Demasiados están llenos de palabras de fe e intenciones de buena fe, pero con poca o ninguna fe en acción. Este fenómeno es tan frecuente que muchos líderes del movimiento se sienten frustrados por las aparentemente interminables conferencias, talleres y reuniones sobre BAM, que nunca tienen un impacto directo e identificable en las oficinas ejecutivas, y mucho menos en las plantas de producción y en el campo misionero. Es casi como si algunos vieran BAM como una nueva moda cristiana o la moda del año, pero nunca lo conectarán con la necesidad real de ponerlo en práctica. La gente se está muriendo y nadie parece escuchar. Se dicen palabras, se comunican conceptos, la aceptación es evidente, y sin embargo, se ve poco impacto tangible en el reino de Dios.

En segundo lugar, quienes realmente intentan implementar BAM se ven igualmente frustrados. No solo no están seguros de cómo abordarlo, sino que temen que sus intentos puedan tener efectos adversos significativos en su negocio, la atención al cliente y sus resultados financieros. Además, la tarea de viajar fuera del país (si corresponde), planificar, ejecutar, actuar y asumir riesgos no solo consume mucho tiempo y recursos, sino que a menudo resulta difícil, hasta el punto de intimidar y paralizar el espíritu.

Ambos obstáculos son inherentes al proceso de integración de la fe, pero como dijo claramente Santiago, el hermano de Jesús:

¿De qué sirve, hermanos míos, si alguien dice tener fe, pero no tiene obras? [...] Supongamos que un hermano o una hermana están sin ropa ni alimento diario. Si alguno de ustedes le dice: «Ve, te deseo bienestar; abrígate y come bien», pero no se ocupa de sus necesidades físicas, ¿de qué sirve? Del mismo modo, la fe por sí sola, si no va acompañada de obras, está muerta [...].

Muéstrame tu fe sin obras, y yo te mostraré mi fe por lo que hago. . . .

La fe sin obras es inútil. (Stg 2:14-17, 18, 20)



El mensaje es innegable. Por muy ocupados que estemos, por muy temerosos o intimidados que estemos, nuestra inacción tiene consecuencias aún más graves para nuestro testimonio y para la vida de quienes no reciben el servicio, y quizás incluso más graves. Después de todo, Jesús dijo que cuando alimentamos al hambriento, damos agua al sediento y vestimos al desnudo, servimos a Jesús mismo. «Les aseguro que todo lo que hicieron por uno de estos hermanos míos más pequeños, por mí lo hicieron» (Mt 25:40). Pero, igualmente importante, inmediatamente nos lanzó una advertencia severa, incluso ominosa: «Les aseguro que todo lo que no hicieron por uno de estos más pequeños, por mí no lo hicieron» (Mt 25:45, cursiva añadida).

Para los verdaderos seguidores de Jesús, la decisión de hacer BAM es una cuestión de vocación y discernimiento individual. Integrar la fe en el aspecto empresarial de la vida de un creyente no lo es. Una lectura justa de las Escrituras lleva a una sola conclusión: se espera que vivamos el evangelio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en todos los ámbitos de nuestra vida. Se espera que seamos personas íntegras, es decir, personas cuyas vidas integren visiblemente nuestra fe en el ADN de nuestra persona y en nuestra interacción con el mundo. Incluso en los negocios, e incluso si elegimos no ser una empresa del reino ni una empresa BAM.

## El factor cómo

Una vez que el aspirante a BAMer ha superado la barrera del "sí", implementar BAM puede ser una aventura desafiante. Normalmente, la siguiente pregunta es: "¿Cómo lo hago?". Sin embargo, el asunto es un poco problemático, ya que el significado de "cómo" puede ser tan variado como quienes lo preguntan. A menudo, lo que buscan es una lista detallada de las mejores prácticas. Otros, en cambio, buscan respuestas más generales, y otros prefieren un camino sistemático y paso a paso hacia BAM. Analicemos brevemente cada uno.

En primer lugar, las mejores prácticas son técnicas, métodos y actividades que profesionales específicos de BAM han desarrollado para traer a Cristo y al Espíritu Santo al lugar de trabajo. Idealmente, promoverán a Cristo y su evangelio de maneras muy reales y significativas para los empleados, sus familias y quienes trabajan en la empresa. Las mejores prácticas pueden ser tan simples como orar por los empleados, realizar estudios bíblicos, contratar a un capellán corporativo, incluir las Escrituras en las etiquetas de los productos o pagar las facturas a tiempo. O pueden ser tan complejas e intencionales como reubicar la empresa en un centro urbano, contratar a personas con discapacidad, impartir alfabetización o distribuir sistemas de purificación de agua a las zonas rurales.

De las doscientas empresas que asesoré en Christ@Work, descubrí que los directores ejecutivos habían sido inspirados por el Espíritu Santo de diferentes maneras, cada una apropiada a sus circunstancias, contexto y vocación particulares. En algún momento, una encuesta de empresas BAM y MM comenzará a catalogar estas ideas e inspiraciones. Esto será de gran ayuda para los directores ejecutivos con dificultades que desean pensar de forma más amplia y creativa sobre cómo llevar a Cristo al lugar de trabajo y a sus comunidades. Y, por supuesto, deben hacerlo de maneras significativas pero inofensivas, que respeten la libertad religiosa y la diversidad de su fuerza laboral y sean culturalmente sensibles a su contexto externo. Apoyo plenamente esta investigación y la difusión de sus hallazgos.

En segundo lugar, en lugar de abordar las mejores prácticas, este libro intenta abordar la visión macro, más sistémica y genérica, enumerando los prerrequisitos para hacer BAM (capítulos 8-9), las etapas del desarrollo de BAM en el proceso de integración de la fe (capítulo 10), los niveles de integración de la fe (capítulo 11) y los niveles correspondientes de responsabilidad (capítulo 11), los múltiples resultados finales de BAM (capítulo 12) y cómo lograr y medir el impacto del reino (capítulo 13).

Cada uno de estos elementos forma parte de cómo se lleva a cabo el BAM. En conjunto, forman un mosaico fundamental para la formación y gestión de una empresa BAM. En estos capítulos, es especialmente importante la lista de prerrequisitos sobre el llamado, la intencionalidad, la aceptación de los directivos, el caminar con Cristo y la participación en grupos de pares. Cada uno de estos es particularmente relevante para una gestión que honra a Cristo. También lo es la discusión sobre la creación de una cultura de relaciones, la definición y adhesión a un conjunto de valores fundamentales bíblicamente sólidos, el liderazgo a la manera de Cristo (liderazgo de servicio) y la profunda conciencia de la guerra espiritual en la que uno se embarca como miembro del BAM.

En otras palabras, el aspirante a BAMer, ya sea un nuevo empresario, un experimentado propietario y director ejecutivo o un estudiante de negocios, debe comprender dónde comenzar (prerrequisitos), qué etapas encontrará a medida que avanza, cómo abordar diferentes tipos y niveles de integración de la fe, cuál es su responsabilidad por emprender el viaje BAM y la clave para hacer BAM: comprender los diferentes tipos de resultados finales que se deben definir, gestionar y medir para los diferentes niveles de impacto del reino.

En tercer lugar, profundizaremos en la perspectiva más específica de los negocios, la microperspectiva de BAM. Esto puede abordarse de varias maneras, pero la mayoría de los comentaristas, incluyéndome a mí, preferimos un enfoque sistemático de planificación basada en la fe. Este enfoque es altamente intencional, orientado a un propósito y estructurado, pero se sustenta y guía en la oración enfocada y las Escrituras, y permite flexibilidad para la obra espontánea e imprevista del Espíritu Santo. El enfoque de planificación basada en la fe descrito en este libro se centra en los emprendedores en ciernes, los aspirantes a BAM y los estudiantes de negocios, porque son quienes necesitan mayor orientación. Los empresarios experimentados que deseen reimaginar sus empresas como Empresas del Reino o empresas BAM descubrirán que esta...

El enfoque de planificación también responde a sus necesidades, aun cuando puedan saltarse pasos que ya hayan dado en su propio peregrinaje.

El enfoque de planificación basada en la fe que se propone aquí demuestra cómo redactar un plan maestro estratégico de BAM para empresas nuevas o existentes (cap. 14). También está diseñado para mostrar cómo lograr diferentes niveles de planificación e integración de la fe a lo largo del tiempo mediante el enfoque de análisis funcional (caps. 15-16).

Posteriormente, guía al aspirante a BAM a través de un proceso paso a paso, desde el deseo hasta la decisión y la ejecución (caps. 17-19). Esperamos que, al hacerlo, converja nuestras conversaciones y obtenga una síntesis que ayude a los aspirantes a BAM, o a los nuevos, a comprender mejor cómo proceder. Como dice Proverbios 14:15: «El hombre prudente considera sus pasos».

## Preguntas para discusión

1. El autor cuestiona si se debe implementar el BAM y ofrece cuatro fuerzas necesarias que deben converger antes de intentar implementarlo. ¿Cuáles son? ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué otros elementos, si los hay, deberían añadirse a esta lista? ¿Por qué? ¿Sientes que alguno de estos elementos se está uniendo en tu vida? Explícalo.
2. Este autor insta encarecidamente a quienes aspiran a BAM a contar con una formación adecuada antes de aplicar BAM. ¿A qué áreas de formación se refiere? ¿Qué áreas de especialización/formación serían las más beneficiosas para aplicar BAM con éxito? ¿Cuáles son cruciales y cuáles no? Analicen esta cuestión.
3. Compromiso con BAM: ¿Te llama BAM? ¿Por qué sí o por qué no? Sea como sea, dedica un tiempo a escuchar en silencio ante Dios y pregúntate qué harías o deberías hacer con el conocimiento que estás adquiriendo en este libro.

## **BAM: Requisitos personales**

*“El camino de la vida tiene giros y vueltas, y no hay dos direcciones iguales.  
Sin embargo, nuestras lecciones vienen del viaje, no del destino”.*

Don Williams Jr.

*“Porque los paganos corren tras todas estas cosas, pero vuestro Padre celestial lo sabe. que los necesitáis. Pero buscad primeramente su reino y su justicia, y Todas estas cosas os serán añadidas.”*

Mateo 6:32-33

*“Josué dijo al pueblo: 'Consagraos, porque mañana el Señor os bendecirá. hará cosas asombrosas entre vosotros.' . . . 'Conságraos en preparación para el mañana.'”*

Josué 3:5; 7:13

Para integrar la fe en una empresa, es necesario considerar ciertos requisitos, tanto personales como corporativos. Este capítulo explorará los requisitos personales para el director ejecutivo y el aspirante a BAMer.[1] El siguiente capítulo analizará los requisitos corporativos para el equipo directivo de la empresa.

Nada es más importante para el director ejecutivo que el llamado del Señor para participar en BAM. Una vez recibido, el director ejecutivo debe comprender que su llamado es a una misión santa, no solo a un trabajo, y que esto requerirá un gran crecimiento espiritual, incluyendo la internalización del estilo de liderazgo de servicio de Jesús. Como en todas las grandes misiones, el director ejecutivo también debe prepararse para los roles únicos que asumirá como empresario, misionero empresarial y miembro de la familia, lo que incluye no intentar hacerlo solo. Esto requiere un equipo de BAM con el que trabajar y un grupo de colegas de otros directores ejecutivos orientados al reino con el que relacionarse regularmente.

## Vocación

El llamado de Dios en la vida de una persona puede ser un tema difícil de comprender, tanto teológica como personalmente. Sin embargo, tres tipos de llamados son muy importantes para el director ejecutivo que se involucra en BAM: el llamado universal de Dios, el llamado de Dios a los negocios como vocación y el llamado de Dios a la misión a través de los negocios (BAM).

*El llamado universal de Dios. Quizás la principal discusión moderna sobre el llamado de Dios sea el clásico de Os Guinness de 1998, El Llamado: Encontrar y Cumplir el Propósito Central de Tu Vida. Guinness expone su tesis con claridad:*

Este libro es para todos aquellos que anhelan encontrar y cumplir el propósito de sus vidas. Argumenta que este propósito solo se puede encontrar cuando descubrimos el propósito específico para el cual fuimos creados y al cual estamos llamados. Responder al llamado de nuestro Creador es el "porqué fundamental" de la vida, la fuente más elevada de propósito en la existencia humana. Sin este llamado, toda esperanza de descubrir un propósito (como en la actual conversación sobre la transición del éxito a la trascendencia) terminará en decepción. Sin duda, el llamado no es lo que comúnmente se cree. Debe desenterrarse de entre los escombros de la ignorancia y la confusión. Y, incómodamente, a menudo contradice directamente nuestras inclinaciones humanas. Pero solo el llamado de Dios puede fundamentar y satisfacer el deseo humano más genuino de propósito... La insuficiencia de otras respuestas se hace cada día más evidente.[2]

Guinness define el llamado como "la verdad de que Dios nos llama a sí mismo de manera tan decisiva que todo lo que somos, todo lo que hacemos y todo lo que tenemos está investido de una devoción y un dinamismo especiales vividos como respuesta a su llamado y servicio". [3] Distingue dos tipos de llamados. El



El primer y principal llamado es "a Alguien" (Dios) y no a alguna causa u obra, ni a algún lugar geográfico. Estamos llamados a la salvación, a ser discípulos y seguidores de Jesús "por él, para él y para él". El llamado secundario, dice Guinness, es "hacer algo", es decir,

Todos, en todas partes y en todo, deberían pensar, hablar, vivir y actuar enteramente para él. Por lo tanto, podemos decir con propiedad, como vocación secundaria, que estamos llamados a las tareas del hogar, al ejercicio del derecho o a la historia del arte. Pero estas y otras cosas son siempre secundarias, nunca la vocación principal.  
[4]

Charles Stanley, pastor principal de la Primera Iglesia Bautista de Atlanta, Georgia, coincide en que el llamado principal es a la salvación, un evento único en la vida. Después de eso, Stanley cree que las Escrituras nos llaman a un proceso de santificación (vivir vidas santas y piadosas) y servicio que dura toda la vida (Efesios 2:8-10; Colosenses 3:23-24), por el cual seremos responsables (Romanos 14:12). Estamos llamados, dice Stanley, a una vida de servicio y buenas obras según nuestros dones. Para ello, Dios nos ha dotado para un servicio especial, que generalmente se realiza a través de un trabajo o vocación. Sin embargo, en esa capacidad, siempre debemos reflejarlo, pase lo que pase. Si eres pintor o plomero... entonces, haz el mejor trabajo de pintura o plomería que puedas hacer.[5]

*Llamado a los negocios. Claramente, tanto Guinness como Stanley ven el llamado de Dios a los negocios como un llamado secundario: un llamado importante, incluso vital, pero secundario a nuestro llamado a la persona de Jesús. Gene Edward Veith Jr. lo expresa así: «El sacerdocio de todos los creyentes no convirtió a todos en obreros de la iglesia; más bien, convirtió todo tipo de trabajo en un llamado sagrado».[6]*

Los principales misiólogos, eruditos bíblicos y teólogos, así como hombres y mujeres de negocios cristianos maduros, señalan que Jesús, la mayoría de los apóstoles (incluido Pablo) y, sin duda, muchos de los seguidores de Jesús eran hombres de negocios y que hay un amplio respaldo bíblico para tres proposiciones: (1) que una persona puede ser a la vez un buen y exitoso hombre de negocios

y un fiel seguidor de Jesucristo; (2) que Dios está trabajando en el mundo de hoy de una manera poderosa, alcanzando, dentro y a través del mercado en general y de los negocios en particular; y (3) una persona puede ser llamada a los negocios con tanta seguridad como una persona puede ser llamada a predicar, pastorear o servir en el campo misionero tradicional.

Hoy, millones de hombres y mujeres reciben un llamado similar al ministerio a tiempo completo en los negocios, la educación y el gobierno: el mercado... Algunos ejercen una gran influencia en la sociedad, otros son héroes anónimos de perfil bajo, pero cada uno ha sido divinamente llamado a traer el reino de Dios al corazón de la ciudad... Dios los ha llamado y ungido explícitamente para ello.[7]

R. Paul Stevens coincide en que el llamado a cualquier tipo de trabajo forma parte de un llamado mucho mayor, pero lo ve como un corolario del mandato cultural de la administración. Quienes reciben el llamado a través de los negocios tienen una oportunidad única, afirma Stevens, ya que reciben un llamado específico.

“desarrollar el potencial de creación”

“mejorar y embellecer la vida humana”

“construir comunidad en la Tierra”

“participar en el enriquecimiento y la unidad global”

“crear riqueza y aliviar la pobreza”

“invertir en el Cielo” (es decir, asociarse con Dios para ayudar a construir una nueva tierra y un nuevo cielo; la “Doctrina del Retorno al Principio Prístino”)[8]

*Discernimiento vocacional. Ser llamado al servicio vocacional es emocionante, pero ¿estamos llamados a una vocación específica? La conclusión bastante unánime de los estudiosos bíblicos parece ser que no. Por otro lado, Dios nos ha dado dones y talentos específicos y estamos llamados a usarlos para el reino. En ese sentido, nuestros dones son una parte importante de lo que Stevens llama nuestro discernimiento vocacional. Es evidente que, a medida que ejercemos nuestro libre albedrío, nos sometemos a la guía del Espíritu y aceptamos nuestra edad y experiencia cada vez mayores, nuestro trabajo o profesión específica puede cambiar a lo largo de la vida.*

Stevens señala que «el discernimiento vocacional es un proceso que dura toda la vida. Muchos factores contribuyen a la dirección de la vida: la pasión personal, la motivación, los dones y talentos, las circunstancias, las compulsiones y disfunciones, y, a veces, una palabra directa de Dios».[9] Sin embargo, por encima de todos estos factores, y quizás incluso guiándolo, está la intuición que Dios nos ha dado: la forma en que hemos sido moldeados por él para sus propósitos. Algunos lo llaman nuestro impulso motivacional central. Steven afirma que, al navegar el proceso de discernimiento, «comenzamos con la motivación y la pasión porque es a través del corazón que Dios nos guía principalmente». Stevens también distingue entre dones y talentos, afirmando que los dones son «el empoderamiento temporal que el Espíritu nos da para el servicio, y los talentos son las habilidades con las que estamos dotados».[10]

En definitiva, debemos comprender que la vida es una serie dinámica de acontecimientos que nos llevan a tomar multitud de decisiones. Cada decisión cierra otras vías de experiencia vital y nos aleja de caminos que jamás podremos recorrer. Los economistas lo llaman el coste de oportunidad de una decisión. Robert Frost, en 1920, lo llama simplemente «El camino no tomado».

Dos caminos se bifurcaban en un bosque amarillo,

Y perdón por no poder viajar los dos

Y ser un viajero, largo tiempo estuve allí

Y miré hacia abajo lo más lejos que pude.

Hacia donde se doblaba entre la maleza;

Luego tomó el otro, igual de bello,

Y teniendo quizás el mejor derecho...

¡Ah, guardé el primero para otro día!

Aún sabiendo que cada camino lleva a otro camino,

Dudaba si algún día podría regresar.

Lo contaré con un suspiro.

En algún lugar, siglos y siglos después:

Dos caminos se bifurcaban en el bosque, y yo...

Tomé el menos transitado,

Y eso ha marcado toda la diferencia.[11]

*Santidad vocacional. La verdadera preocupación, dice Stevens, es que al ejercer la profesión que hemos elegido, sea cual sea, busquemos continuamente la santidad vocacional. En su opinión, esta tiene tres dimensiones: «La primera se relaciona con el trabajo, la segunda y la tercera con el trabajador. Cada dimensión implica dedicación a Dios y una hermosa fecundidad».[12]*

La primera de estas tres dimensiones es la "Enviación de Dios". En este caso, el discernimiento vocacional, con todas sus facetas y matices, conduce a una vocación específica en un momento específico de la vida. Stevens señala rápidamente que el discernimiento es infinitamente diferente de la guía, como en el caso de la "guía de Dios" hacia una vocación, un puesto, un trabajo o una decisión específica.

Cabe destacar que la Biblia nunca usa la palabra «guía». La guía es esencialmente una idea pagana. La Biblia revela una guía, no un sistema para determinar la voluntad de los dioses, lo cual se llama «adivinación» e implica leer «señales» o usar métodos mecánicos como echar suertes y leer las entrañas de las aves.[13]

La segunda dimensión de la santidad vocacional es la protección de Dios. Con esto, Stevens quiere decir que nuestras decisiones y desempeño vocacional deben estar siempre orientados y dirigidos por Dios.

Lo que hace que un trabajo sea santo no es su carácter religioso, sino, en primer lugar, el carácter del trabajo mismo (el ser enviado por Dios) y, en segundo lugar, el carácter del trabajador. Por lo tanto, podemos hablar de trabajo virtuoso, porque una y otra vez los apóstoles del Nuevo Testamento hablaron de trabajar con fe, esperanza y amor.[14]

La tercera dimensión de la santidad vocacional, dice Stevens, es la «semejanza a Dios», es decir, que el carácter del trabajador «se va conformando cada vez más a la imagen de Cristo». El resultado de esta creciente semejanza a Cristo es que nuestras vidas muestren toda la gama de frutos del Espíritu: «amor, alegría, paz, paciencia, benignidad, bondad, fidelidad, mansedumbre y dominio propio», lo cual, por su propio diseño, nos hará más fructíferos para el reino en todos los sentidos, especialmente a través de nuestras vocaciones (Gal 5:22-23).[15]

*Llamado al BAM. Ser llamado a los negocios es muy diferente a ser llamado al BAM. Es cierto que el llamado a los negocios debe ser dominante en la vida de un BAMer, pero por sí solo no es suficiente. También se debe ser llamado a la misión, y luego a la misión como negocio. Como vimos anteriormente, al analizar los cuatro grupos del Movimiento de Misión de Mercado, el BAM es muy diferente de los ministerios de mercado y sus negocios domésticos y monoculturales.*

*El BAM también se diferencia del modelo tentmaking, que, aunque intercultural, está dirigido principalmente a quienes buscan empleo y a menudo separan su ministerio de su trabajo. Asimismo, el BAM se diferencia del desarrollo empresarial, principalmente porque está dirigido por empresas, no por ONG, y se centra en empresas más grandes y generadoras de empleo, en lugar de pequeñas empresas o microempresas.*

Un llamado a BAM es un llamado a una misión muy específica y única. Es un llamado a crear o ser propietario de un negocio generador de empleo que requiera capital intensivo, habilidades específicas, recursos, sensibilidad al mercado y un enfoque culturalmente complejo. El negocio BAM se desarrollará en un contexto intercultural y, generalmente (aunque no necesariamente), en un país extranjero con una cultura, idioma, tradiciones, moneda, gastronomía, condiciones laborales y de vida diferentes, y sistemas y estabilidad política, económica y legal.

Esta no es una vida para todos, especialmente cuando el empresario que considera el BAM está casado o tiene personas a cargo y decide dedicarse al BAM internacionalmente. A menudo, el contexto internacional, aunque inicialmente fascinante, incluso exótico y estimulante, puede ser bastante duro. Con el tiempo, se sabe que desgasta gravemente al misionero y a su familia, erosionando peligrosamente la misión, el matrimonio, su fe y su alegría. También puede causar graves problemas de salud, emocionales y de estabilidad. Estos temas se exploran en detalle en la tercera parte, porque los costos de seguir a Jesús en el campo misionero suelen ser bastante altos y deben afrontarse con realismo. Una evaluación adecuada también revela la legitimidad e intensidad del llamado al BAM.[16]

Discernir un llamado a la BAM no es tarea fácil. Es axiomático, por supuesto, que uno debe ser un cristiano maduro. Por otro lado, ser cristiano no es suficiente para participar en la BAM. La BAM, al igual que otras formas de misión, requiere un llamado específico de Dios para utilizar los dones, habilidades, experiencia y recursos empresariales en el campo misionero a través de los negocios. Michael Novak lo expresó así: «Para identificar [llamados], normalmente se requieren dos cosas: la capacidad divina para realizar el trabajo y el placer (igualmente divino) de hacerlo debido al deseo de hacerlo».[17] Luego, aborda el llamado a los negocios y destaca uno de los objetivos prioritarios de la BAM: aliviar la pobreza mundial.

En particular, las empresas desempeñan un papel fundamental para brindar esperanza —y no solo esperanza, sino progreso económico real— a los aproximadamente mil millones de personas verdaderamente indigentes del planeta. Las empresas son, sin lugar a dudas, la mayor esperanza real de los pobres. Y esa es una de las vocaciones más nobles inherentes a las actividades empresariales: ayudar a los pobres.[18]

En resumen, la misión BAM es una tarea noble, pero no fácil. De hecho, bien podría ser una de las formas de misión más difíciles, aunque efectivas, de la historia. Nadie debería considerar emprenderla sin antes haber tenido una conversación profunda con el Señor, un sentido genuino de su bendición y llamado a esta labor misionera, el apoyo y compromiso incondicionales del cónyuge y los hijos dependientes, un apoyo significativo en oración, una entidad religiosa (iglesia, agencia de envío, ONG, junta directiva) dispuesta a exigirle cuentas, preferiblemente un equipo BAM, y (como se explicará más adelante), como amonestó Jesús, la disposición a pagar el precio de aceptar un llamado BAM.

Una vez que el CEO se siente llamado a liderar una empresa BAM, debe comprender lo que esto implica, tanto a nivel personal como profesional. Sin estos fundamentos, su labor se ve comprometida desde el principio.

*Liderar para Cristo. Liderar una empresa para Cristo es un reto exigente. Los directores ejecutivos de BAM deben dejar su puesto y reconocer que no se trata de ellos, que ya no son el jefe, que de ahora en adelante liderarán su empresa para Cristo y de acuerdo con los principios bíblicos. Además, deben reconocer que su empresa pertenece a Dios, que Dios es el jefe supremo ante quien deben rendir cuentas, y que su esfuerzo por gestionar para el Jefe es una búsqueda sagrada. Esta búsqueda sagrada, aunque suene un poco a Camelot, en realidad requerirá un compromiso incansable, un gran esfuerzo y la posibilidad de un sufrimiento considerable. Sin embargo, también se puede esperar que traiga recompensas tanto temporales como eternas (aunque no necesariamente el éxito como lo definen tradicionalmente los negocios), un crecimiento y una madurez espiritual incomparables, y una mayor intimidad con Cristo. Además, el enfoque principal del CEO debe ser brindar un testimonio cristiano continuo y positivo a través de palabras y hechos al equipo de BAM y sus familias, a todos los que se asocian o interactúan con la empresa, tanto interna como externamente, y a la comunidad a la que la empresa servirá.*

*Caminar con Cristo. El método principal por el cual los directores ejecutivos lideran su empresa para Cristo no es sencillo. Primero, implica caminar personalmente con Cristo de forma íntima: tener una relación personal profunda y duradera con Él. Por consiguiente, dado que los directores ejecutivos definen la cultura de su empresa, su relación personal con Jesús es crucial. Los directores ejecutivos pueden afirmar que lideran la empresa para Cristo, pero si sus acciones en la planta, en su estilo de gestión, en sus relaciones con las diversas partes interesadas de la empresa y en su vida personal no reflejan ese compromiso,*



*Sus esfuerzos serán contraproducentes. En pocas palabras, cada uno será visto como un hipócrita que dice una cosa y hace otra, carente totalmente de integridad. Por eso, tantos ministerios de mercado se centran en el director ejecutivo, el dueño del negocio y el equipo ejecutivo. Estos ejecutivos deben caminar con Cristo antes de poder liderar para Cristo.*

¿Qué significa andar con Cristo? Este es un tema de innumerables libros, artículos, sermones y debates. Para nosotros, simplemente, significa permanecer con Jesús como él nos llamó en Juan 15. Significa buscar deliberadamente desarrollar una relación profunda y personal con Jesús el hombre (el Hijo del Hombre), así como con Jesús el Cristo (el Hijo de Dios). Esto requiere, como saben la mayoría de los cristianos maduros, una serie de disciplinas cuyo objetivo principal es pasar tiempo regular y de calidad con Dios Padre y Jesús su Hijo: asistencia a la iglesia, participación y liderazgo; estudio bíblico (tanto participando como dirigiendo, tanto individual como grupalmente); oración (continua; reflexiva y de escucha; individual, grupal e intercesora); tiempo devocional; vivir según los estándares bíblicos y de una manera digna del evangelio; y una vida activa de servicio y buenas obras para los demás. También requiere actitudes de humildad, generosidad, preocupación genuina por los demás y aquellos frutos del Espíritu que se encuentran en Gálatas 5:22-23: “amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fidelidad, mansedumbre y dominio propio”.

Por el contrario, significa abandonar las costumbres del mundo, dejar la vida anterior y revestirse de un nuevo hombre o mujer. En ese sentido, la Escritura habla extensamente sobre los caminos del Espíritu versus los caminos de la naturaleza pecaminosa; exhorta a quienes quieran ser seguidores de Jesús a adoptar el primero y abandonar el segundo (véase, por ejemplo, Romanos 8:1-17; Gálatas 5:1, 13-21; Efesios 4:25-32; 5:1-20). Sin embargo, la Escritura también señala que el hombre o la mujer de Dios que adopta el nuevo estilo de vida y renuncia a los caminos de la carne lo hace no como un sacrificio, sino como una elección gozosa, libre y privilegiada. Quienes siguen a Jesús desean profundamente, como dice Pablo, asemejarse más a Cristo, vivir y andar de maneras que sean dignas del evangelio de Jesús (Fil. 1:27-28).

## Liderazgo de servicio

Parte de la búsqueda del CEO por encontrar una relación adecuada con el Señor, tanto en su vida personal como profesional, es su estilo de liderazgo. Existen muchos estilos para gestionar personas y la organización, pero para el CEO de BAM uno destaca: el estilo de liderazgo de Jesús, ahora llamado liderazgo de servicio. La discusión bíblica sobre este estilo formaba parte de los esfuerzos de Jesús por enseñar a sus discípulos a liderar. Los discípulos discutían entre sí sobre quién sería el mayor en el reino de Dios. Jesús los reprendió:

Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y sus altos funcionarios ejercen sobre ellas autoridad. No así entre vosotros. Al contrario, el que quiera ser grande entre vosotros deberá ser vuestro servidor, y el que quiera ser el primero deberá ser vuestro esclavo, así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos. (Mt 20:25-28)

El apóstol Pablo abrazó este tema cuando dijo:

No hagan nada por egoísmo ni vanidad; más bien, con humildad consideren a los demás como superiores a ustedes mismos. Cada uno debe velar no solo por sus propios intereses, sino también por los de los demás.

Vuestra actitud debe ser la misma que la de Cristo Jesús. (Fil 2:3-5)

Porque en virtud de la gracia que me es dada, digo a cada uno de vosotros: No tenga más alto concepto de sí que el que debe tener, sino piense de sí con cordura.

(Romanos 12:3)

Nadie busque su propio bien, sino el bien del otro. (1 Cor 10:24)

No permitan que ninguna palabra mala salga de su boca, sino sólo la que sea útil para la necesaria edificación de los demás. (Efesios 4:29)

El apóstol Pedro fue igualmente directo: «Cada uno ponga al servicio de los demás el don que ha recibido, administrando fielmente la gracia de Dios en sus diversas formas... Si alguno sirve, debe hacerlo conforme al poder que Dios da, para que en todo sea Dios alabado por medio de Jesucristo» (1 Pedro 4:10-11).

Sin duda, la obra clásica moderna sobre el tema es "Liderazgo de Servicio: Un Viaje a la Naturaleza del Poder Legítimo y la Grandeza", de Robert K. Greenleaf. Greenleaf acuñó el término "liderazgo de servicio", que a primera vista parece una contradicción, a partir de sus reflexiones sobre un relato del Viaje a Oriente de Hermann Hesse.

En esta historia, vemos a un grupo de hombres en un viaje mítico... La figura central es Leo, quien acompaña al grupo como el sirviente que realiza sus tareas domésticas, pero también los sostiene con su espíritu y su canción. Es una persona de presencia extraordinaria. Todo marcha bien hasta que Leo desaparece. Entonces, el grupo se desorganiza y el viaje se abandona. No pueden hacerlo sin el sirviente Leo. El narrador, uno de los hombres, tras años de vagar, encuentra a Leo y es admitido en la Orden que patrocinó el viaje. Allí descubre que Leo, a quien conoció primero como sirviente, era en realidad el líder titular de la Orden, su espíritu guía, un gran y noble líder.[19]

Greenleaf inicia su libro con la audaz afirmación: «El gran líder es visto ante todo como un servidor... en el fondo... y ese simple hecho es la clave de su grandeza». Su liderazgo surge de su pasión por servir, en lugar de que el servicio surja de su rol de liderazgo. Greenleaf reconoce que su tesis revoluciona los conceptos tradicionales de liderazgo y, evidentemente, no es popular. Sin embargo, la ve como «un nuevo principio moral» emergente según el cual quienes son liderados (los seguidores) solo jurarán lealtad a un líder servidor. «Ellos [los liderados] responderán libremente solo a las personas elegidas como líderes porque han demostrado ser servidores y se les ha confiado su valía».[20]

Para Greenleaf, la mejor prueba de si una persona es servidora se encuentra, en primer lugar, en las respuestas a preguntas como: "¿Crecen como personas quienes reciben el servicio? ¿Se vuelven, al ser servidos, más sanos, sabios, libres, autónomos y más propensos a convertirse en servidores? ¿Y cuál es el efecto en los menos privilegiados de la sociedad? ¿Se beneficiarán o, al menos, no sufrirán más privaciones?"[21]. Judy Gomoll, de los Navegantes, también pregunta: "¿Está un cristiano llamado a ser un líder que sirve o a ser un servidor que lidera? ¿Qué impacto tendrá un liderazgo de servicio genuino en el propio líder servidor? ¿En los demás? ¿Qué tiene un líder servidor que atrae seguidores?"[22].

Llevando el asunto un paso más allá, Markus Melliger señala que «el modelo de liderazgo de servicio no es una filosofía de liderazgo analizada teóricamente hasta el último detalle. Más bien, debe desarrollarse día a día en la comunidad con otros». A continuación, enumera las características que ha extraído de sus lecturas y experiencia que capturan «la esencia del liderazgo de servicio»:

Un líder servidor...

edifica a otros

está comprometido con el crecimiento de las personas

anima a la gente

empodera a las personas

es un oyente

facilita el diálogo

desarrolla empatía genuina

construye comunidad

trabaja por el bien de la sociedad

Tiene en mente el bienestar de los demás

admite errores

es un mayordomo fiel

predica con el ejemplo[23]

“El líder servidor: ¿una paradoja en sí misma!”, afirman Ken Jennings y John Stahl-Wert, quienes instan con valentía a los líderes servidores a “Avanzar hacia un Gran Propósito... Derribar la Pirámide... Elevar el Nivel... Abrir el Camino... Construir sobre la Fortaleza”. [24]

Greenleaf, un empresario, aborda específicamente el liderazgo de servicio en el contexto empresarial. Si bien es bien sabido que las empresas más exitosas son aquellas que priorizan a sus clientes, lamentablemente esto es la excepción y no la regla en el comercio actual. Greenleaf considera el "problema de no brindar un buen servicio" como una epidemia que afecta a las empresas modernas, así como a "escuelas, iglesias, hospitales, organizaciones filantrópicas y

gobierno”, pero profetiza con optimismo que “en los próximos años” el liderazgo de servicio a través de las empresas, “más que cualquier otro campo”, se convertirá en “una fuerza social importante”.<sup>[25]</sup>

Los directores ejecutivos que aspiran a liderar una empresa BAM deben tener en cuenta este estilo de liderazgo antes de emprender una iniciativa BAM. Necesitan una evaluación honesta y crítica para determinar si realmente son líderes servidores en el fondo. Una cosa es segura: esta característica no se puede fingir por mucho tiempo y, si no se posee, puede erosionar gravemente y sabotear involuntariamente los esfuerzos BAM. De hecho, un aspirante a BAMer puede esperar beneficios superficiales de un estilo de liderazgo que no refleje las prácticas y el mandamiento de Jesús de «amarse los unos a los otros» (Jn 13:34).

## Preparación

William Carey, reconocido padre de la misión cristiana moderna y antiguo misionero de negocios, zarpó hacia la India en 1793 como un empresario consumado (zapatero remendón), pero prácticamente sin formación misionera. Desde entonces, casi todas las agencias misioneras se han vuelto cada vez más conscientes de la necesidad de una formación preparatoria antes de partir al campo. Gran parte de esta conciencia, lamentablemente, ha sido resultado de innumerables y trágicos errores cometidos por misioneros bienintencionados que no estaban preparados para afrontar los importantes, y a menudo abrumadores, desafíos del servicio exterior. Sus fracasos, así como los éxitos de otros misioneros en los últimos doscientos años, han llevado al establecimiento de numerosos programas de formación misionera en iglesias, agencias de envío, sociedades, ministerios, institutos bíblicos, seminarios y escuelas de misionología. La Escuela de Misión Mundial del Seminario Fuller (ahora Escuela de Estudios Interculturales), posiblemente la principal institución de formación misionera durante décadas, es un ejemplo destacado.

Es ingenuo pensar que ir al campo bajo la bandera de BAM requeriría algo menos. De hecho, los requisitos de capacitación son aún más onerosos para los BAMers. Deben tener conocimientos en al menos cinco áreas: (1) Escritura, la iglesia, misiología e historia de la misión; (2) toda la gama de prácticas de gestión empresarial, operativas y relacionales en un contexto internacional o intercultural (por ejemplo, administración, recursos humanos, finanzas, contabilidad, marketing, ventas, derecho mercantil y requisitos de importación y exportación); (3) su empresa comercial elegida (por ejemplo, la fabricación, el ensamblaje y la distribución de su producto, sus mercados locales e internacionales, las fuentes de materias primas, piezas o inventario, las cadenas de suministro de la industria, etc.); (4) los problemas contextuales relevantes para hacer negocios y vivir en su país extranjero particular (o contexto intercultural nacional) con su propia cultura, tradiciones, religiones, idioma, centros de poder, mercados, gobierno, leyes, corrupción, problemas de seguridad e infraestructura peculiares; y (5) desarrollo comunitario, una especialidad misionera compleja en sí misma que requiere habilidad y competencia para emprender dentro de los entornos interculturales con los que BAM se enfrenta.

Lai subraya esto y da una sabia advertencia a los potenciales BAMers:

La preparación misionera para la obra de tiendas abarca muchas disciplinas y requiere mucho tiempo y energía. Quienes piensan que la obra de tiendas es una alternativa fácil al trabajo misionero regular deberían reconsiderarlo. Habiendo sido misionero regular y obra de tiendas, he descubierto que, en todo caso, la obra de tiendas es más difícil y estresante que el servicio misional regular. La obra de tiendas requiere una preparación más exhaustiva, no menos. Los obradores de tiendas son personas de negocios y misioneros, por lo que necesitamos una formación completa en ambas áreas. Se requiere tiempo, compromiso y disciplina para estar adecuadamente capacitados para el servicio como obradores de tiendas. Con demasiada frecuencia tenemos demasiada prisa por ir al extranjero. Quienes ven la obra de tiendas como un camino rápido al servicio en el extranjero se decepcionarán. No hay atajos.[26]

Lai señala además que “no es raro que los fabricantes de tiendas inviertan de cuatro a seis años en preparación después de graduarse de la universidad. Los fabricantes de tiendas sabios invierten su tiempo y esfuerzo para estar adecuadamente equipados para toda buena obra”.[27] Respalda la lista de Yamamori de objetivos de capacitación de los enviados o embajadores comerciales de Dios como

Físicamente, emocional y espiritualmente autosuficiente

adaptable

bíblicamente alfabetizado

alerta al contexto de misión emergente

capacitados para satisfacer necesidades vitales del grupo de personas al que buscan penetrar

capacitados en habilidades evangelísticas de bajo perfil y a largo plazo



equipado con un nuevo y amplio pensamiento estratégico y preparado con una estrategia especial para responder a las oportunidades según las necesidades[28]

Las grandes corporaciones que operan en el extranjero comprenden esto plenamente y se preparan exhaustivamente para sus inversiones extranjeras directas mediante una planificación exhaustiva, inspecciones de campo, estudios de mercado, análisis financieros, evaluación y participación cultural, y capacitación para su personal, tanto estadounidense como indígena. Las empresas BAM no pueden hacer menos si desean lograr viabilidad, estabilidad, crecimiento y éxito a largo plazo, tanto en sus efectos seculares como en el reino. El director ejecutivo y el equipo directivo de BAM deben prepararse adecuadamente para su propio negocio y misión intercultural. No hacerlo puede tener consecuencias trágicas y, como dice Lai, no hay atajos.

## Grupos de pares

Ser director ejecutivo es un trabajo solitario, frustrante y aislado; ser un director ejecutivo cristiano que desea honrar a Jesús con intención es aún más exigente. Estos deseos no solo aumentan el tiempo y la energía necesarios para realizar el trabajo de forma piadosa, sino que también elevan el nivel de responsabilidad personal y corporativa del director ejecutivo. Además, si esta carga (por mucho que se lleve) no se comparte con otros, puede añadir capas de vulnerabilidad y ansiedad a una labor que de otro modo sería exigente. La experiencia ha demostrado que, para tener éxito, estos directores ejecutivos con una visión del reino necesitan estar rodeados de colegas con una orientación similar de forma regular. Muchos directores ejecutivos se reúnen formalmente en grupos organizados de colegas, o de forma más informal en conferencias y talleres, en la iglesia o en el campo de golf.

Cada vez existen más ministerios de mercado para apoyar a los directores ejecutivos en su búsqueda del reino. Se especializan en la formación de diferentes tipos de grupos cristianos de pares para directores ejecutivos y ejecutivos, que brindan a sus miembros apoyo mutuo, consuelo, aliento, edificación, mentoría, inspiración, compañerismo y, quizás lo más importante, rendición de cuentas. También reciben mentoría bíblica y sabios consejos para las decisiones diarias, comparten experiencias, éxitos y errores, y exploran ideas y verdades bíblicas; todo ello diseñado para aumentar su sabiduría y sus opciones al abordar la tarea de BAM.

Además, estos grupos brindan un foro para evaluar nuevas y mejores prácticas del reino dentro de la empresa, fortalecen la determinación de los miembros de mantener el enfoque de la empresa en las metas del reino y brindan un refugio y un refugio seguro para el director ejecutivo en conflicto. Sin embargo, quizás el beneficio final sea que, al participar en estos grupos de pares, el líder incorpora a su modelo de negocio un elemento esencial para maximizar tanto el crecimiento personal en Cristo a lo largo de su vida como la sostenibilidad a largo plazo de la empresa como una empresa KC o BAM. Los beneficios de estas organizaciones para el director ejecutivo en crecimiento y su empresa son tan enormes como esenciales. De hecho, dado el poder y la estructura del enemigo, Satanás, quien forzosamente

tratar de socavar los esfuerzos de un CEO por impulsar su reino: es excepcionalmente difícil mantener el impulso de una empresa BAM sin este tipo de apoyo.

Uno de los ministerios más grandes y posiblemente el más influyente en el mercado laboral es Christ@Work (FCCI). Con presencia en más de veinte países y aproximadamente 850 empresas entre sus miembros, este ministerio, con veinticinco años de antigüedad, se centra en capacitar, guiar y animar a ejecutivos de negocios para que lideren sus empresas bíblicamente. Lo hacen a través de una amplia gama de videos, cintas, CD y materiales escritos, pero su método principal es reunir a líderes empresariales cristianos periódicamente, generalmente semanalmente, para reunirse con sus colegas en pequeños grupos de ocho a doce personas. En estas reuniones, los directores ejecutivos comparten sus problemas empresariales y buscan consejo bíblico que honra a Cristo sobre cómo aplicar el evangelio de Cristo y la Biblia a sus decisiones empresariales y para discernir qué haría Jesús. Los directores ejecutivos que participan regularmente en estos grupos dan testimonio de la importancia de su grupo para mantenerse enfocados, con los pies en la tierra, motivados y responsables.

Los grupos de pares están compuestos por empresarios, directores ejecutivos y ejecutivos unidos por su amor a Cristo, su compromiso de integrar la fe en el ADN de sus empresas, su experiencia compartida en los niveles más altos de la gestión corporativa y sus pactos mutuos de confidencialidad y transparencia. En esencia, actúan como un consejo espiritual de asesores. En este contexto, solo son responsables en la medida en que aceptan hacerlo. Por consiguiente, uno de los pactos que hacen tácitamente es que si un miembro plantea un problema y busca consejo divino sobre cómo abordarlo, acepta rendir cuentas ante el grupo por cómo se utiliza el consejo y se resuelve el problema.

Existen varios grupos de líderes empresariales cristianos de este tipo en Estados Unidos e internacionalmente; por ejemplo, Convene (anteriormente Beyond the Bottom Line Forums o BBL), C12 (Colosenses 12) y los Foros de Comités de Empresarios Cristianos (CBMC-F).[29] Cada uno tiene formatos y reglas ligeramente diferentes, pero existen por los mismos motivos de capacitación, rendición de cuentas, asesoramiento y compañerismo. Por ejemplo, los grupos Convene y CBMC-F se reúnen una vez al mes durante seis a ocho horas y rotan sus reuniones entre las empresas representadas en el grupo. En las reuniones,

El anfitrión generalmente ofrece un recorrido por su negocio para brindarles a los miembros una mejor comprensión de este entorno comercial particular e incluso comparte estados financieros detallados del negocio.

Este mismo tipo de responsabilidad se puede encontrar en los grupos de afinidad, donde un líder empresarial o profesional se reúne regularmente con otros líderes de su industria o profesión y los utiliza como consejo espiritual de asesores. Las dos reglas que deben respetarse tanto en estos grupos como en los tradicionales son: (1) estos grupos no deben incluir a personas que sean competidores en los negocios, y (2) confidencialidad absoluta e inviolable: lo que se dice dentro del grupo se mantiene. La presencia de un competidor tiende a sofocar la transparencia y la apertura esenciales para la eficacia de estos grupos. De igual manera, el pacto de confidencialidad es crucial tanto a nivel personal como corporativo. La mera posibilidad de una divulgación involuntaria o involuntaria sofocará drásticamente el diálogo abierto y vulnerable que es la base de la integridad del grupo, puede resultar en un daño real a la empresa de un miembro y puede corromper y dañar irreparablemente una herramienta excepcionalmente saludable para ayudar al director ejecutivo cristiano.

El objetivo final de los miembros de los grupos de pares es, por supuesto, crecer en Cristo, madurar en los estilos de liderazgo inspirados en Jesús y gestionar sus empresas de manera que glorifiquen a Dios, honren y reconozcan a Jesús, y tengan un impacto positivo a largo plazo en el reino. En nuestra opinión, la pertenencia a uno de estos grupos de pares no solo es muy útil para alcanzar estas metas, sino que es prácticamente indispensable para el director ejecutivo que desee convertir la empresa en una KC o una BAM. Los directores ejecutivos que se encuentren en el extranjero o en lugares remotos, o donde no existan tales grupos, deberían considerar formar el suyo propio. La mayoría de estos ministerios en el mercado laboral agradecerán la oportunidad de ayudar a cualquier director ejecutivo a crear un grupo. Gracias a las tecnologías de la comunicación actuales, establecer esa conexión y obtener la información, los materiales y las instrucciones necesarios ya no es difícil, independientemente de dónde residan el director ejecutivo y la empresa. Si bien esto supone un esfuerzo adicional, vale la pena invertir tiempo y energía.

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué es un llamado? El autor habla de un llamado primario y de un llamado vocacional. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? ¿Está de acuerdo con esta distinción? ¿Por qué? ¿Qué otros tipos de llamados se pueden tener? ¿Son los llamados permanentes o temporales?
2. ¿Has experimentado alguna vez un llamado en el sentido que se usa en este capítulo? Si es así, descríbelo. ¿Qué te hace pensar que fue un llamado de Dios? Si no, ¿cómo reaccionas ante el concepto de que Dios nos llama?
3. ¿Cuál consideras tu llamado secundario o vocacional en este momento de tu vida? ¿Cómo puede Dios usar ese llamado vocacional? ¿Qué estás haciendo para responder a él? ¿Sientes que es un llamado para toda la vida? ¿Por qué? ¿Qué pasos, si los hay, podrías dar para responder a él?
4. ¿Qué quiere decir R. Paul Stevens con «enviado por Dios», «afinidad con Dios» y «semejanza con Dios»? ¿En qué se diferencian? ¿Qué relevancia tienen en tu vida?
5. ¿Dios llama a su pueblo a salir del mundo o a entrar en él? ¿Cómo se relaciona esto con tu vida?
6. El autor sugiere que la vocación de BAM es más una búsqueda que un trabajo. ¿Cuál es la diferencia? ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?
7. Defina el liderazgo de servicio. ¿Cuáles son sus características? ¿Es un estilo de liderazgo realista en el mundo empresarial no cristiano? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cómo se relaciona el liderazgo de servicio con la integración de la fe? ¿Qué sucedería si la integración de la fe y este estilo de liderazgo le hicieran perder a su mejor cliente y, por lo tanto, su negocio fracasara?
8. Nombra y define al menos cinco tipos de estilos de liderazgo y las profesiones con las que se asocian más estrechamente. Describe los entornos en los que eres líder. ¿Cuál es tu estilo de liderazgo? ¿Cómo?

¿Es exitoso? ¿Qué te hace pensar eso? ¿Cómo reaccionan los demás a tu liderazgo?

9. ¿Qué es un grupo de pares? ¿Tienes un grupo de pares con el que te reúnes regularmente? Descríbalo. ¿Por qué te reúnes con el grupo? ¿Qué necesidad satisface en tu vida? ¿Qué necesidad satisfaces en la vida de los miembros al formar parte del grupo?

10. Participación en BAM: ¿Se reúne con un grupo de colegas de empresas o organizaciones sin fines de lucro? De ser así, describa el grupo, con qué frecuencia se reúnen y por qué. De no ser así, ¿sería conveniente hacerlo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué pasos debe seguir para encontrar uno y unirse a uno?

# 9

## BAM: Requisitos Corporativos

*Prepararse. Estar listo.*

*"[La preparación] es fundamental para un buen trabajo de prueba. Todo lo demás... es un satélite alrededor del sol. Una preparación minuciosa es ese sol."*

Luis Nizer

*"Tengo plena confianza en el éxito final de nuestra causa conjunta; pero  
El éxito en la guerra moderna requiere algo más que coraje y una  
"La voluntad de morir requiere una preparación cuidadosa".*

General Douglas MacArthur

*"En la paz, como hombre sabio, debe hacer los preparativos adecuados para la guerra".*

Horacio

*"Estar listo."*

Lema de los Boy Scouts

*"¿Quién puede hablar y hacer que suceda si el Señor no lo ha decretado?"*

Lamentaciones 3:37

Si bien los requisitos personales son indispensables para el CEO de BAM, también lo son los requisitos corporativos. Quizás lo primero que el CEO debe comprender es que convertirse en una Compañía BAM es buscar convertirse en una Compañía del Reino. Una compañía puede ser una KC sin ser una Compañía BAM, pero no puede ser una Compañía BAM sin ser primero una KC. En pocas palabras, una KC es una compañía liderada por cristianos, generalmente en un entorno monocultural, cuyo CEO integra intencionalmente la fe cristiana en el ADN de la compañía. En términos de los campamentos descritos anteriormente, la KC es un ministerio dentro del mercado laboral, y el CEO generalmente obtiene el apoyo, el estímulo y la capacitación principal de un



Ministerio del mercado, en lugar de la iglesia. Como veremos, alcanzar el estatus de KC no es tarea fácil. Por otro lado, ser una empresa BAM implica alcanzar una visión intercultural con el negocio y la misión, además de participar activamente en el desarrollo comunitario.

Los prerequisites del BAM corporativo incluyen: la intencionalidad del compromiso con la fe, tanto a nivel personal como corporativo; la obtención de una aceptación plena, consciente y evidente en la cúpula de la organización respecto al énfasis del BAM; la creación de una cultura de relaciones sólida dentro de la empresa; y el desarrollo de valores corporativos fundamentales basados en la fe. Este capítulo examinará cada uno de ellos, así como cuatro advertencias sobre los peligros inherentes al BAM.

## Aceptación en la cima

John Beckett, un director ejecutivo cristiano practicante, es enfático en un punto del proceso de integración de la fe: “Creo que es imperativo que quienes ocupan puestos de liderazgo sigan y modelen los valores corporativos. (De lo contrario, los líderes serían hipócritas al esperar que otros los observen). Los altos ejecutivos, jefes de departamento y gerentes representan a la gerencia. Deben asumir y aplicar los valores de su organización”. [1] Estoy totalmente de acuerdo. También reconozco que, por muy válido que sea este principio, es mucho más difícil de lograr en muchos entornos remotos, interculturales o internacionales que en Estados Unidos, con su vasta base de trabajadores cristianos cualificados. Digo esto a pesar de las restricciones legales y gubernamentales relativamente severas que existen en Estados Unidos para ejercer la fe en el lugar de trabajo, especialmente cuando algunos empleados no son cristianos.

En cualquier caso, al decidir si realizar el esfuerzo considerable e intencional para ser una Compañía del Reino, una Compañía BAM o incluso una Compañía de la Gran Comisión, el director ejecutivo y su equipo no deben avanzar hasta recibir el respaldo rotundo, el estímulo entusiasta y el apoyo activo de quienes tienen pleno poder y autoridad sobre la empresa. La ubicación de ese poder varía según la empresa. Si bien dicho poder suele recaer en el director ejecutivo o el propietario de la empresa, esto no siempre es así; con frecuencia, también deben considerarse otras partes interesadas, como inversores, accionistas, acreedores o miembros de la alta dirección o la junta directiva.

Para que la empresa tenga éxito con sus iniciativas BAM de integración de la fe, todos estos actores deben participar. De lo contrario, es probable que dicha iniciativa sembré discordia, cree división y sea utilizada por Satanás para ineficaz, incluso contraproducente, la empresa, sus esfuerzos en el reino y su testimonio.

Lograr la alineación con las iniciativas de BAM puede no ser fácil ni rápido. A menudo, se requerirá formación individual y grupal enfocada para explicar BAM.

su base bíblica, las razones para mover la empresa (o iniciarla) en esta dirección, las expectativas razonables y el proceso de convertirse en una empresa BAM, y los riesgos, recompensas e impacto anticipados para el negocio, sus partes interesadas y el reino de Dios.

Cabe una advertencia: irónicamente, la mayor resistencia y oposición abierta a menudo proviene de cristianos comprometidos en la empresa que no comprenden el concepto de BAM ni su potencial para el reino. Son miembros de la empresa cuyas preconcepciones sobre la misión provienen de una vida inmersa en paradigmas misioneros tradicionales. Su fe, preferencias y prácticas denominacionales, experiencia misionera y estereotipos influyen. Sin embargo, su aceptación es crucial, no solo por su poder institucional, sino porque una disputa entre los cristianos de la empresa seguramente será observada por las partes interesadas no creyentes. Como era de esperar, cualquier disensión dentro de las filas cristianas puede tener un efecto adverso y perjudicial en los esfuerzos de BAM de la empresa. Por otro lado, resolver este conflicto requiere mucha paciencia, discernimiento, diálogo y oración constante.

— para evitar sofocar o apagar la iniciativa del BAM desde su concepción.

Finalmente, también se recomienda la aprobación formal de la junta directiva (y quizás de los accionistas mayoritarios) para evitar posteriores impugnaciones de los accionistas o para sobrecargar a la alta dirección con señales contradictorias. Este obstáculo debe superarse antes de dar los siguientes pasos. Aquí también se requiere paciencia, oración y esperar en el Señor para que todos canten en armonía.

## Intencionalidad

Un corolario de contar con la plena aceptación de la alta dirección de la organización, conceptualmente, es la intencionalidad de las acciones del liderazgo a nivel de trabajo. No es exagerado afirmar que la eficacia de la integración de la fe en la empresa BAM será directamente proporcional a la prioridad que le otorguen el director ejecutivo y el personal directivo. O, dicho de otro modo, la velocidad con la que un director ejecutivo lleve a la empresa de una etapa de desarrollo espiritual a otra está directamente relacionada con la intencionalidad con la que persiga los objetivos acordados para el reino.

*Continuidad de intencionalidad personal. A diferencia del sarampión, la intencionalidad no es una condición que se tenga o no se tenga; se presenta en matices y grados, y puede variar con el tiempo. Gary Ginter reconoció esto en su análisis de 1999 sobre la intencionalidad en el contexto misionero de la obra de las tiendas. Rechazó categóricamente el enfoque dicotómico, de "o esto o aquello", adoptado por muchos. En cambio, sugirió que existe una gran variedad de prácticas misioneras actuales que, en mayor o menor medida, son obras de tiendas o una variación de este tema. Todas se caracterizan por diferentes grados y tipos de intencionalidad y eficacia, pero todas parecen honrar a nuestro Señor y promover la causa de Cristo. En consecuencia, Ginter propuso que pensemos en la obra de las tiendas no en términos de uno o dos modelos, sino más bien en términos de una continuidad de mentalidad o enfoque empresarial.[2]*

Rundle y Steffen reconocen el enfoque básico de Ginter en su libro emblemático de 2003, *Great Commission Companies*, pero proponen una modificación significativa del modelo de Ginter. Mientras que Ginter ve el continuo como profesionales cristianos (misioneros tradicionales) en un extremo y profesionales del reino (fabricantes de tiendas) en el otro, Rundle y Steffen se centran en la intencionalidad de la persona que testifica de Cristo. Proponen un "continuo de intencionalidad". En un extremo de este continuo se encuentran aquellos que se empeñan en dar un "testimonio altamente intencional" y en el otro extremo están aquellos que dan un "testimonio menos intencional". Este enfoque coloca a ambos cristianos

“profesionales” en el mismo extremo del continuo (en lugar de extremos opuestos como lo hace Ginter), porque ambos están totalmente dedicados a la misión y ambos comparten como su motivación principal e impulsora el deseo de dar testimonio de Cristo.[3]

El continuo de Rundle y Steffen se encontraría en el extremo opuesto, con aquellos cristianos comunes que simplemente experimentan oportunidades de testificación fortuitas o fortuitas. Entre estos extremos, los profesionales de negocios serían evaluados según su grado de intencionalidad en su testimonio, independientemente de si lo hacen en el trabajo o en su tiempo libre. Patrick Lai analizó factores clave para evaluar la intencionalidad de los creadores de tiendas y los BAMers en Tentmaking. Clasificó a los creadores de tiendas en cinco categorías diferentes, cada una con características distintivas diferentes, que incluían:

vivir y trabajar en un entorno intercultural

vivir en un país cerrado, es decir, un CAN o RAN

tener una visa de residente legal

residiendo entre la gente

grado y extensión del ministerio religioso

objetivos ministeriales definidos

llamado o claridad de liderazgo

intencionalidad de la actividad de testificar

trabajo o identidad secular

Número de horas trabajadas cada día en el trabajo

Fuente de apoyo financiero, es decir, trabajo, iglesia, manutención, etc.

formación misionológica y secular

capacitación en el idioma local

agencia de envío, si la hubiera

estructura de rendición de cuentas[4]

Estas características, y quizás otras, son indicios de la intencionalidad de quien se dedica a los negocios en el campo misionero. El grado en que la persona adopta la cultura, el idioma, el sistema empresarial y la gente locales como una vocación de vida se convierte en un indicador de su sinceridad al utilizar sus habilidades empresariales para impactar el reino más allá de su propia esfera de influencia. Lo mismo puede decirse de las empresas, especialmente de las empresas BAM.

*Continuidad de la intencionalidad corporativa. Los profesionales cristianos de negocios que acabamos de mencionar, según Rundle y Steffen, son empresarios.*

quienes son llamados y dotados para el servicio en el mundo laboral... [quienes] ven su profesión no como una distracción del ministerio sino más bien como el contexto necesario a través del cual se pueden construir relaciones y Cristo puede ser revelado... [Su] trabajo en sí mismo es una parte integral del plan holístico y redentor de Dios para el mundo.[5]

Sin embargo, señalan que entre estos profesionales cristianos comprometidos con los negocios, también existe un continuo de intencionalidad corporativa. En un extremo de este continuo se encuentran las Compañías de la Gran Comisión y, en el otro, las empresas a las que, con tono de disculpa, llaman «empresas cristianas». Disculpándose porque, dicen, «es obvio que las empresas no pueden ser 'salvadas'...».

Pero en la medida en que reflejen valores bíblicos y se comporten “cristianamente” de otras maneras, este puede ser un término útil”.[6]

De importancia crucial para su definición de empresa cristiana es la observación de que estas empresas «pueden, y con frecuencia lo hacen, tener un impacto positivo en sus comunidades. Sin embargo, el proceso suele ser más fortuito que intencional. No está coordinado centralmente ni es resultado de planificación, equipamiento ni rendición de cuentas». Continúan explicando: «En comparación, las CCG se caracterizan por un mayor nivel de intencionalidad y rendición de cuentas», lo que representa lo mejor de las prácticas de BAM.[7]

El continuo corporativo en sí mismo representa una transición desde una buena empresa cristiana y basada en la Biblia hacia una creciente adhesión al CCG. Sin embargo, los autores se apresuran a añadir que no se trata de una nueva jerarquía de fe en la que una sea mejor o más santa que la otra. Al contrario, el continuo de intencionalidad corporativa es simplemente una herramienta para determinar la intencionalidad de una empresa respecto a (1) su integración de la fe en relación con otras empresas cristianas, (2) su disposición a utilizar la empresa y sus recursos como vehículo para la misión cristiana y, en última instancia, (3) su potencial utilidad para Dios y (4) su potencial impacto en el reino.

Al hacer estas distinciones, no pretendemos introducir una nueva jerarquía espiritual, sino señalar el hecho evidente de que algunos cristianos dedican más atención al ministerio y las misiones que otros. Quienes no son tan intencionales pueden, y a menudo lo hacen, tener un impacto positivo y significativo en la vida de las personas. Sin embargo, sus esfuerzos se guían más por la casualidad que por la planificación, la oración y la rendición de cuentas. Además, debido a su desigual experiencia y formación, su impacto suele limitarse a personas de idioma y cultura similares (también conocido como alcance al prójimo).[8]

## Una cultura de relaciones

Kent Humphreys, exdirector ejecutivo y presidente de Christ@Work y empresario y director ejecutivo durante toda su vida, argumenta convincentemente que la principal función del director ejecutivo cristiano es crear una "cultura de relaciones".[9] Con esto, quiere decir que todas las decisiones ejecutivas afectan a las personas de una organización y que todas las interacciones con ellas transmiten impresiones, actitudes y valores. Por su propia naturaleza, la comunicación es dinámica y, como tal, su impacto rara vez es neutral. Cada interacción fortalece o debilita las relaciones.

Por consiguiente, si un director ejecutivo desea construir una empresa sana, amorosa y que honre a Dios, debe lograrlo enfocándose en construir relaciones sanas, amorosas y que honren a Dios. Si el director ejecutivo desea liderar para Cristo y convertirse en una empresa KC o BAM, es crucial que sus acciones den crédito al evangelio y a la persona de Jesucristo. Esto también es un requisito bíblico. Después de todo, cuando nuestro Señor dijo que los mandamientos más importantes eran amar a Dios y amar a las personas, esos mandamientos se centraban en construir relaciones.[10]

Bajo este enfoque para crear una cultura corporativa que honre a Cristo, el modelo de negocio de Humphreys consiste en hacer negocios bien y, en medio de todas las decisiones e interacciones comerciales, buscar cada oportunidad para ministrar a su gente. Cita una letanía de prácticas cotidianas como orar por y con empleados y clientes, enviar paquetes de condolencias durante todo el año a quienes han perdido a un ser querido y planificar celebraciones semanales del Día de la Madre para las madres de su equipo. Si bien no son programas espectaculares, dice Humphreys, han tenido un enorme impacto en sus empleados, brindándoles consuelo en momentos de estrés o enfermedad, celebrando con ellos en sus buenos momentos y compartiendo su dolor en los momentos difíciles. Esto se asemeja mucho al programa que Jesús modeló y que llamó a cada uno de sus seguidores a emular.



Otras sugerencias para ministrar a la fuerza laboral se encuentran en las miles de buenas prácticas que los cristianos en el liderazgo empresarial implementan a diario. Hasta la fecha, no se ha realizado un esfuerzo conjunto para catalogar dichas prácticas, pero eso se verá reflejado en futuras investigaciones, que esperamos sean estimuladas, al menos en parte, por este libro. Sin embargo, dos sugerencias para construir una cultura de relaciones merecen especial mención. Primero, el director ejecutivo y su equipo deben orar conscientemente por cada trabajador y puesto de trabajo todos los días. Puede ser tan simple como recorrer la oficina o la planta, orando en silencio por las sillas vacías antes de que llegue la gente al final del día. Segundo, reservar un tiempo semanal para que el personal directivo se reúna, ore y comparta problemas, preocupaciones, alegrías, victorias y derrotas específicas que surgen de sus actividades corporativas y personales. El equipo también debe sentirse libre de formar un grupo de pares para intercambiar ideas y brindarse consejos mutuos desde una perspectiva del reino.

## Valores fundamentales

Beckett considera que el punto de partida para cualquier búsqueda de convertirse en una empresa KC o BAM es definir sucintamente los valores fundamentales de la empresa y vivir de acuerdo con ellos. Define los valores fundamentales como aquellos elementos innegociables que impulsan a la empresa, sus metas, objetivos, decisiones y prácticas. Al igual que la Constitución de los Estados Unidos, establecen los principios subyacentes por los que deben juzgarse todas las normas y actividades de la empresa. Se convierten en el giroscopio que mantiene a la empresa debidamente motivada y, al mismo tiempo, establece las reglas y expectativas que definen y rigen el "campo de juego" de la empresa. En resumen, dice Beckett,

definir el "distintivo de la organización"

convertirse en "un poderoso motor del cambio"

crear "una restricción adecuada" e imponer los límites necesarios

ayudar a "dar forma a la cultura corporativa"

"nos indica lo que es noble, bueno y sostenible"[11]

"Los valores fundamentales no tienen por qué estar de moda", afirma Beckett, pero inspiran con fuerza a los altos líderes a "moldear el carácter de las organizaciones que dirigen. Si no lo hacen, sus empresas caerán víctimas de la atracción gravitacional inherente hacia el mínimo común denominador de la sociedad".[12]

Definir estos valores fundamentales es un desafío y requiere mucho tiempo, pero al final definen el carácter de la empresa y sus líderes. En ese sentido, Beckett aconseja: «Deben reflejar el corazón de las personas de la alta dirección».

liderazgo, ya que serán sus principales defensores”.[13] Luego analiza varias empresas y resume sus valores fundamentales: integridad (Alaska Airlines), crecimiento (Cass Bank and Trust Company), diversidad (Eastman Chemical), ganancias (AG Edwards and Sons, Inc.), mejora continua (Emerson Motor Company), equilibrio personal (Fresh Express), cambio (Gordon Food Services), respeto por las personas (Graphic Packaging Corporation), responsabilidad (GuideOne Insurance) y absolutos morales y éticos basados en “las leyes y direcciones inmutables de Dios de las cuales no hay compromiso” (Metokote Corporation).[14]

La propia empresa de Beckett adoptó tres valores que los empleados proclaman con orgullo en sus camisetas de la empresa: “Que los empleados de Beckett sean conocidos en todo el mundo por su compromiso de vivir sus valores: integridad, excelencia y un profundo respeto por el individuo”.[15]

Un grupo de afinidad de Hong Kong, la Asociación de Contadores Cristianos (ACA), define sus valores fundamentales con el acróstico "FE": justicia, responsabilidad, integridad, consideración y santidad. Estos valores fundamentales respaldan los objetivos de las 4 S de ACA: compartir, apoyar, estudiar y servir.[16] Otra empresa basa sus valores fundamentales en los temas de 2 Pedro 1:5-8 (NVI): fe, excelencia, conocimiento, dominio propio, perseverancia, piedad, afecto fraternal, amor y productividad útil. Enterprise International, la división BAM de Christian Resource Ministries, cita sus valores fundamentales tanto en términos personales como corporativos:

Llamado: descubrir cómo los propósitos del reino de Dios se cruzan con los talentos y habilidades que poseo.

Integración: conectando vocación, comercio y carácter para transformar la cultura

Excelencia: comprometer a las mejores personas y prácticas para crear transformación en las comunidades empresariales a las que servimos.

Pasión: vincular el deseo y el sacrificio para seguir a Dios

Servicio: ofrecer a Dios y a los demás todo lo que tenemos y somos[17]

Bill Wimberley, director ejecutivo y activista de BAM de Austin, Texas, define los valores fundamentales de su empresa en cuatro categorías:

### Centrado en el reino

centrado en la eternidad/sentido de urgencia

Toma de decisiones basada en la oración y sin presunciones

Guiado por el Espíritu... rendido al Espíritu Santo/fe radical

construcción del reino/orientado a un propósito/sin mediocridad espiritual

“Diezmo” corporativo (primicias) para la inversión, el desarrollo y el avance del reino

Excelencia en los negocios + excelencia en la misión/ministerio = excelencia en los negocios para la misión/ministerio

### Centrado en el inversor

socios en misión/ministerio/negocios

responsabilidad fiscal y rendición de cuentas

ROI financiero con una perspectiva de ROI del reino (KROI)

Asesoramiento y rendición de cuentas guiados por el Espíritu en todos los aspectos del negocio.

Centrado en el cliente

esforzarse por el “deleite” del cliente

Soluciones de alta calidad y alto valor

asociación para el éxito mutuo

Haz lo que es correcto según la definición de Dios, sin ética situacional.

compromiso con la innovación y la mejora continua

Curación y respuesta a los comentarios de los clientes

Centrado en el empleado

Dirección ejecutiva: modelo de liderazgo de servicio

Invertir en, orientar y desarrollar a personas de nivel inicial

verdad, honestidad e integridad en todas las relaciones comerciales

Comunidad/ministerio activo, comprometido e involucrado

Respeto por las creencias personales: empleador que ofrece igualdad de oportunidades[18]

Un requisito previo para convertirse en una empresa BAM es sentar unas bases sólidas. Los valores fundamentales son uno de los ingredientes más importantes de esas bases.

¿Qué significan para usted y su empresa? ¿Se basan en ellos para evaluar todo en la empresa o son solo palabras piadosas para colocar en una placa, en la publicidad o en los informes anuales? El incumplimiento de los valores fundamentales citados probablemente revele la presencia de un valor fundamental silencioso y tóxico que, en realidad, podría definir la verdadera realidad de la empresa.

## Cuatro advertencias

Puede parecer innecesario dar las siguientes advertencias o advertencias a quienes estén considerando convertirse en miembros de BAM, pero ese sentimiento en sí mismo es un indicador de una complacencia peligrosa. Los peligros citados a continuación pueden invadir un ministerio casi desapercibidos y, una vez dentro, pueden devastar la misión de BAM. Son tan peligrosos para los miembros de BAM como cualquier veneno de acción lenta, y son como la proverbial langosta que no se da cuenta de que se la está cocinando viva lentamente. El primer peligro es la tendencia a anteponer BAM a Cristo; el segundo, a anteponer las necesidades de las personas a Cristo; el tercero, a anteponer las necesidades de la Compañía BAM a la familia; y el cuarto es la guerra espiritual descarada. Cada una de estas amenazas es muy real y puede poner a prueba la fe de un miembro de BAM hasta el límite.

*BAM antes de Cristo. En medio de la lucha por lanzar, operar o expandir una empresa BAM, un peligro insidioso puede estar incubándose en las entrañas de la empresa. El peligro reside en perseguir BAM (inicial o eventualmente) por amor a BAM, en lugar de por amor a Cristo; por amor a sí mismo, en lugar de por Jesús. Es dejar que la incesante presión diaria de realizar simultáneamente la misión y los negocios, especialmente en un país extraño, abrume lentamente la comprensión del BAMer sobre por qué lo está haciendo en primer lugar. Es la enfermedad que sufría la iglesia de Éfeso la que provocó la dura reprimenda de Jesús: «Conozco tus obras, tu arduo trabajo y tu perseverancia... Has perseverado y has soportado penalidades por mi nombre, y no has desmayado. Sin embargo, tengo esto contra ti: has abandonado tu primer amor. ¡Recuerda de dónde has caído! Arrepiéntete y haz las cosas que hiciste al principio» (Apocalipsis 2:2-5).*

BAM es un medio para un fin, no un fin en sí mismo. El objetivo final es glorificar a Dios y tener un impacto en el reino al presentar a Jesús a las personas perdidas y mejorar sus vidas, porque Jesús las ama.

Lamentablemente, incluso el cristiano más comprometido tiende a quedar tan atrapado en el ministerio, ya sea que implique dirigir una iglesia, servir como misionero,

Ayudar a los pobres o lidiar con la supervivencia de un negocio BAM, que el ministerio y sus buenas obras se conviertan en objeto de afecto y acción. Esto relega a Jesús de la primera a la segunda (o incluso inferior) prioridad. Al hacerlo, distorsiona el servicio del BAMer, disminuye e incluso deshonor a Jesús, contrista al Espíritu Santo, alienta a Satanás, compromete el impacto de la empresa en el reino y obstaculiza su utilidad para Dios.

Oswald Chambers abordó este peligro en su clásico devocional de 1935, "Mi máximo para lo más alto". En la entrada del 26 de octubre, Chambers pregunta: "¿Qué es un misionero?" y luego responde reflexivamente:

Un misionero es aquel enviado por Jesucristo, tal como Él fue enviado por Dios. La nota dominante no son las necesidades humanas, sino el mandato de Jesús. La fuente de nuestra inspiración para trabajar para Dios está detrás, no delante. La tendencia actual es anteponer la inspiración, abarcarlo todo y llevarlo a nuestra concepción del éxito. En el Nuevo Testamento, la inspiración se sitúa detrás de nosotros, en el Señor Jesús. El ideal es ser fieles a Él, llevar a cabo sus obras.[19]

En el devocional del 2 de diciembre, Chambers muestra un toque de humor poco común al comparar esta reordenación de prioridades con sustituir la santidad de Dios por la santidad personal. Nos recuerda que nuestro verdadero ministerio de BAM es glorificar a Dios, no a nuestros ministerios ni a nosotros mismos.

Es una trampa imaginar que Dios quiere hacernos ejemplos perfectos de lo que Él puede hacer; el propósito de Dios es hacernos uno con Él. El énfasis de los movimientos de santidad [como BAM] suele ser que Dios está produciendo ejemplos de santidad [por ejemplo, negocios BAM] para exhibir en su museo. Si te desvías de esta idea de santidad personal, tu vida no estará destinada a Dios, sino a lo que llamas las manifestaciones de Dios en tu vida.[20]



En tercer lugar, el devocional de Chambers del 19 de junio se vuelve más serio:

“¿Me amas?... Apacienta mis ovejas.” Juan 21:16. Consideramos servicio lo que hacemos en el trabajo cristiano; Jesucristo llama servicio lo que somos para Él, no lo que hacemos por Él. Hoy en día, muchos se dedican a causas y tan pocos a Jesucristo. La gente no quiere ser devota de Jesús, sino solo de las causas que Él inició. La primera obediencia de nuestro Señor fue a la voluntad de su Padre, no a las necesidades de los hombres; la salvación de los hombres fue el resultado natural de su obediencia al Padre.[21]

*Las personas antes que Cristo. Otro peligro acecha. No nace de anteponer la misión empresarial a Dios, sino de comprometerse totalmente con la misión y atender las necesidades de las personas a quienes se vino a servir. De nuevo, Chambers, con su estilo inimitable, habla de esto en su devocional del 26 de octubre:*

En la labor misionera, el gran peligro es que el llamado de Dios se vea eclipsado por las necesidades de la gente, hasta que la compasión humana eclipsa por completo el significado de ser enviado por Jesús. Las necesidades son tan enormes, las condiciones tan desconcertantes, que toda facultad mental flaquea y falla. Olvidamos que la gran razón de toda labor misionera no es, ante todo, la elevación de la gente, ni su educación, ni sus necesidades; sino, ante todo, el mandato de Jesucristo: «Por tanto, id y haced discípulos a todas las naciones».[22]

Chambers no deja a los BAMers sin esperanza ni remedio para este peligro latente. El 19 de junio, promete: «Si me dedico únicamente a la causa de la humanidad, pronto me agotaré y llegaré al punto en que mi amor flaqueará; pero si amo a Jesucristo personal y apasionadamente, puedo servir a la humanidad aunque los hombres me traten como un felpudo».[23]

*BAM antes que la familia. Pablo es muy claro al afirmar que la familia es la primera prioridad temporal de un BAMer. Incluso llega al extremo de declarar que es mejor para cualquiera que esté pensando en ir al campo misionero o al ministerio permanecer soltero, pero que quienes se casan son peores que los incrédulos si descuidan a sus familias por el bien de la misión (1 Corintios 7:32-34; 1 Timoteo 5:8). Esto es mucho más fácil decirlo que hacerlo, como cualquier misionero y empresario sabe. Los negocios (y las misiones) son amantes absorbentes y exigentes. Los pactos mutuos y la responsabilidad entre los miembros del equipo BAM y sus cónyuges son quizás la mejor protección contra este peligro. No prestar atención a esta advertencia resulta no solo en relaciones matrimoniales y parentales gravemente dañadas, sino también en el abandono prematuro del campo misionero. De igual manera, los hijos desatendidos de BAMers a menudo pueden caer en relaciones y prácticas dañinas, incluso transformadoras.*

*Guerra espiritual: Leones y osos. Como cualquier proceso de crecimiento, el progreso en la construcción del reino de Dios nunca es lineal. Inevitablemente se ve afectado por nuestros propios desvíos involuntarios, tropiezos y retrocesos. Pero también es el blanco directo de una oposición cada vez más fuerte, muros aparentemente impenetrables y un desánimo abrumador. Estos provienen de muchas fuentes, pero con frecuencia de la propia familia, iglesia o empresa.*

Jesús advirtió a Pedro que Satanás los zarandearía como a trigo (Lc 22:31). Pedro, en efecto, fue zarandeado y le transmitió la advertencia: «Sean sobrios y estén alerta. Su enemigo, el diablo, ronda como león rugiente buscando a quién devorar. Resístanlo, manteniéndose firmes en la fe, sabiendo que sus hermanos en todo el mundo están padeciendo los mismos sufrimientos» (1 P 5:8-9). Al igual que hizo con Pedro (y Job), es de esperar que Satanás ataque al director ejecutivo, al equipo y a sus familias en sus puntos más vulnerables. Ciertamente, si la empresa BAM está siendo eficaz en su misión, Satanás los zarandeará y acechará como un león tras su presa. Incluso puede presentarse en forma de amigos y familiares, consejeros y confidentes, o discípulos y hermanos cristianos. Incluso Jesús experimentó esto cuando Satanás lo tentó a través de su discípulo más fiel, Pedro. Jesús le habló con dureza a Pedro, pero en realidad estaba reprendiendo a Satanás cuando le dijo: «¡Quítate de delante de mí, Satanás!». (Mt 16:23). Independientemente del disfraz, el director ejecutivo puede estar seguro de que el león vendrá, de que tiene hambre y es fuerte.

En resumen, tal guerra y sufrimiento se manifestarán en la vida del director ejecutivo cristiano que desafía las pretensiones territoriales de Satanás. El director ejecutivo de BAM y su equipo pueden esperar ser atacados en todos los aspectos de su negocio, salud y familia. Satanás buscará explotar cualquier vulnerabilidad y debilidad para descarrilar el progreso espiritual del director ejecutivo. Como dice un viejo proverbio: «No patees a un oso dormido a menos que quieras luchar y matarlo». El pueblo de Dios que busca usar sus negocios para los propósitos de Dios, sin duda, está pateando a un oso y se encontrará bajo ataque y con una gran necesidad de la armadura protectora de Dios. Ciertamente, en BAM, como en otros servicios del reino, la conocida advertencia de Pablo sobre nuestra vulnerabilidad espiritual se ignora a nuestro gran riesgo:

Finalmente, fortalézcanse en el Señor y en su gran poder. Pónganse toda la armadura de Dios para que puedan resistir las asechanzas del diablo. Porque nuestra lucha no es contra sangre y carne, sino contra principados, contra potestades, contra los poderes de este mundo de tinieblas y contra huestes espirituales de maldad en las regiones celestiales. Por lo tanto, pónganse toda la armadura de Dios, para que cuando llegue el día malo, puedan mantenerse firmes y, después de haberlo superado todo, mantenerse firmes. (Efesios 6:10-13)

*Una dosis de realidad. Las cuatro advertencias que se dan aquí son de tal importancia para todo lo que sigue en este libro que sería un grave descuido no mencionarlas, ya que representan obstáculos significativos para un BAM exitoso. Sin embargo, prepararse para superarlas va más allá del entrenamiento, los devocionales y el compromiso personal. Implica fortalecer el corazón y la mente para un compromiso total con Jesús, escuchar su llamado con claridad y creer, con todo el corazón, la mente y el alma, que la oración funciona. El director ejecutivo y el equipo de BAM deben comenzar con la oración, impregnar continuamente sus actividades, planes y personas con oración, y celebrar sus victorias y sus reveses con oración, alabanza y agradecimiento. De ser así, su pasión y sus oraciones serán más que suficientes para Satanás y les ayudarán a consumir cualquier plato que él, sus ángeles oscuros y una humanidad perdida consideren oportuno servir.*

De forma muy tangible, estas barreras desvirtúan el BAM y eliminan el romanticismo que suele acompañar un primer encuentro con los conceptos de BAM. Pero también permiten a los cristianos comprometidos discernir mejor la profundidad de su fe, vocación y compromiso, y en ese proceso, maximizar las posibilidades de que la aventura de BAM sea exitosa y gozosa.

## Preguntas para discusión

1. ¿Por qué es necesario que la empresa BAM propuesta adhiera a la visión BAM? ¿Quiénes deben adherirla? ¿Por qué? ¿Qué pasa si no la adhieran? ¿Deben los empleados no cristianos adherirse a la visión? Explique. De ser así, ¿es esto discriminación injusta o ilegal? ¿Cómo debería un gerente resolver la aparente tensión entre los valores religiosos fundamentales y la vocación BAM, respetando la libertad religiosa de los empleados?
2. ¿Por qué los cristianos dentro de una empresa son a veces el mayor obstáculo para convertirse en una empresa BAM, como sugiere el autor? ¿Qué podrían hacer el director ejecutivo y los miembros del equipo BAM para alinear a estos cristianos con los valores de la empresa y la misión BAM? ¿Constituye la propuesta BAM una violación de su libertad religiosa y un abuso de poder ejecutivo? Explique.
3. ¿Son las relaciones fundamentales en el entorno laboral, como sugiere el autor? ¿Por qué? ¿Son importantes en mayor o menor medida en una empresa BAM? ¿Por qué? ¿Cuál es la mejor manera de mejorar las relaciones laborales?
4. Defina qué se entiende por valores fundamentales (no dé ejemplos). ¿Cómo puede una empresa (BAM u otra) definir sus valores fundamentales? ¿Qué proceso recomendaría? ¿Quién debería participar? ¿Qué límites pondría al proceso y a la definición de la empresa?
5. De las cuatro advertencias del autor, ¿a cuál es usted particularmente susceptible? ¿Por qué? ¿Qué puede hacer ahora para evitar caer en esa trampa en el futuro?
6. Compromiso con BAM: ¿Qué nivel de integración de la fe busca su empleador, si es que lo busca? ¿Qué nivel de integración de la fe busca usted, intencional y personalmente, en su lugar de trabajo? ¿Cómo cree que podría vivir mejor su fe cristiana en su lugar de trabajo? ¿Qué cambios sistémicos podría implementar en su lugar de trabajo para convertirlo en un lugar que honre más a Cristo? ¿Cómo? ¿Cuándo lo hará?

7. Compromiso con BAM: Dada tu definición de valores fundamentales en la pregunta 4, piensa en tu vida. ¿Cuáles son tus valores fundamentales, tus valores innegociables? Piensa en tu lugar de trabajo. ¿Cuáles son los valores fundamentales de tu empresa? ¿Se basan en ellos para todo en la empresa o son solo palabras escritas en una placa, en la publicidad o en los informes anuales? ¿Son compatibles con tus valores fundamentales personales? ¿Por qué? ¿Qué concesiones estás haciendo o estás dispuesto a hacer para conservar tu trabajo?

# 10

## Etapas del desarrollo de BAM

*"Como niños recién nacidos, anhelad la leche espiritual no adulterada, para que por ella crezcáis en la fe.  
"Ahora que habéis gustado la bondad del Señor, prosperad en vuestra salvación."*

1 Pedro 2:2-3

*"De hecho... a estas alturas ya deberían ser maestros... Por lo tanto, dejemos las enseñanzas elementales acerca de Cristo y avanzar hacia la madurez".*

Hebreos 5:12; 6:1

*"Para ser un ciudadano del Reino, hay que responder agresivamente a lo que Dios está diciendo. haciendo."*

Bruce Bickel

¿Dónde comienza un director ejecutivo el proceso de integración de la fe?[1] Esto dependerá enfáticamente de su nivel personal de madurez espiritual, comprensión y compromiso con el proceso. En definitiva, el compromiso maduro es la verdadera plataforma desde la cual el proceso debe iniciarse y mantenerse dentro de la empresa. Por consiguiente, es importante comprender que existen ciertas etapas en el proceso de integración de la fe que atraviesa un director ejecutivo creyente en el ámbito empresarial. De igual manera, el director ejecutivo que desee ir más allá de la integración básica de la fe y entrar en el mundo de la gestión de la fe (BAM) también debe pasar por una serie adicional de etapas predecibles durante un período indefinido, que puede durar días o meses, pero a menudo años.

Estas etapas suelen tomarse en sucesión, y cada una se basa en la anterior. En ese sentido, las etapas describen no solo el progreso de una empresa, sino también el proceso de maduración del CEO en su peregrinación personal (caminar con Cristo) y en el liderazgo de la empresa. Las diez etapas sucesivas son: conversión/salvación, discipulado, cambio de paradigma, integración de la fe, Compañía del Reino, Compañía BAM, Compañía de la Gran Comisión, sostenibilidad, replicación y transformación. En resumen, la esencia de cada una de las diez etapas es:

Conversión/salvación. El director ejecutivo llega a un conocimiento personal y salvador de Jesucristo y lo invita a ser el Señor de su vida.



Discipulado. El director ejecutivo se discipula, crece en madurez cristiana y desarrolla prácticas de fe personales como el estudio bíblico, la participación en la iglesia y la testificación personal.

*Cambio de paradigma. El director ejecutivo se da cuenta de que Dios quiere que viva fielmente las 24 horas del día, los 7 días de la semana, en todos los ámbitos de la vida, incluyendo los negocios, y posteriormente comienza a cuestionarse qué significa ser cristiano en los negocios.*

*Integración de la fe. El director ejecutivo busca maneras de liderar la empresa para Cristo, integrar los principios bíblicos en el negocio y utilizarlo como plataforma para ministrar a quienes se encuentran en su círculo de influencia inmediata: empleados y sus familias, clientes, proveedores, acreedores e inversores, y competidores.*

*Kingdom Company. El director ejecutivo va más allá de la integración de la fe improvisada y busca institucionalizarla en el ADN de la empresa, de tal manera que perdure durante su mandato. La empresa existe para glorificar a Dios en todo lo que hace y, para ello, asume múltiples objetivos. Estos puntos son comprendidos y acordados por todos los accionistas importantes de la empresa.*

*Compañía BAM. El director ejecutivo mantiene sus esfuerzos por ser una Compañía del Reino y prioriza el desarrollo comunitario intercultural en su agenda. Esta fase suele darse en empresas que operan en un entorno internacional, pero en el mundo pluralista actual, la misión también puede estar presente tanto en el país de origen como en el extranjero.*

*Compañía de la Gran Comisión. Este tipo de compañía BAM suele tener mayor número de empleados, mayor volumen de ventas y mayor presencia en la comunidad. En ese sentido, una GCC también tiene mayor potencial para tener un impacto significativo en las comunidades donde opera.*

Sostenibilidad. El director ejecutivo de BAM reconoce las dificultades que presenta el doble mandato de negocio y misión. Planifica y gestiona con dedicación las iniciativas de BAM de la empresa para maximizar el impacto en el reino, manteniendo al mismo tiempo la rentabilidad, el crecimiento, la independencia financiera y la viabilidad a largo plazo del negocio.

Replicación. El director ejecutivo de la empresa BAM implementa un plan deliberado para incorporar otras empresas BAM a su área de negocio o para impulsar su crecimiento entre las empresas locales indígenas lideradas por cristianos.

Transformación. La Compañía BAM tiene un gran impacto en el reino de las personas y comunidades con las que interactúa, de modo que experimentan una verdadera transformación espiritual y temporal.[2]

Estas diez etapas se presentan en secuencia con fines analíticos para explicar el proceso de maduración de la empresa y del director ejecutivo. Sin embargo, dadas las infinitas maneras en que Dios obra en la vida de las personas, la secuencia puede ser engañosa. Es probable que cada director ejecutivo experimente muchas de estas etapas simultáneamente o en un orden diferente. El empresario más joven puede pasar por cada una de estas etapas. El creyente mayor y más maduro ya habrá pasado por las etapas anteriores y podría tener un punto de entrada diferente en el espectro de la integración de la fe o estar participando activamente en varias etapas simultáneamente.

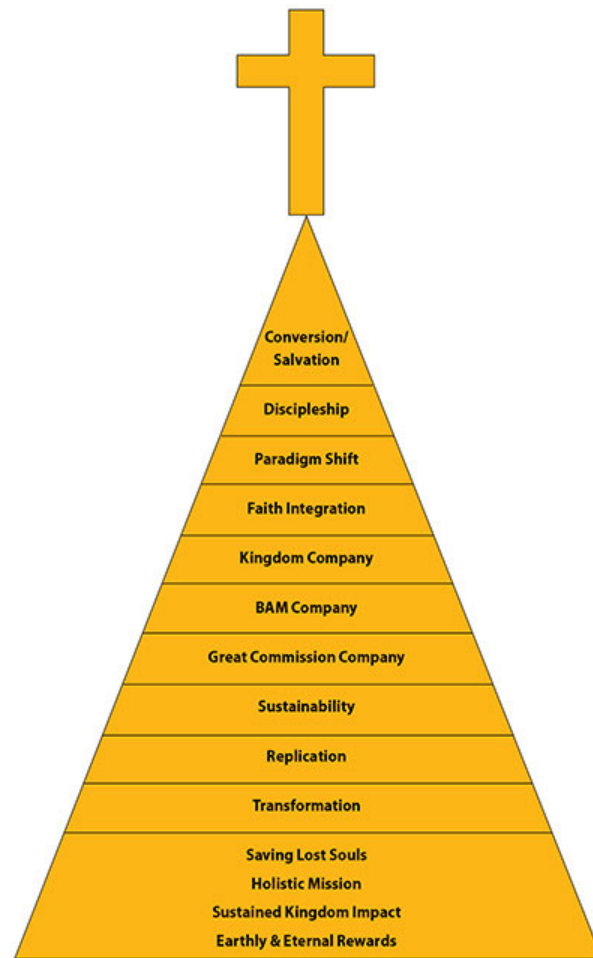


Figura 10.1. Etapas del desarrollo de BAM

En cualquier caso, las etapas suelen superponerse a medida que el director ejecutivo aprende, experimenta, crece y madura. Muchos tropiezan en el camino o, trágicamente, se conforman con su propio progreso (¿simbólico?) y dejan de crecer o incluso abandonan. Otros se desaniman por ataques satánicos, traiciones rotundas, sufrimiento, fracasos aparentes o dudas espirituales. Otros olvidan su primer amor, cuando su fe era fresca y renovada. Sin embargo, unos pocos persisten en su búsqueda y encuentran victoria y satisfacción, sabiendo que, con Pablo, pelearon la buena batalla y sirvieron bien a su Señor con los recursos que él puso en sus manos.

Los pasos acumulativos en este viaje llevan al CEO a una comprensión evolutiva, incluso convincente, de la realidad de su situación: Dios ha colocado en sus manos recursos de la empresa, redes e influencia que afectan íntimamente las vidas de las personas, las familias y las comunidades; Dios le ha dado al CEO la administración de un poder asombroso para promover los propósitos de Dios (o no) a través de esta posición de liderazgo en la empresa y el mercado más amplio; y Dios exigirá cuentas de cómo el CEO utilizó esa posición y cómo (o si) él o ella influyó positivamente en las vidas para el reino de Dios en la tierra.

## Conversión/Salvación

La primera etapa, como era de esperar, consiste en que el director ejecutivo no creyente alcance una relación íntima y personal con Jesucristo como Señor y Salvador. Esta etapa de conversión/salvación es, como saben todos los creyentes experimentados, un rito de adopción en la familia de Dios, que él ha ordenado mediante la fe en Jesucristo. Se presenta de diversas formas y con diferentes denominaciones (p. ej., ser salvo, acercarse a Jesús, renacer), pero implica una sumisión voluntaria a Dios Padre, un encuentro personal con Cristo el Hijo y la morada del Espíritu Santo. El director ejecutivo puede recibir ayuda para cruzar el abismo de la incredulidad a la fe a través de creyentes individuales, la iglesia, organizaciones paraeclesiales, programas de televisión o radio, o puede provenir de la lectura personal, la reflexión o una crisis. En cualquier caso, es tan fundamental y crucial que muchos ministerios en el mundo se centran casi exclusivamente en esta etapa y en la segunda.

## Discipulado

La segunda etapa, el discipulado, es la etapa de aprendizaje a la que llega el nuevo CEO y que continúa a lo largo de su vida. Quienes asisten y enseñan al CEO han sido llamados por Jesús a esta tarea: «Id y haced discípulos a todas las naciones» (véase Mt 28:19-20; véase también Hch 1:8; Is 49:6). Inicialmente, implica tomar a un nuevo creyente, inmaduro o tibio, a menudo llamado un bebé en Cristo, y ayudarlo a crecer y madurar en la fe. Como tal, constituye la base de toda misión, incluyendo la misión de Cristo. Los métodos para lograr esto son innumerables, pero al final, a menudo se reduce a un cristiano más maduro que se preocupa lo suficiente por el crecimiento del nuevo cristiano como para enseñarle los principios de la fe en todas sus facetas. Cristo nos llama a cada uno a un viaje que dura toda la vida. La etapa del discipulado es un proceso de maduración para el cual los escritores del Nuevo Testamento, en particular Pablo, proporcionan una instrucción considerable. Sin este crecimiento, el nuevo bebé en Cristo probablemente se marchitará y morirá espiritualmente. Con este crecimiento, el CEO descubre un nuevo significado y emoción por la vida, tanto a nivel personal como profesional.

Con demasiada frecuencia, sin embargo, los directores ejecutivos y los empresarios en general parecen no ir mucho más allá de esta etapa. Parecen satisfechos con ser cristianos dominicales, con un servicio moderado a la iglesia y una mínima interacción con el Cristo vivo. Otros quizá no sepan cómo superar esto, sino que se sientan demasiado satisfechos, avergonzados o presuntuosos como para buscar ayuda. Se ha dicho que la mayor amenaza para la iglesia son los cristianos complacientes. Ciertamente, los empresarios en las filas de la iglesia son tan susceptibles a esta enfermedad como otros, pero es igualmente cierto el peligro de que su responsabilidad final sea mayor. Cualquiera que dude de esto está invitado a estudiar las parábolas de Jesús y a tomar en serio su admonición: «A todo el que se le haya dado mucho, mucho se le exigirá; y al que se le haya confiado mucho, mucho más se le pedirá» (Lc 12:48).

## Cambio de paradigma

En tercer lugar, durante el proceso de discipulado, probablemente después de las primeras etapas, el director ejecutivo en desarrollo inevitablemente enfrentará desafíos en su relación con Dios como empresario y, más particularmente, en la relación de su negocio con Dios. Esta etapa de cambio de paradigma a menudo implica un cambio de mentalidad importante al lidiar con preguntas básicas: ¿Quién es el dueño del negocio, yo o Dios? Si es Dios, ¿cuál es mi rol en él? ¿Existe un propósito del reino para este negocio? De ser así, ¿cuál es? ¿Son las ganancias realmente malas? ¿Debería dejar el negocio para dedicarme al ministerio a tiempo completo, como me han dicho tantos en la iglesia? ¿Es posible que Dios me llame a los negocios como un pastor es llamado al púlpito? ¿Puedo ser un empresario exitoso y un seguidor obediente de Jesucristo, o son mutuamente excluyentes? Si puedo ser ambas cosas, ¿puedo reconciliar mi comprensión de las reglas empresariales con los principios bíblicos? ¿Funcionan los conceptos bíblicos en los negocios? De ser así, ¿cuáles? ¿Cómo?

Las preguntas son infinitas, pero representan una etapa fundamental en la que el CEO en crecimiento lucha por vivir la fe en el contexto empresarial. No es una etapa fácil. Durante siglos, la iglesia ha enseñado erróneamente que existe una división secular-sagrada entre el púlpito y la banca, entre la iglesia y el mercado, entre los buenos cristianos y los empresarios. La iglesia ha predicado tácitamente que quienes trabajan en el mercado juegan en territorio satánico y que se dedican a empresas espiritualmente inferiores, incluso pecaminosas. Esta enseñanza está siendo atacada hoy en día, y muchas iglesias están reconociendo su error. Sin embargo, es una enseñanza que ha infectado a millones de empresarios y no será fácil de erradicar ni reconciliar. No obstante, el CEO que se toma en serio la integración de la fe debe superarla. Una vez que los CEO se ven a sí mismos como hijos de Dios, colocados por Él en una posición de considerable influencia en la comunidad, precisamente gracias a su negocio, están listos para la siguiente etapa.

## Integración de la fe

En cuarto lugar, el director ejecutivo en proceso de madurez finalmente se pregunta: ¿Cómo puedo liderar mi empresa para Cristo? ¿Cómo puedo administrar este valioso recurso que el Señor ha puesto en mis manos para tener un impacto en el reino? ¿Cómo honro a Cristo en la operación de mi negocio? Como cristiano, ¿cómo integro mi fe en la toma de decisiones, la estrategia de marketing, el proceso de producción, el diseño de productos y las relaciones con los empleados y clientes? En resumen, ¿cómo puedo integrar mi fe y los principios bíblicos en el ADN de cada aspecto de la cultura de la empresa? Y, quizás lo más importante, ¿cómo puedo comenzar a vivir con integridad y plenitud, fiel a mi Señor en todos los ámbitos de mi vida? Esta etapa de integración sigue siendo una etapa de cuestionamiento, pero transforma el diálogo de una relación a una participación activa en el ministerio, de preguntas sobre qué y si hacerlo a cómo.



## Compañía del Reino

En quinto lugar, el director ejecutivo que, intencionalmente, emprende el camino más allá del cuestionamiento hacia una integración proactiva de la fe busca convertirse en una Compañía del Reino. Si bien la literatura abunda en diversos nombres y definiciones para una KC, para mí, la mejor descripción de una KC es la de una empresa con fines de lucro que, intencional y ampliamente, ha integrado la fe cristiana en todos los aspectos del negocio: su liderazgo, sus procesos de toma de decisiones, sus operaciones, sus metas, sus objetivos y sus resultados. Es una empresa madura en sus esfuerzos de integración de la fe, que los ha institucionalizado y que está comprometida con un proceso de mejora continua, buscando continuamente ser más como Cristo en todos los sentidos.

Al igual que la madurez personal, esta etapa de la Compañía del Reino es un viaje sin fin de crecimiento, evaluación, adaptación y aprendizaje continuo. Nunca hay un punto en el que podamos decir: "¡Hemos Llegado!". Más bien, es una etapa en la que el director ejecutivo, el equipo de liderazgo y todos los empleados están constantemente alertas a las nuevas oportunidades ministeriales y a los peligros del retroceso y la deriva espiritual.

En esta quinta etapa, la atención se centra en la empresa y su ámbito de influencia: sus accionistas y consejo de administración, empleados y sus familias, clientes, contratistas, proveedores, vendedores y agentes, inversores y acreedores, asociaciones comerciales y sindicatos, y competidores. Su alcance suele ser monocultural, pero con la creciente pluralización global de comunidades y trabajadores, esto sin duda cambiará. Sin embargo, se trata de una etapa de enfoque interno en la empresa y externo en su ámbito de influencia inmediato.

## Compañía BAM

En sexto lugar, llega un momento en el proceso de maduración del director ejecutivo y de la empresa en que, si bien ambos están comprendiendo el objetivo de convertirse en una Empresa del Reino, sienten una picazón, una insatisfacción persistente que genera un profundo deseo —un llamado— de tener un mayor impacto en el reino. A menudo, la empresa se siente atraída por los temas de justicia social arraigados en las Escrituras y nuestra moral cristiana:

### ¿Y qué exige el Señor de ti?

Actuar con justicia y amar la misericordia.

y andar humildemente con tu Dios. (Miq 6:8; véase también Zac 7:9-10)

En esta etapa, la mentalidad de la empresa se orienta más allá del ministerio hacia la misión. Si bien la distinción entre ministerio y misión ha sido objeto de intensos debates por parte de académicos de la iglesia durante décadas, para nuestros propósitos, el término ministerio significa servir a otros en el nombre y el amor de Cristo de forma monocultural y local (alcance E-0 y E-1 de Winter), mientras que misión significa realizar servicio ministerial a través de fronteras culturales (alcance E-2 y E-3 de Winter). Tradicionalmente, este alcance intercultural se ha considerado como internacional, pero como ya se mencionó, es evidente en el mundo actual que la misión se extiende tanto a la comunidad local como al extranjero. El servicio cristiano en el Delta del Misisipi, los Apalaches, Watts o las reservas apache o navajo de Nuevo México, cuando es liderado por cristianos foráneos, es claramente tan misión como el alcance a India, Perú, China o Ucrania. Puede que no sea tan atractivo viajar al otro lado de la ciudad como lo es hacer misión en Uganda, pero a menudo la necesidad es la misma y la brecha cultural es igual de grande.

Esta etapa de la Compañía BAM se caracteriza por una empresa que exhibe un alto grado de intencionalidad en su búsqueda de ser una Compañía del Reino y, simultáneamente, participar en la misión cristiana intercultural y el desarrollo comunitario. Tanto para una Compañía KC como para una Compañía BAM, la empresa en sí misma es una parte vital e integral de su ministerio o misión, pero existen al menos tres distinciones críticas entre estas empresas. En primer lugar, la KC suele tener un ministerio centrado en una sola cultura; es decir, su principal esfera de influencia se encuentra entre personas de su propia cultura. Es una empresa liderada por cristianos que se conecta con sus empleados, clientes, proveedores y la comunidad, la mayoría de los cuales son del mismo origen cultural o étnico. Es una empresa alemana que ministra a los alemanes dentro de Alemania (o a la comunidad alemana en los EE. UU.), una empresa surcoreana que ministra a los coreanos (en el país o en el extranjero), o una empresa hispanoamericana que ministra a los hispanoamericanos.

BAM, por otro lado, invariablemente ministra de manera transcultural y generalmente a nivel internacional.

En segundo lugar, una KC impacta a las personas casi exclusivamente a través de sus iniciativas comerciales; es decir, atiende a las personas afectadas por sus actividades comerciales. Si bien esto también aplica a las empresas BAM, quienes trabajan en BAM van deliberadamente más allá de ser una KC para ser proactivos en el desarrollo comunitario. En ese sentido, una empresa BAM es una KC más desarrollo comunitario.

En tercer lugar, un aspecto obvio, aunque importante, que a menudo se pasa por alto es que una empresa puede ser una KC sin ser una empresa BAM. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, no puede ser una verdadera empresa BAM sin primero ser o aspirar a ser una KC. Por analogía, una persona puede ser cristiana sin ser misionera, pero no puede ser misionera sin ser cristiana.

Cabe destacar que, así como un misionero tradicional no puede ser eficaz en el campo misionero sin una fe profunda y duradera que se manifieste en su vida personal, una empresa tampoco puede participar eficazmente en una misión de desarrollo comunitario que honre a Dios si no se esfuerza por honrar a Cristo en sus prácticas de gestión interna. Ciertamente, una empresa no tiene que ser perfecta antes de participar en la misión; de ninguna manera la iglesia es perfecta internamente antes de enviar misioneros al campo. Sin embargo, la futura empresa BAM debe preocuparse profundamente por ser una KC y esforzarse diariamente por lograrlo si desea ser una comunidad eficaz y duradera.

Testimonio de Cristo. Sin ese distintivo cristiano, la Compañía BAM podría estar realizando buenos proyectos de desarrollo comunitario, pero probablemente lo hará de maneras similares a las de las empresas seculares que practican la responsabilidad social corporativa.

A pesar de estas diferencias entre las empresas KC y BAM, cabe destacar un punto final y fundamental. Decir que todas las empresas BAM son KC, pero no todas las KC son empresas BAM, no significa que una sea más santa o mejor que la otra; simplemente pueden representar diferentes etapas de desarrollo y compromiso espiritual, o pueden representar diferentes llamados. Puede ser que (1) el Señor haya llamado al director ejecutivo de KC a ese ministerio y solo a ese ministerio (¡lo cual es maravilloso en sí mismo!), o (2) el director ejecutivo de KC haya sido llamado a BAM, pero por alguna razón haya dejado de lado ese llamado más amplio temporal o permanentemente, o (3) el director ejecutivo o la empresa simplemente no hayan alcanzado un nivel de madurez en el que el Señor esté ampliando su visión de la utilidad de la empresa para el reino, incluyendo BAM y la capacidad de implementarlo, o (4) el Señor aún no haya llamado al director ejecutivo de KC a BAM; es decir, Dios simplemente no está listo, en su infinito sentido de tiempo perfecto, para usar al director ejecutivo o a la empresa de esa manera.

## Compañía de la Gran Comisión

Séptimo, así como una Compañía BAM es una KC llamada por Dios más allá de sus esferas de influencia inmediatas para trabajar interculturalmente (o incluso internacionalmente) y en el desarrollo comunitario, una Compañía de la Gran Comisión (CCG) es un tipo especial de Compañía BAM llamada a trabajar a un nivel corporativo más alto y complejo. Es una Compañía BAM que maximiza las economías de escala para lograr un mayor impacto en el reino. En resumen, la etapa de la CCG se aplica a las compañías BAM que simplemente son más grandes, con más empleados, mayor capacidad de producción, mayor volumen de ventas y, a menudo, múltiples ubicaciones. Como tales, cuentan con más recursos y una presencia superior en las comunidades donde operan y, por lo tanto, tienen mayor influencia comunitaria y regional, y potencialmente un mayor impacto en el reino.

Como se mencionó anteriormente, el término Compañía de la Gran Comisión fue acuñado por Steve Rundle y Tom Steffen. Basándose en el trabajo de Sharon Bentch Swarr, Dwight Nordstrom y otros, Rundle y Steffen abrieron nuevos caminos en el campo misionero intercultural y más allá. Observaron que el modelo tradicional de micro y pequeñas empresas requiere que los empresarios y emprendedores se involucren en el campo misionero intercultural y se mantengan a sí mismos mediante su trabajo. Esto puede suceder trabajando para empresas existentes, iniciando sus propios negocios o siendo maestros, trabajadores de la salud, empleados del gobierno o consultores. En cualquier caso, cada uno implica a una sola persona o un pequeño equipo que trabaja con empresarios individuales o dentro de una pequeña empresa para lograr sus objetivos de evangelización y plantación de iglesias. Si bien pueden trabajar en el contexto de una agencia o iglesia emisora más grande, sus esfuerzos son a un nivel relativamente pequeño.

Rundle y Steffen sugieren que es mucho más eficaz y sostenible implementar la gestión de activos empresariales (BAM) a través de empresas más grandes que adoptan un enfoque ministerial holístico y cuentan con una amplia gama de partes interesadas. Por ejemplo, en lugar de simplemente fundar una iglesia compuesta por trabajadores dispersos, ¿por qué no?

¿Comprar o gestionar una gran empresa en un país cerrado, que emplea a cientos de trabajadores y considerarla tu rebaño?

Rundle y Steffen llaman a estas compañías Compañías de la Gran Comisión y definen cada una de ellas como “una empresa socialmente responsable, generadora de ingresos, administrada por profesionales del reino y creada con el propósito específico de glorificar a Dios y promover el crecimiento y la multiplicación de iglesias locales en las partes menos evangelizadas y menos desarrolladas del mundo”. [3]

Aunque gran parte de esta definición también se aplica a todo tipo de empresas BAM, las características distintivas del CCG son su tamaño y su agenda y capacidad de desarrollo comunitario.

No existe una regla específica sobre el tamaño que debe tener una empresa BAM para ser considerada GCC. El indicador que considero más útil es la estructura organizativa. Si una empresa BAM opera a través de un equipo de liderazgo ejecutivo, se clasifica como GCC. Por ejemplo, si una empresa tiene tan pocos empleados que el director ejecutivo gestiona personalmente todas las operaciones, se clasificaría como KC o BAM, pero no como GCC. Por otro lado, si la empresa tiene el tamaño suficiente para contar con varias divisiones operativas, con diferentes personas al frente de cada una, se clasificaría como GCC. En este caso, cada uno de los líderes de división conformaría el equipo de liderazgo ejecutivo, que reportaría directamente al director ejecutivo o a un vicepresidente ejecutivo, quien reportaría a este.

En la práctica, esta distinción es en gran medida irrelevante para nuestro análisis e incluso podría resultar una sutileza improductiva. Sin embargo, existe una diferencia práctica que vale la pena mencionar: debido a su mayor tamaño, recursos y beneficios financieros, los países del CCG pueden contratar BAM de forma más eficaz y eficiente que las empresas más pequeñas. En primer lugar, pueden contratar a un especialista a tiempo completo para que realice proyectos internos y externos seleccionados. Si se trata de desarrollo comunitario, contraten a un especialista en desarrollo comunitario; si se trata de salud, contraten a un médico o establezcan una clínica interna; si se trata de consejería, contraten a un profesional clínico capacitado; si se trata de educación, alfabetización u orientación agrícola, contraten a un profesor con la experiencia adecuada; o si se trata de construcción, contraten a contratistas cualificados, carpinteros, albañiles u otros profesionales. Las pequeñas empresas no tienen la capacidad de ofrecer estos servicios en su plantilla. En segundo lugar, los países del CCG tienen la opción de contratar a alguien interno o simplemente contratar a especialistas, ONG, iglesias o universidades.

Y universidades de todo el mundo en cada una de estas disciplinas para acompañar a la empresa y a la comunidad según sea necesario como consultores, adjuntos y trabajadores. Nuevamente, las pequeñas empresas de BAM no siempre tienen acceso a estas personas.

En cualquier caso, dado que las GCC son un tipo de empresa BAM, al hablar de una u otra, las observaciones se aplican generalmente a ambas. Sin embargo, la mayor parte del análisis de este libro se centra en la GCC, ya que es más difícil de gestionar y tiene el mayor potencial de impacto en el reino. No obstante, las empresas BAM más pequeñas pueden beneficiarse del análisis de la GCC de al menos dos maneras importantes: primero, muchos aspectos de las GCC les son directamente aplicables; y, segundo, visualizar las GCC puede inspirar a los BAMers a orar por el crecimiento de sus empresas BAM y convertirlas en una presencia más influyente en su campo misionero.

Tanto para las empresas BAM como para los países del Golfo, el aspecto de desarrollo comunitario en su agenda es clave para su estatus BAM. De igual manera, tanto lo que hacen dentro de la comunidad como la forma en que lo hacen también son clave: tanto los objetivos como los métodos deben honrar siempre a Cristo y ser "dignos del evangelio" (Fil. 1:27), y, siempre que sea posible, deben proclamar abierta y públicamente la presencia y el amor de Jesús, y que todo debe hacerse en su nombre. Al hacerlo, la empresa va más allá de las iniciativas de responsabilidad social de las empresas internacionales y las iniciativas de desarrollo comunitario de las ONG seculares. Les hace saber a las personas que Jesús quiere demostrar visiblemente su amor por ellas al enviar a esta empresa para ayudar a aliviar su dolor, satisfacer sus necesidades y encontrarse con él.

Esto la diferencia de sus contrapartes seculares. Esta distinción se demuestra más a menudo que se proclama, se demuestra con acciones que con palabras, con el ejemplo que con declaraciones. Significa ser diferentes porque somos seguidores de Jesús enviado por Cristo, no porque simplemente sea un buen negocio.

En resumen, un GCC es una empresa BAM más grande que busca incorporar la Gran Comisión, el mandato cultural y los grandes mandamientos en sus objetivos fundamentales. Lo hace a nivel nacional, extendiéndose interculturalmente más allá de sus intereses comerciales e influyendo en la comunidad en la que opera. Lo hace a nivel internacional, expandiendo sus operaciones comerciales para llegar a personas en otras naciones o iniciando o adquiriendo un nuevo negocio en el extranjero. Si bien esto puede ocurrir a nivel nacional o internacional, los GCC históricamente han sido

Se centró en las zonas del mundo afectadas por la pobreza, especialmente aquellas que niegan el acceso a los misioneros tradicionales.



## Sostenibilidad

En octavo lugar, a medida que el CEO y el equipo ejecutivo persigan los objetivos de KC y BAM, se darán cuenta rápidamente de que la sostenibilidad y su consecuencia, la replicación (etapa 9), son elementos clave para ser una empresa viable que busca prosperar a largo plazo. Esta etapa de sostenibilidad no es fácil de superar con éxito y representará un desafío constante para todas las empresas de KC, pero especialmente para todas las de BAM.

Inicialmente, es fundamental reconocer que la empresa KC o BAM (y su equipo) debe encontrar maneras de ser sostenible financiera, cultural, estructural y espiritualmente. En términos financieros, es innegable que ser bueno tiene un costo. Si bien creemos firmemente que ser una empresa KC o BAM es un buen negocio a largo plazo, existen desafíos y obstáculos constantes que le costarán dinero, clientes y ventas. Culturalmente, una empresa BAM y su equipo BAM expatriado deben adaptarse (incluido el dominio del idioma) para sobrevivir en el contexto extranjero en el que operan. La sostenibilidad cultural requiere una contextualización enfocada, lo cual, en la vida real, no es tarea fácil. Sin embargo, sin ella, la empresa tendrá pocas posibilidades de convertirse en una fuerza económica viable en la comunidad o de tener un impacto significativo a largo plazo en el reino. De igual manera, el equipo y sus familias pronto se sentirán desanimados, cansados y vulnerables a abandonar el campo misionero de BAM.

Estructuralmente, la Compañía BAM debe organizarse para maximizar su capacidad de gestionar la enorme presión que enfrenta debido a sus mandatos duales de negocio y misión. De no hacerlo, inevitablemente se producirá una desviación espiritual, prioridades distorsionadas y una gestión inepta o negligente de uno u otro de estos mandatos. Resolver los dilemas estructurales de forma adecuada al contexto es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la Compañía BAM.

Espiritualmente, la Compañía BAM debe satisfacer las necesidades personales y familiares del equipo y sus familias. Sin un régimen activo de conexión con Cristo y entre sí, sin sistemas de apoyo y seguridad eficaces, y

Sin estrategias de supervivencia basadas en la fe y sin apoyo mutuo, el equipo carecerá de la sostenibilidad necesaria para permanecer en el campo misionero. El equipo está ahí por Cristo, pero en medio del servicio a los demás y la difusión de la buena nueva, sus miembros a menudo se enfrentan a una sequedad espiritual que puede convertirse en una raíz de amargura dentro de la Compañía BAM y la comunidad.

De igual manera, la difusión de la misión y los esfuerzos de desarrollo comunitario de una empresa BAM pueden, y sin duda lo harán, agotar los activos, la energía, el personal, la productividad y las ganancias de la empresa. Si no existe una alineación adecuada entre los objetivos de desarrollo comunitario y los de supervivencia del negocio, la gerencia de la empresa puede sobrecargar a la corporación y a su personal más allá de su capacidad. Para que una empresa BAM se mantenga, debe establecer límites que la mantengan a flote. Es un hecho obvio, pero a menudo pasado por alto por quienes no se dedican a los negocios y tienen una mentalidad misionera, que en BAM, sin la B no hay M, sin el negocio no hay misión.

La sostenibilidad de una empresa BAM es siempre un tema crítico y se presenta de diversas maneras. En ese sentido, la sucesión y el desfase merecen especial atención debido a su inevitabilidad.

*Sucesión. La sostenibilidad es un tema particularmente difícil, delicado e incluso doloroso cuando una empresa de Kansas City o Boston se enfrenta a una sucesión en la gestión o la propiedad. La sucesión es, después de todo, una importante transferencia de poder: la facultad de definir el futuro de la empresa en todos los aspectos de su existencia. Dicha sucesión es una realidad inevitable en toda empresa, ya sea por fallecimiento, renuncia, jubilación, venta, fusión o adquisición. Es particularmente difícil en la sucesión intergeneracional, donde un padre es sucedido por un hijo o hija.*

Con prácticamente cada sucesión de este tipo, una empresa se somete a una reevaluación de su cultura y estructura. Esto suele conllevar una reestructuración importante de personal, estilo, propósito, políticas, procesos y, con frecuencia, de productos e imagen. Los nuevos directores ejecutivos y propietarios simplemente quieren tener a su propio equipo y su propia marca en la imagen de la empresa. Cualquiera cuyo restaurante favorito haya cambiado de manos comprende las implicaciones de tener un nuevo chef en la cocina.

En resumen, cuando se produce un cambio de dirección y propiedad, todos los aspectos de la existencia de la empresa están en juego. Superar con éxito estos desafíos e institucionalizar la intencionalidad del reino en la esencia misma de la empresa es fundamental para que esta sobreviva a estos cambios como una empresa KC o BAM. La forma de lograrlo varía según la cultura de cada empresa, pero por ahora, basta con señalar los riesgos latentes que plantea la sucesión para cada empresa KC o BAM y su capacidad para seguir generando un impacto positivo en el reino.

*Deslizamiento. Otro peligro para la sostenibilidad inherente a cualquier negocio son las onerosas presiones del día a día y las constantes exigencias de tiempo, energía, relaciones, motivación y recursos. Dirigir un negocio es una tarea ardua y a tiempo completo. Mantener un negocio exitoso y rentable, especialmente en el entorno empresarial tecnológico y globalizado actual, no es fácil ni seguro. En medio de tal presión, incluso para las mejores empresas de BAM, existe una tendencia constante a volver a la normalidad y a permitir una erosión del enfoque y los objetivos del reino. Esto ocurre sutilmente, apoderándose de la empresa y de su liderazgo gradualmente, hasta que la empresa prácticamente pierde su impacto intencional en el reino.*

Las Escrituras hablan de la guerra constante entre la carne y el Espíritu, entre el “hombre natural” y el “hombre justo”, entre los caminos del mundo y los caminos de Dios (ver Romanos 8:1-14; Gálatas 5, especialmente los versículos 1, 13-25; y Efesios 4:25-5:5). En nuestro mundo caído, la tendencia humana natural es seguir el camino de la naturaleza pecaminosa. Se requiere una alerta espiritual continua y activismo para reorientar nuestras vidas hacia los caminos del Espíritu y sostener ese modo de vida. Mantener el rumbo espiritual, permanecer obediente a nuestro Señor y su evangelio, es una lucha constante que dura toda la vida. Esto es cierto para nosotros como hijos de Dios. Es igualmente cierto para las empresas que dirigimos. No importa cuán intencionales y bien intencionadas seamos, el peligro de un desvío corrosivo de las metas e impacto del reino es muy real y generalizado. Como advirtió Pedro, acecha en los pasillos de la empresa, en los comedores, en las oficinas, en las plantas de producción, en las suites ejecutivas y en las salas de juntas, como un león al acecho, listo para devorar a su presa (1 Pedro 5:8).

## Replicación

La novena etapa no es del todo distinta de la etapa de la Compañía BAM. En muchos sentidos, es una consecuencia natural de esa etapa y representa otra dimensión, aunque no tan evidente, de la sostenibilidad. La llamo la etapa de replicación. Como en cualquier buena familia, para que una empresa sobreviva de generación en generación, se requiere descendencia. Tener descendencia es fundamental para la supervivencia de la humanidad y para el cumplimiento del mandato cultural de Dios. Por consiguiente, él ordenó: «En cuanto a ustedes [la humanidad], sean fructíferos y multiplíquense; multiplíquense en la tierra y multiplíquense sobre ella» (Génesis 9:7).

Si bien la replicación no es fundamental para la supervivencia empresarial, cada vez es más evidente que es un elemento clave para ser una empresa BAM eficaz. Es decir, parte del compromiso de una empresa BAM con la comunidad consiste en ayudar a fundar, apoyar, nutrir e incubar otras KC y empresas BAM. Si bien la replicación se analizará con mayor detalle más adelante, merece especial atención aquí como una etapa clave en el progreso de un CEO hacia la maximización del potencial de la empresa como empresa BAM.

Otro aspecto de la replicación es la participación en grupos de pares. De esta manera, los directores ejecutivos y ejecutivos de las empresas KC y BAM se reúnen periódicamente, a menudo semanalmente, para discutir problemas empresariales reales y buscar conjuntamente alternativas cristocéntricas y bíblicas para abordarlos. Como se mencionó anteriormente, unirse a uno de estos grupos, o crear un grupo local entre colegas empresarios de una ciudad determinada, es un paso importante, incluso necesario, para cualquier empresa BAM comprometida a largo plazo con sus objetivos del reino. También es una herramienta muy útil para ayudar a una nueva empresa BAM replicada a encontrar su lugar en la comunidad de empresas cristianas locales.

## Transformación

En décimo lugar en la progresión de los CEO y las empresas BAM, se encuentra la comprensión de que tienen en sus manos una oportunidad divina no solo para transformar la cultura de su empresa, su gente y su entorno inmediato, sino literalmente para transformar cada comunidad en la que operan. Esta etapa de transformación es una consecuencia natural de las etapas anteriores y un objetivo natural para todas las empresas BAM. Existen importantes movimientos ecuménicos de transformación urbana, liderados por cristianos, en Estados Unidos y a nivel mundial. Todos ellos reconocen el papel vital de las empresas y el poder del mercado para lograr la transformación urbana. De hecho, el componente empresarial del mercado se considera ahora una condición sine qua non, un elemento esencial, para una transformación urbana efectiva. Sin la plena participación y compromiso de la comunidad empresarial, la transformación urbana a largo plazo generalmente no es posible.

Ed Silvoso, aunque se centra principalmente en la transformación de las ciudades y el país en Argentina, señala:

Hoy en día, hay multitud de creyentes en el mundo laboral que ocupan puestos estratégicos en los negocios, la educación y la política. Necesitan saber que están llamados a desempeñar un papel vital en el establecimiento del reino de Dios en la Tierra. Sin su participación activa y liderazgo, nuestras ciudades no se transformarán...

Dios los ha llamado explícitamente y los ha ungido para ello... Pueden transformar sus trabajos y luego sus ciudades, como sucedió en el primer siglo.[4]

McCartney está de acuerdo, pero plantea una pregunta intrigante: ¿Es posible que un tercer Gran Despertar pueda tener lugar en nuestros tiempos, también liderado por creyentes en los negocios?

[5]

Muchos estamos convencidos de que una sola empresa puede transformar una ciudad. Lo hace con el ejemplo a otras empresas, ya sean cristianas o no, y fomentando la presencia, el evangelio y los valores de Cristo en la comunidad empresarial. A través de sus propias actividades y de la réplica de otras empresas de Kansas City y de BAM, BAM Company ofrece liderazgo proactivo y se involucra para satisfacer las necesidades de la comunidad, con el amor de Cristo. Mediante una colaboración plena con la iglesia, organizaciones no gubernamentales y otros, BAM Company puede compartir el objetivo de recuperar su ciudad para el Señor y lograr una transformación comunitaria sostenible. Esto puede suceder a nivel nacional e internacional, dondequiera que la comunidad empresarial alimente el Espíritu de Dios.

## Resumen

Como se mencionó anteriormente, estas diez etapas del desarrollo de BAM no son pasos independientes, aislados ni secuenciales. Considerarlas así es útil para fines analíticos, pero la vida, el crecimiento espiritual y la dinámica empresarial son más complejas. Más bien, estas etapas de crecimiento suelen ocurrir de forma superpuesta, a menudo acumulativa, en las que se desarrollan varias etapas simultáneamente. Por ejemplo, un líder empresarial cristiano maduro puede estar, simultáneamente, continuando su propio discipulado personal, participando en un grupo de pares empresariales cristianos para ayudar a otros y perfeccionando las políticas, prácticas y personal de la empresa para lograr un mayor impacto en el reino y asegurar la sostenibilidad de su empresa como una Compañía del Reino, a la vez que realiza importantes esfuerzos de alcance misionero, incubando otras empresas BAM y colaborando en una iniciativa de transformación comunitaria, sin mencionar la dedicación de tiempo a su familia y comunidad. Y, aunque parezca increíble, el director ejecutivo también necesita tiempo libre.

En cualquier caso, ser el CEO de una empresa BAM es una tarea enorme y, claramente, no es para todos. Pero, como veremos más adelante, no tiene que hacerlo solo, ni debería. Es un trabajo en equipo que debe planificarse y estructurarse para una gestión eficaz. En cualquier caso, por eso es esencial que el CEO se mantenga siempre cerca del Señor, comenzando cada día preguntándole al jefe cuál debería ser el enfoque del día. La oración, la oración constante y la oración de escucha, son vitales. Prestar atención a las indicaciones del Espíritu Santo ayudará a evitar grandes errores. Prestar atención a la dirección clara del Espíritu Santo y buscar confirmación antes de actuar ayudará a mostrar el camino. Mantener la humildad y evitar la arrogancia espiritual (por ejemplo, creer que solo él o ella escucha, o escucha correctamente, al Señor) son necesarios para que el liderazgo del CEO sea eficaz y para que el equipo y los empleados de BAM forjen un compromiso constante con la empresa BAM, sus valores y sus objetivos.

Finalmente, es importante comprender estas etapas para que los directores ejecutivos plenamente comprometidos con el ministerio en el contexto empresarial puedan evaluar tanto su punto de partida como sus objetivos a corto y largo plazo. Conocer las posibilidades y tener una visión clara de hacia dónde pueden llevar a sus empresas suele ser el impulso clave que los motiva a involucrarse en el ministerio de administración empresarial (BAM) y a verlo como una búsqueda sagrada, tanto personal como para las personas que Dios ha puesto en sus vidas.



## Preguntas para discusión

1. El autor ofrece un paradigma para el crecimiento progresivo en la integración de la fe por parte del director ejecutivo de una empresa. ¿Qué etapas son personales para el director ejecutivo y cuáles son aplicables a la empresa? ¿Cómo describiría cada etapa? ¿Son secuenciales? Explique.
2. ¿Qué etapa describe mejor a su director ejecutivo y a su empresa? ¿Por qué cree que sí? ¿Qué tendría que cambiar para que su director ejecutivo y su empresa avancen a otra etapa? ¿Es probable que esto ocurra? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Cuáles son las etapas del camino espiritual de una persona en Cristo? ¿Qué etapas describen tu fe? ¿Sigues creciendo, te encuentras estancado o en declive? ¿Qué te hace pensar eso? ¿Qué puedes hacer para experimentar un crecimiento y una madurez espiritual más rápidos?
4. El autor habla de tres tipos de compañías: Compañías del Reino, Compañías BAM y Compañías de la Gran Comisión. ¿Cuáles son las diferencias? Diagrame las compañías y explique cómo se relacionan entre sí. ¿Son estas distinciones importantes para la misión o son sutiles, como sugirió un comentarista? ¿Por qué?
5. ¿Qué quiere decir el autor con «deslizamiento»? ¿Es real? Da ejemplos de dónde lo has visto en tu vida. ¿Cómo se evita?
6. ¿Qué significa replicar una empresa BAM? ¿Cuáles son las diferentes maneras de hacerlo? ¿Qué beneficios tangibles se derivan de que una empresa BAM se replique?
7. La transformación parece ser la palabra de moda en los círculos misioneros cristianos actuales. ¿Qué significa? ¿Cuáles son los diferentes tipos de transformación? El autor habla de la transformación de la ciudad. ¿Qué significa eso? ¿Cómo sería una "ciudad transformada" (basándose en sus respuestas a la pregunta 5 al final del capítulo 3)? Analice y diagrama. ¿Es esta una posibilidad realista? Explique.

8. Compromiso BAM: Muchas personas hablan del deseo o la necesidad de dedicar sus vidas a un propósito mayor. ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué? ¿Qué significa "propósito mayor" (piensa más allá de generalidades superficiales y respuestas política o religiosamente correctas)? ¿Tiene tu vida un propósito mayor al que está dedicada? De ser así, ¿cuál es? ¿Vale la pena vivirlo? ¿Por qué? ¿Qué estás haciendo para acercarte cada vez más a ese propósito?

## Niveles de integración de la fe y rendición de cuentas

*"Ahora bien, a cada uno se le da la manifestación del Espíritu para común beneficio de todos.  
**bien.**"*

1 Corintios 12:7

*“Y todo lo que hagáis, hacedlo de corazón, como para el Señor, no para los hombres... Es al Señor Cristo a quien sirven. Cualquiera que lo haga cada uno recibirá su mal por su mal, y no hay favoritismo”.*

Colosenses 3:23-25

*Su señor le respondió: “¡Siervo malvado y perezoso! ¿Sabías que yo siego? ¿Dónde no sembré y recojo donde no esparcí? Pues bien, debiste haber depositado mi dinero en los banqueros, para que al volver lo recibiera con los intereses. Quítale el talento... Y echa a ese siervo inútil afuera, a la oscuridad, “donde habrá llanto y crujir de dientes.”*

Mateo 25:26-28, 30

A primera vista, la integración de la fe parece sencilla, pero cuando el director ejecutivo intenta incorporar principios bíblicos en la empresa, la compleja cuestión del cómo puede resultar abrumadora y sumamente desalentadora. La comprensión del director ejecutivo de los diversos niveles de integración es vital para afrontar con éxito este reto y avanzar en la búsqueda de convertirse en una Compañía del Reino o una Compañía BAM. Como veremos, estos niveles se asemejan en líneas generales a las etapas de desarrollo descritas en el capítulo diez, pero son sustancialmente diferentes. Mientras que las etapas abordan el qué y el cuándo del proceso de maduración del director ejecutivo (y de la empresa), los niveles de integración abordan cómo y para quién se ve afectada la integración. Mientras que las etapas establecen una hoja de ruta que muestra hacia dónde puede llevar el director ejecutivo a la empresa conceptualmente, los niveles muestran dónde y cómo integrar realmente la fe en las operaciones diarias de la empresa.

## Integración de la fe

Claramente, la integración de la fe no es algo rutinario. Sin embargo, puede y debe abordarse sistemáticamente para institucionalizar el concepto y su aplicación sostenible, y para obtener el máximo impacto en el reino. Para lograrlo, se deben considerar tres niveles de integración de la fe: integración inherente, que considera los productos y servicios de la empresa como bendiciones en sí mismos; integración interna, que busca oportunidades de impacto en el reino en cada función de las operaciones de la empresa y en cada área de su plan estratégico de negocios; e integración externa, que va más allá del plan de negocios con diversas iniciativas patrocinadas por la empresa en la comunidad en general. Analicemos brevemente cada una de ellas y luego abordemos el tema especialmente delicado de la responsabilidad del director ejecutivo y el equipo de BAM.

*Integración inherente. Puede que los procesos, productos o servicios de la empresa tengan un impacto intrínseco en el reino; es decir, que la empresa produzca un producto o servicio que ayude a las personas a vivir mejor. Ejemplos de estos productos y servicios son aquellos que brindan mayor seguridad, salud, saneamiento, nutrición, vivienda, vestimenta, belleza estética, educación, transporte, comunicaciones y recreación, así como servicios médicos, legales, contables, financieros, tecnológicos y otros servicios profesionales. De hecho, beneficiar y agregar valor y calidad a la vida de las personas es lo que toda empresa, con o sin liderazgo cristiano, debería esforzarse por lograr.*

Desafortunadamente, un vistazo rápido al mundo muestra que estos servicios beneficiosos a menudo son la excepción y no la regla. Se ganan millones de dólares con productos y servicios comerciales que explotan, dañan, degradan y, a menudo, esclavizan a las personas, con consecuencias trágicas desproporcionadas para los pobres, los marginados, los ancianos, las mujeres y los niños. Algunos ejemplos obvios son las drogas ilegales, la trata de personas, las bebidas alcohólicas, los productos de tabaco, las operaciones de juegos de azar y casinos, la pornografía, el comercio sexual, las clínicas de aborto y similares. Ejemplos menos obvios incluyen las tasas de interés usurarias, la especulación de precios, los alimentos o juguetes contaminados, los salarios o condiciones de trabajo deficientes.

condiciones laborales deficientes, explotación de trabajadores indocumentados, viviendas precarias, construcción deficiente o con costos reducidos, tratamientos médicos descuidados, medicamentos placebo, publicidad engañosa y discriminación de facto.

La lista de productos y servicios que no glorifican intrínsecamente a Dios es prácticamente ilimitada, pero esto en sí mismo demuestra vívidamente la importancia de la naturaleza de nuestros negocios para nuestra vida y testimonio cristiano. Nuestras vocaciones son, de hecho, un elemento clave de nuestro testimonio de Cristo y proclaman visiblemente nuestra obediencia a su mandamiento de amar al prójimo.

El mayor mandamiento bíblico es amar a Dios con todo nuestro corazón, alma y mente, y el segundo mandamiento es amar al prójimo como a nosotros mismos (Mt 22:36-39). Gene Edward Veith, citando a Martín Lutero, señala que una de las principales maneras en que amamos al prójimo —y tenemos un impacto en el reino— es a través de nuestras vocaciones:

Cuando rezamos el Padrenuestro, observó Lutero, le pedimos a Dios que nos dé hoy nuestro pan de cada día. Y Él nos da nuestro pan de cada día. Lo hace por medio del agricultor que sembró y cosechó el grano, del panadero que convirtió la harina en pan, de la persona que preparó nuestra comida. Hoy podríamos agregar a los camioneros que transportaron los productos, los obreros de la planta procesadora de alimentos, los almacenistas, los distribuidores mayoristas, los reponedores, la cajera. También desempeñan su papel los banqueros, los inversores de futuros, los publicistas, los abogados, los científicos agrícolas, los ingenieros mecánicos y todos los demás actores del sistema económico nacional. Todos ellos fueron fundamentales para que pudieras comer tu bagel matutino...

Cuando Dios nos bendice, casi siempre lo hace a través de otras personas. La capacidad de leer la Palabra de Dios es una bendición inefablemente preciosa, pero la lectura es una habilidad que no se desarrolló plenamente en nuestras mentes jóvenes. Requirió la vocación de maestros. Dios nos protege a través del policía de patrulla y de toda la gama del sistema legal. Nos da belleza y significado a través de los artistas. Nos permite viajar a través del ministerio de los trabajadores automotrices, mecánicos, personal de carreteras y empleados de aerolíneas. Nos mantiene limpios mediante el trabajo de los recolectores de basura, los plomeros, los trabajadores de saneamiento y los extranjeros, a veces indocumentados, que limpian nuestras habitaciones de hotel... El trabajador de comida rápida,

el inventor, el asistente administrativo, el científico, el contador, el músico  
—Todos ellos tienen un llamado elevado, y Dios los utiliza para bendecir y servir a Su pueblo y a Su creación.[1]

Desde esta perspectiva, los negocios tienen un aspecto noble, inherentemente bueno y que glorifica a Dios. Como tal, subraya la simple verdad de que los negocios en sí mismos no son malos. Son una actividad ordenada por Dios desde antes de la Caída y satisfacen tanto una necesidad de quienes reciben el servicio como de quienes sirven. Nos brindan nuestro pan de cada día y, cuando se practican en el Espíritu, nos brindan gran paz interior y satisfacción personal en una vida bien vivida.

*Integración interna. Con la integración inherente, la empresa tiene un impacto positivo en el reino simplemente por proporcionar bienes y servicios que benefician la vida de las personas. Sin embargo, BAM es más que eso. Implica ser muy intencional en maximizar el impacto de la empresa en el reino, tanto interna como externamente, es decir, tanto dentro de la empresa como en la comunidad a la que sirve. Internamente, el proceso no es complejo, pero sí requiere un compromiso específico por parte de la gerencia. Esto se explicará en detalle en capítulos posteriores, pero a modo de anticipo, es importante comprender que, desde el principio, el director ejecutivo de BAM y su equipo deben tomar una decisión. Pueden abordar la integración de la fe internamente, caso por caso, o pueden planificarla deliberadamente. Si la planifican, lo cual recomiendo ampliamente, existen diferentes niveles de planificación entre los que elegir. Estos van desde un enfoque de planificación simplista y básico hasta un plan maestro de BAM estratégico completo. Independientemente del nivel elegido, la planificación debe involucrar al mayor número posible de empleados y partes interesadas de la empresa, y debe incluir, en esencia, un análisis funcional profundo, reflexivo y profundo. Este enfoque, que se explicará en detalle en los capítulos quince y dieciséis, permite examinar sistemáticamente cada departamento y función de la empresa para determinar cómo se puede mejorar cada uno desde una perspectiva de eficiencia y financiera, así como desde una perspectiva de impacto en el reino. A partir de este análisis, se pueden identificar los múltiples resultados de la empresa BAM, integrarlos en el plan anual y, con el tiempo, institucionalizarlos en el ADN de la empresa.*

*Integración externa. El proceso de integrar el balance final del reino en el ADN de la empresa comienza con una comprensión profunda del impacto inherente del negocio y sus productos o servicios en el reino. BAM insta a las empresas a ir más allá y a examinar cada aspecto interno del negocio para determinar cómo maximizar su utilidad para la misión de Dios. BAM también insta a cada empresa a examinar su lugar en la comunidad externa y preguntarse: ¿Cómo se puede aprovechar este negocio para ayudar a esta comunidad y a su gente, especialmente a quienes viven en la marginación, sufren y son marginados por la sociedad?*

Aunque el término "integración externa" parezca una contradicción, en realidad describe bastante bien el proceso. Irónicamente, la integración externa no comienza fuera de la empresa. Comienza reuniendo a un equipo de empleados locales para dialogar con el equipo de BAM sobre su comunidad, sus necesidades, sus estructuras de poder y sus líderes. Estos empleados son un recurso invaluable. Viven en la comunidad y, en la mayoría de los casos, lo han hecho durante toda su vida. Conocen el contexto local y son los ojos, oídos y manos de la empresa para detectar necesidades, escuchar súplicas, discernir obstáculos y barreras, y, en última instancia, implementar los diversos proyectos de desarrollo comunitario que la empresa decide emprender.

Los miembros del equipo BAM también harán sus propias observaciones. A menudo, una persona externa puede ver las necesidades, lo que puede y debe cambiarse, de maneras que los miembros internos no pueden. Pero los externos (los etic) también tienen poco o ningún derecho a realizar cambios en una comunidad por iniciativa propia. Para tener un impacto a largo plazo, los cambios deben ser realizados por aquellos cuyas vidas se ven más directamente afectadas y que son miembros internos de esa cultura (los emic).

Sin embargo, los dos trabajando juntos —los de afuera y los de adentro— pueden lograr maravillas que ninguno de ellos podría hacer solo.[2] Si los revestimos con el poder del Dios vivo y la participación activa del Espíritu Santo, obtenemos una fórmula para una transformación genuina que honra a Cristo dentro de la vida de la comunidad.

Desde este inicio, la investigación también debe extenderse a la comunidad para involucrar a los líderes formales, informales, cívicos, empresariales, eclesiásticos y gubernamentales que tienen el poder y la influencia para apoyar u obstruir los esfuerzos de la empresa. Se debe seguir el protocolo cultural local para evitar dar...



Ofensas innecesarias. Mediante el diálogo con estos líderes, el equipo de BAM puede evaluar la pertinencia de las recomendaciones del comité de empleados y discernir qué proyectos comunitarios específicos encontrarán apoyo comunitario. El objetivo es ayudar, no obstaculizar; bendecir, no enojar ni amenazar; construir relaciones, no destruirlas; convertirse en un miembro valioso de la comunidad local, no en una presencia disruptiva; y empoderar, no dominar. Esto requiere una sensibilidad especial, discernimiento divino, paciencia y escucha activa.

El objetivo no es ser un forastero desagradable que llega a una comunidad diciendo: "Conocemos sus problemas y necesidades. ¡Sabemos más y solucionaremos las cosas!". Más bien, se trata de acercarse a ellos con oídos atentos, un lenguaje pausado, humildad y curiosidad; que le digan a la empresa cuáles son las necesidades y prioridades de su comunidad; escuchar sus sugerencias de solución; dialogar sobre posibles alternativas; discernir qué ayuda está dentro de la capacidad de la empresa; y buscar una invitación para unirse a la comunidad y satisfacer las necesidades identificadas. El objetivo no es realizar el proyecto por ellos, sino, mediante los recursos de la empresa —especialmente dinero, personal, talento y tiempo—, acompañarlos como un paráclito (ayudante) para completar la tarea conjuntamente.[3] Una de las maneras más efectivas y emocionantes de lograr esto es mediante un proceso conocido como "indagación apreciativa".

La Indagación Apreciativa es una filosofía estimulante para el cambio. Su premisa principal es que en toda organización [y comunidad] algo funciona y que el cambio puede gestionarse mediante la identificación de lo que funciona y el análisis de cómo implementar más de lo que sí funciona. El resultado tangible del proceso de indagación es una serie de afirmaciones que describen dónde desea estar la organización [comunidad], basándose en los momentos culminantes de su trayectoria. Dado que estas afirmaciones se basan en la experiencia y la historia reales, las personas saben cómo repetir sus éxitos.[4]

Nuevamente, a lo largo del proceso relacional, la comunidad necesita saber que el CEO y el equipo de BAM son cristianos comprometidos y que han sido enviados por Jesús para ayudar porque Jesús los ama. Esto puede hacerse de diversas maneras.

de muchas maneras, desde simplemente pasar tiempo juntos, conocerse y hacerse amigos, hasta actividades con más propósito, como realizar programas de aprendizaje para adultos o enseñar estudios bíblicos comunitarios.

Muchas de las necesidades que surgirán durante el inventario comunitario serán sociales o ambientales. Si la empresa decide participar (e invertir sus recursos) en estos proyectos, estos se integrarán en los objetivos de resultados correspondientes (véase el capítulo 12). Las únicas preguntas que quedan entonces son cómo maximizar el impacto en el reino con estos esfuerzos y cómo integrar las decisiones corporativas finales en los planes maestros de la empresa.

## Responsabilidad por la integración

Un aspecto de ser una empresa KC o BAM que a menudo se pasa por alto es la necesidad de que el director ejecutivo y el equipo directivo rindan cuentas por su compromiso de integrar los principios bíblicos en la empresa y guiarla para Cristo. Generalmente, una persona no puede exigir responsabilidades a otra a menos que exista una relación entre ellas que genere dicha obligación.[5] Por lo tanto, examinemos brevemente algunas de estas relaciones, en particular la responsabilidad especial del director ejecutivo, el rol de su grupo de pares y cómo medimos la responsabilidad.

*Responsabilidad en las relaciones. La ley reconoce y exige la responsabilidad en ciertas relaciones formales, familiares y sociales. Por ejemplo, la relación padre-hijo, maestro-alumno, sacerdote-penitente, o en relaciones legales o laborales, como abogado-cliente, médico-paciente, fideicomisario-beneficiario, socorrista-nadador, padres-niñera, empleador-empleado. De igual manera, puede surgir de solicitudes o compromisos informales y voluntarios, como las relaciones de pacto entre Dios y los judíos, Jesús y los cristianos, o entre amigos.*

Cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, es una red de relaciones y jerarquías, formales e informales, legales y morales. Como tal, representa una red mixta de responsabilidad, tanto a nivel de mando como horizontal entre pares. A menudo, la responsabilidad formal se encuentra en la descripción del puesto del empleado, pero mucho más allá de eso, existe una responsabilidad general que cada empleado tiene con todos los demás. Aunque rara vez se menciona, salvo de forma retórica y motivadora (por ejemplo, en charlas de motivación de la gerencia o reuniones de todos los empleados), cada empleado de la empresa...

Desde el director ejecutivo hasta el vigilante nocturno y el conserje, todos comparten el mismo bote salvavidas, el que les proporciona a ellos y a sus familias el sustento necesario. Esta dependencia mutua genera una responsabilidad mutua general para que cada persona haga lo mejor que pueda para promover el éxito y la prosperidad de la empresa en cualquier trabajo asignado, por insignificante o tedioso que sea.

Si bien esta responsabilidad general no suele reconocerse, en una empresa BAM es preeminente y bíblica. Además, considero que cada persona en una empresa BAM es moral y éticamente responsable de ayudar a quienes atraviesan dificultades y de velar por el bienestar mutuo.

*Responsabilidad del director ejecutivo. En un entorno empresarial, el director ejecutivo rinde cuentas directamente a la junta directiva y a los accionistas, e indirectamente a todas las partes interesadas de la empresa. Si el director ejecutivo de una empresa BAM también es enviado por una iglesia o una agencia misionera, esto genera una responsabilidad institucional similar a la que se da con la junta directiva corporativa. En cualquier caso, esta responsabilidad institucional emana de la relación contractual y legal y suele regirse por los estándares que esta establece.*

Sin embargo, existen otros niveles de responsabilidad que afectan a toda empresa, especialmente a las que buscan impactar el reino. En primer lugar, en una empresa KC o BAM, el director ejecutivo se da cuenta de que Dios es el verdadero Dueño de la empresa, que es el director ejecutivo por nombramiento del propietario y que rinde cuentas a este, hora a hora y en cada decisión, por la administración de la empresa. Jesús contó varias parábolas sobre el deber del mayordomo hacia el dueño. Estas Escrituras son poderosas y directamente aplicables a los negocios. Ilustran no solo a quién rinde cuentas el director ejecutivo, sino también de qué. Particularmente instructiva es la parábola de Jesús sobre las minas en Lucas 19:12-27. En esa historia, el amo esperaba una inversión diligente de su dinero para que le reportara una ganancia razonable, y responsabilizó directamente al siervo infiel por los resultados. Debido a que el siervo no fue un buen administrador de los recursos que se le confiaron, el amo lo reprendió: "¡Siervo malvado!". Entonces el amo castigó al siervo quitándole todo lo que tenía y advirtiéndolo a todos como él: "Aquellos enemigos míos que no querían que yo fuera rey sobre ellos, tráelos acá y mátalos delante de mí" (v. 27).

Si bien esto parece bastante severo para los estándares actuales, los directores ejecutivos deben reconocer que están siendo juzgados según los estándares de Dios, que son bastante elevados, y que Dios toma muy en serio nuestra administración de sus recursos y dones. El Señor lo deja muy claro cuando dice: «Los juzgaré según

a tu conducta... El rey se lamentará, el príncipe se vestirá de desesperación, y las manos del pueblo de la tierra temblarán. Los trataré conforme a su conducta, y con sus propias normas los juzgaré. Entonces sabrán que yo soy el Señor» (Ezequiel 7:8, 27).

Es importante comprender que esta rendición de cuentas a Dios se da tanto a nivel empresarial como personal, y que ambos están inextricablemente entrelazados. Los creyentes de todos los ámbitos de la vida son responsables de cómo caminan con Cristo y de los pasos que dan para crecer espiritualmente. Un director ejecutivo cristiano no es inmune a este escrutinio, no solo porque es una obligación de crecimiento personal, sino porque sin ese crecimiento y madurez, los esfuerzos por liderar una empresa para Cristo inevitablemente se verán frustrados.

Si el director ejecutivo no camina continuamente con el Señor, no dedica tiempo a la Biblia ni ora con diligencia al verdadero dueño de la empresa y por todos los miembros de la organización, él o ella y la empresa se están preparando para el fracaso. El impacto en el reino no se puede lograr sin que la empresa haya sido bendecida por el Señor y prosperada por su mano. Cuando un director ejecutivo intenta alcanzar estas metas únicamente mediante su fuerza personal y perspicacia empresarial, pervierte el impacto en el reino al apartar las metas del ámbito de la visión del Señor y colocarlas bajo la mirada humana.

En segundo lugar, el director ejecutivo casi siempre tiene familia. Contrariamente a las prácticas empresariales modernas, según las Escrituras, la responsabilidad familiar está por encima del negocio. Pablo es muy claro en 1 Timoteo 5:8: quien no cuida de su propia familia es peor que un incrédulo. Es cierto que Dios nos dio vocaciones para ser fructíferos para él, pero como dice Veith, también nos dio la vocación de ser esposos y padres:

Todo cristiano —de hecho, todo ser humano— ha sido llamado por Dios a una familia... La familia es la vocación más fundamental, aquella en la que el poder creador de Dios y su cuidado providencial se transmiten de forma más dramática a través de los seres humanos... El matrimonio es una vocación de Dios... Los padres, al igual que Dios, no solo traen al niño a la existencia, sino que también, al igual que Dios, sustentan su vida... Dios obra en lo que hacen. Él se esconde en la vocación de los padres.[6]

Los negocios son importantes, pero muchos empresarios han sacrificado a sus familias en aras de los negocios. Esto no es saludable desde ningún punto de vista, pero desde la perspectiva de dirigir una empresa de Kansas City o de Boston, también es un testimonio contraproducente, especialmente para los empleados que también tienen familias. Es, además, una doble desobediencia a Dios: el director ejecutivo no solo descuida a su propia familia (y quizás perjudica su propia salud), sino que a menudo abusa de la familia de la empresa si les da el ejemplo o les exige sacrificios empresariales similares. En resumen, equilibrar la familia y los negocios es fundamental para dirigir una empresa con fundamento bíblico.

En tercer lugar, el director ejecutivo cristiano rinde cuentas a la amplia gama de partes interesadas directas de la empresa, en concreto, a los inversores, la junta directiva, los acreedores, los empleados, los proveedores, los vendedores, los clientes y, a menudo, a sus familias. Estas personas, de una forma u otra, han aportado valor voluntariamente a la empresa y a su éxito o fracaso. Dicha contribución y la relación que crea con la empresa generan expectativas. Cada uno, a su manera, depende del director ejecutivo de la empresa para que sea un fiel administrador de esa inversión y confianza, y para que les rinda cuentas por una gestión sólida.

En cuarto lugar, el director ejecutivo también rinde cuentas a la comunidad donde se ubica la empresa y a otras comunidades que puedan verse afectadas por ella. Ser un buen ciudadano corporativo es un mantra de la ética y el desarrollo empresarial modernos. Para KC o BAM, no se trata solo de proyectar una buena imagen pública y mejorarla mediante un proyecto comunitario de alto perfil. Para KC, y más especialmente para BAM, es un componente fundamental de su razón de ser.

Uno de los principales distintivos cristianos de la Compañía BAM es, después de todo, el desarrollo comunitario, especialmente el que empodera a los empleados de la compañía para participar plenamente e incluso liderar el esfuerzo por construir la vida de su ciudad natal. Cómo lograrlo de manera efectiva, empoderadora y contextualmente apropiada plantea cuestiones que cada Compañía BAM debe abordar. Este debate es tan amplio que podría dar pie a un libro completo. La cuestión es que estos esfuerzos de alcance comunitario son puntos de responsabilidad.

Es importante destacar que la rendición de cuentas a la comunidad surge de al menos tres maneras. Primero, ante los empleados, miembros de la comunidad, cuyas vidas se verán afectadas por las actividades de la empresa; y segundo, ante la comunidad en general, que deberá asumir las consecuencias de las acciones de la empresa. Si están bien concebidos, coordinados y ejecutados, estos proyectos enriquecerán la vida de la comunidad. Por el contrario, si no lo están, pueden perjudicar a la comunidad, a la empresa y a los empleados. Tercero, las malas prácticas de gestión dentro de BAM Company constituyen un testimonio negativo para los empleados y sus familias en cuanto a la conveniencia de seguir a Cristo. De igual manera, la mala gestión externa a la empresa, mediante proyectos comunitarios fallidos o perjudiciales, constituye un testimonio cristiano negativo para toda la comunidad.

Cualquier empresa que se presente interna o externamente como una empresa BAM es especialmente vulnerable a las críticas. Por lo tanto, necesita que todos los aspectos de sus políticas, proyectos y presencia sean dignos del evangelio (Fil. 1:27) y atractivos para los no cristianos que la observan, especialmente en un entorno internacional. Para que el director ejecutivo realmente incorpore estos proyectos al ADN de la empresa y lo haga con prudencia, quizás no haya mejor válvula de escape que un consejo asesor que forme parte de la comunidad cristiana local, pero no sea parte oficial de la empresa.

*Responsabilidad del grupo de pares. Resolver la frecuente tensión entre los diferentes niveles de responsabilidad, tomar decisiones gerenciales oportunas y acertadas y resolver problemas relacionales complejos son tareas difíciles. En general, el director ejecutivo no puede estar en su mejor momento para resolver los asuntos cuando está aislado y solo. El director ejecutivo cristiano, para sostener los esfuerzos duales de madurar personalmente en Cristo y llevar el evangelio a la empresa de forma sostenible y a largo plazo, necesita aliarse con hermanos en la fe que se encuentren en circunstancias similares. Ciertamente, el director ejecutivo puede recibir ayuda espiritual de su iglesia y pastor, pero a menudo no aporta la perspectiva y la sabiduría informadas que resultan más útiles. Los pastores suelen tener poco conocimiento de negocios y, en consecuencia, carecen de experiencia empírica para comprender sus matices y presiones. El director ejecutivo cristiano necesita el consejo de otros directores ejecutivos cristianos maduros que hayan lidiado con los mismos problemas. Por eso, los grupos de pares cristianos en el ámbito empresarial tienen...*

*se han vuelto tan populares y son tan útiles para los directores ejecutivos de las empresas Kingdom y BAM.*

Como se mencionó anteriormente, ya sea que la rendición de cuentas provenga de la participación en grupos de pares en organizaciones como Christ@Work, Convene o CBMC-Forums, o de grupos de afinidad estructurados de forma independiente, la estructura del grupo asesor del director ejecutivo es crucial. El grupo debe estar compuesto por pares cristianos maduros con experiencia en negocios y liderazgo, que acuerden reunirse regularmente con el director ejecutivo, que lo responsabilicen de todos los aspectos de su vida personal, espiritual y corporativa, y que mantengan la confidencialidad necesaria para ser abierto y transparente. La Biblia ciertamente afirma la conveniencia de esta línea de acción (p. ej., Prov. 12:15; 15:22; 20:18; 24:6).

*Medición de la responsabilidad. En cada empresa, el director ejecutivo es el máximo responsable de alcanzar los objetivos que se ha comprometido a alcanzar (es decir, los resultados financieros acordados por la empresa). En todas las situaciones existe un resultado financiero, y el director ejecutivo es responsable de obtener un buen retorno de la inversión (ROI) para quienes han invertido en la empresa. Cuando existen otros resultados financieros, como los objetivos sociales o ambientales de las empresas seculares, el director ejecutivo también es responsable del progreso medible de la empresa en su cumplimiento. Sin embargo, al trabajar con una empresa KC o BAM, el director ejecutivo también es responsable del resultado financiero general de la empresa.*

Medir esos resultados espirituales a menudo puede ser difícil, ya que el impacto del reino no se mide solo en términos de buenas obras, como por ejemplo, ayudar a personas con discapacidad a adquirir habilidades y un empleo. Se mide en términos de la motivación o intencionalidad del reino. En términos del ROI del Reino (K-ROI), el por qué se hace algo es tan importante como lo que se hace. Si no hay un distintivo cristiano, lleno de Dios, entonces no es diferente de un programa secular de buenas obras. Las ONG cristianas que trabajan en el alivio de la pobreza y el desarrollo lidian con esto continuamente, preguntándose: ¿En qué se diferencia nuestro trabajo y nuestro impacto de los esfuerzos similares realizados por las Naciones Unidas? Las escuelas cristianas de educación superior se preguntan: ¿En qué se diferencian cualitativamente y son mejores nuestros planes de estudio que los que se ofrecen en la escuela secular? Y, más específicamente, ¿cuál es la cosmovisión cristiana que Jesús y las Escrituras defienden, y cómo es...?



¿Integradas en nuestros planes de estudio de una manera eficaz y transformadora? Las Empresas del Reino también deben preguntarse: ¿En qué nos diferenciamos de nuestros competidores seculares? ¿Qué distingue a nuestro negocio como una mejor opción, un camino más elevado, un modelo de negocio más atractivo? Las Empresas BAM también evalúan sus programas de desarrollo y alcance comunitario y se preguntan: ¿Cuál es el distintivo cristiano que aportamos a este esfuerzo? Estas preguntas se explorarán a fondo en el capítulo doce, mientras analizamos los diversos resultados de una Empresa BAM.

## Resumen

En resumen, la rendición de cuentas es un elemento clave de cualquier empresa KC o BAM. La rendición de cuentas plantea la cuestión de a quién rendir cuentas, de qué y por qué. La forma en que dicha rendición de cuentas se puede medir e institucionalizar dentro de la empresa KC o BAM es una cuestión de preferencia, contexto y oración del equipo BAM. La necesidad, el deseo y la necesidad de hacerlo —incluyendo la formación o la incorporación a un consejo espiritual de asesores— es, sin embargo, beneficiosa tanto para el negocio como para la misión.

## Preguntas para discusión

1. ¿Cuáles son los tres niveles de integración de la fe sugeridos por el autor (págs. 252-57)? ¿Cómo los definiría? Si fuera el director ejecutivo de BAM Company, ¿cómo los implementaría en su empresa?

2. Compromiso BAM (ejercicio individual o grupal): Diseñe brevemente una empresa hipotética en una ciudad importante de los Estados Unidos que conozca (o seleccione una empresa real y especifique los productos de esa empresa, el tamaño de la fuerza laboral, los proveedores, los mercados, los precios y otros factores relevantes). A continuación, suponga que acaba de ser nombrado director ejecutivo de esta empresa y cuenta con el apoyo activo de la junta directiva y los accionistas para transformarla en una empresa BAM.

¿Cuál es el mejor proceso que podrías usar para determinar las oportunidades de impacto en el reino de tu empresa? ¿Por qué? ¿A quién involucrarías? ¿Por qué?

¿Cómo lograrías una integración inherente? ¿Por qué? ¿A quién involucrarías? ¿Por qué?

¿Cómo lograrías la integración interna? ¿Por qué? ¿A quién involucrarías? ¿Por qué?

¿Cómo lograrías la integración externa? ¿Por qué? ¿A quién involucrarías? ¿Por qué?

¿Qué nivel de rendición de cuentas exigiría? ¿A quién le exigiría cuentas por qué resultados? ¿Cómo mediría los resultados? ¿Cómo les exigiría responsabilidades?

## Los múltiples resultados finales de BAM

*El dinero hace girar al mundo...*

*Un marco, un yen, un dólar o una libra...*

*¿Es todo lo que hace que el mundo gire...?*

*Dinero dinero dinero dinero dinero dinero dinero . . .*

*Cuando vas a buscar un consejo*

*Del pastorcito gordito*

*Él te dirá que ames siempre.*

*Pero cuando el hambre llega como un rayo,*

*Rat-a-tat, rat-a-tat en la ventana...*

*¿Quién está ahí?*

*¡Hambre!*

*¡Oh, hambre!*

*Mira cómo el amor sale volando por la puerta...*

*Porque el dinero hace girar al mundo.[1]*

*La avaricia es buena... buena. La avaricia es correcta. La avaricia funciona.[2]*

*"Lo principal del dinero, amigo, es que te hace hacer cosas que no harías.  
quiero hacer."[3]*

*Nadie puede servir a dos señores. O aborrecerá a uno y amará al  
otro, o se apegará a uno y menospreciará al otro. No se puede...*

*"servir tanto a Dios como al dinero".*

**Mateo 6:24**

Antes de continuar, es fundamental analizar un elemento clave de una empresa BAM: el resultado final. Aunque se usa de forma imprecisa, el término "resultado final" se refiere universalmente al resultado final de un proceso o esfuerzo. Es el objetivo final que, por ejemplo, una empresa BAM busca alcanzar como resultado de sus operaciones durante un período determinado. Normalmente, la mayoría de los resultados finales se miden por años calendario o fiscales y pueden ser tan simples como: "Obtuvimos una ganancia de \$352,874 este año, ligeramente por debajo de nuestro objetivo final de \$360,000". Además, la mayoría de los resultados finales reales se expresan en objetivos en plural, no en singular. Estos pueden considerarse subresultados finales, objetivos de progreso medibles o puntos de referencia en el camino hacia el resultado final. En el ejemplo anterior, la empresa podría haber tenido puntos de referencia de \$12,000 al mes. De igual manera, los resultados finales pueden expresarse de diversas maneras (por ejemplo, cifras fijas, porcentajes, ratios, evento completado, persona contratada, pacientes atendidos o estudiantes matriculados), según lo que sea apropiado para el objetivo que se mide. Sin embargo, todos estos deben ser medibles, o se convierten en meras quimeras y nunca se sabe si se han logrado.

Era presidente de un banco comunitario cuando llegué a Cristo. Lo primero que hice después de mi conversión fue acudir a la iglesia para plantearme una pregunta fundamental: ¿Cómo puedo servir mejor a Jesús? Me dijeron que Jesús dijo que no podía servir a Dios y a Mammon (dinero), y que, además, para servir verdaderamente a Jesús tenía que dejar el mundo empresarial, y sobre todo mi oficio de prestamista (banquero), para dedicarme por completo al ministerio. Después de todo, decía la iglesia, el mercado es territorio de Satanás, su patio de recreo, lleno de tentaciones, avaricia, corrupción y maldad. [4]

Esta actitud reflejaba un estereotipo de larga data sobre los negocios dentro de la comunidad cristiana, que equipara los negocios y su afán de lucro con la opresión, la explotación y la injusticia.[5]

Si bien estas duras impresiones se refuerzan a diario en muchas prácticas empresariales a nivel mundial —prácticas que todo cristiano sensato debe condenar rotundamente—, atribuir estos males a las empresas en sí es patente y lógicamente absurdo e insostenible, tanto teológica como bíblicamente. El problema no reside en las empresas, sino en las personas. Desde los albores de la humanidad y la Caída, las personas han abusado de las estructuras organizativas de todo tipo, incluyendo las empresas, el gobierno, las escuelas, las familias, el entretenimiento e incluso las iglesias, para...

Propósitos impíos. Esto no significa que estas instituciones carezcan de valor redentor ni que debamos rechazarlas categóricamente porque sean mal utilizadas por personas malvadas. Eso es tirar al bebé junto con el agua de la bañera. El mundo tiene enormes problemas, pero no se resolverán sin encontrar maneras de usar todas estas instituciones para el bien. Su potencial para ayudar a la gente, satisfacer las necesidades humanas, mejorar la civilización y servir a Dios y sus propósitos es prácticamente ilimitado.

¿Y qué hay de los negocios? Consideren esto: los negocios son el alma de las economías mundiales. Sin los negocios y sus innumerables beneficios, la humanidad no sobreviviría. Los negocios nos proporcionan lo esencial para nuestras vidas, tanto primitivas como modernas: comida, ropa, vivienda, energía, transporte, comunicaciones, servicios de salud, computadoras, iPods y teléfonos celulares. Los negocios, de una forma u otra, son el centro de innovación, la cuna tecnológica y el sistema de distribución para satisfacer prácticamente todas las necesidades de los consumidores en todo el mundo.

Por lo tanto, ¿no es razonable, especialmente en el mundo globalizado de hoy, que Dios elija usar los negocios -y las ganancias tan necesarias para su existencia- como una herramienta para sus propósitos?

## El resultado financiero final

Tradicionalmente, las empresas han tenido un único objetivo: maximizar el valor para los accionistas. Esto significa operar la empresa para maximizar las ganancias tanto para la empresa como para sus propietarios (es decir, para generar un resultado financiero positivo). Este objetivo empresarial es fundamental para todas las empresas, incluidas todas las que utilizan el modelo BAM. En pocas palabras, para ser eficaz, una empresa BAM debe sobrevivir. Para sobrevivir y ser sostenible, debe tener un resultado financiero positivo: debe generar ganancias.

Además, para tener credibilidad en su testimonio del evangelio, una empresa BAM debe ser un negocio real que ofrezca bienes o servicios valiosos a sus clientes, al igual que cualquier otro negocio. Si ignora las reglas fundamentales de los negocios, simplemente dejará de existir, y cualquier potencial de misión del negocio será irrelevante. Es axiomático que en BAM no hay impacto a largo plazo en el reino a menos que exista un negocio real, viable y rentable.

Si bien el resultado financiero es fundamental para la sostenibilidad y la credibilidad, sería un error concebir una empresa BAM simplemente como un mecanismo de financiación para el cumplimiento de su misión. La mera existencia de la empresa en una comunidad contribuye a satisfacer sus necesidades. Crea empleos que pagan salarios, lo que otorga poder adquisitivo a las personas, lo que a su vez estimula la economía al generar ganancias para otras empresas. Este concepto multiplicador es bien conocido por los economistas y es un elemento fundamental del desarrollo económico.

Por ejemplo, si se le dan \$100 a una empleada del negocio BAM, esta gasta la mitad en comprar comida en el mercado y la otra mitad en ropa para sus hijos. Esto les da al comerciante y al sastre \$50 cada uno, que de otra manera no habrían tenido. Luego gastan su dinero de diversas maneras, generando ingresos y riqueza para otras personas. El multiplicador habitual puede ser de hasta cinco a diez veces el salario; es decir, un salario de \$100 generará entre \$500 y \$1,000 de crecimiento económico en la comunidad.



Aunque debería ser obvio para todos, cabe destacar que simplemente regalar dinero a alguien, incluso con las mejores intenciones cristianas, caritativas o altruistas, no es lo mismo. Si bien es admirable, un regalo suele ser un gesto puntual o, en el mejor de los casos, una ayuda a corto plazo. No generará el mismo flujo de ingresos constante y confiable que es tan necesario para ayudar a las personas a superar su pobreza económica. Además, el regalo carece de muchos de los otros intangibles que conlleva un empleo remunerado e incluso puede ser degradante e insultante.

El negocio también enseña a las personas habilidades comerciales y de gestión, y les ayuda a mejorar su potencial profesional. Quienes han estado sin trabajo, como tantas personas en los países en desarrollo, comprenden que un trabajo implica mucho más que un salario. Existe un sentimiento de dignidad, pertenencia, autoestima y orgullo que surge al sentirse querido y necesitado.

— y sabiendo que la gente está dispuesta a pagar un buen precio por su trabajo. La esperanza reemplaza al miedo. El entusiasmo reemplaza a la depresión. Las sonrisas reemplazan a las lágrimas. Los ciudadanos productivos reemplazan a los marginados descontentos. El empleo también permite a las personas participar en la estabilidad de una sociedad y en ayudar a las comunidades a convertirse en lugares más saludables, felices y pacíficos para vivir. La estabilidad es un bien invaluable en la civilización y un requisito previo para el desarrollo económico y la difusión eficaz de la BAM.

En resumen, el negocio BAM, que existe gracias a sus resultados financieros positivos, es tanto una plataforma para la misión externa como un santuario —un refugio— dentro del cual se realizan la misión y el ministerio. En ese sentido, es como las antiguas misiones españolas en California: una presencia influyente de Dios en la comunidad en general, ministrando fuera de sus muros, y también un refugio interno, satisfaciendo las necesidades de las personas dentro de sus muros. En realidad, tanto la misión interna como la externa de un negocio BAM dependen de un resultado financiero sólido.

## Responsabilidad Social Corporativa

En los últimos años, muchas empresas seculares han reconocido que un buen negocio requiere más que un servicio irreflexivo, incluso despiadado, al resultado financiero. Implica también aprovechar su empresa y sus recursos para ayudar a la comunidad local donde operan. Las empresas que han avanzado hacia esta nueva frontera han creado un movimiento empresarial llamado "Responsabilidad Social Corporativa" o RSC. Algunas empresas de RSC están motivadas por el puro altruismo, mientras que otras lo ven como una obligación moral. De este modo, cada una se basa en tradiciones empresariales previas que establecen que una empresa que se gana la vida con una comunidad debe ser un "buen ciudadano corporativo" y aportar algo de valor a la comunidad.

Si bien el altruismo y la moral impulsan ciertos segmentos del movimiento de RSE, otras empresas la practican con mayor cinismo. Consideran los programas de RSE simplemente como una herramienta de marketing más con sentido comercial. Para ellas, los programas de RSE pueden fortalecer la vida de la comunidad, pero lo más importante es que, al hacerlo, también fortalecen la imagen y la reputación de la empresa, promueven su sostenibilidad a largo plazo y, en última instancia, aumentan sus beneficios.

En definitiva, ya sea por altruismo, lucro o simple avaricia, todos los gestores de RSE deben sopesar sus actividades solidarias según su impacto en sus resultados financieros. Las buenas obras no son gratuitas. Requieren el uso de recursos de la empresa que vacían las cuentas bancarias y presionan los márgenes de beneficio. Además, deben justificarse ante los directores, inversores y accionistas de la empresa. Esta tensión entre los programas de RSE y los resultados financieros es inherente a todo entorno de RSE. Desafortunadamente, con demasiada frecuencia, si el programa de RSE no contribuye a los resultados financieros ni beneficia a un grupo de interés importante, no prospera. Después de todo, la RSE no es la razón principal de ser de una empresa secular.

## Triple resultado final

El movimiento de RSE tiene el mérito de haber generado experimentos innovadores que ayudan a comunidades y personas de todo el mundo. Un buen ejemplo es Cascade Engineering Company, de Grand Rapids, Michigan, que reconoce la necesidad de mantener un balance financiero, pero ha ampliado su agenda corporativa para incluir otros dos: el balance social y el ambiental. Todos los aspectos de la vida corporativa de Cascade se han centrado en identificar, definir, promover y alcanzar las metas y objetivos de cada uno de estos tres balances. Necesariamente, también deben armonizar las tensiones que inevitablemente existen entre estos balances al competir por los mismos recursos limitados de la empresa.

Equilibrar estos tres resultados no ha sido fácil ni siempre posible. De hecho, ha habido muchos pasos en falso e incluso fracasos rotundos en el camino. No obstante, el liderazgo de Cascade ha perseverado con valentía y, mediante considerables pruebas y errores, ahora está logrando un alto nivel de éxito en los tres. De hecho, ha tenido tanto éxito en su enfoque que ha creado una filial de consultoría con fines de lucro, Quest—Sustainable Solutions, que colaborará con otras empresas con enfoque en RSE para implementar sus propios triples resultados.

El informe anual Triple Bottom Line de Cascade está disponible en su sitio web y es verdaderamente impresionante.[6] La gran cantidad de premios al servicio público que ha recibido la empresa da fe de la eficacia de sus esfuerzos y de las buenas obras que realiza tanto dentro de la empresa como dentro de la comunidad.

Dado nuestro actual énfasis en BAM, es importante señalar que, si bien Cascade está dirigido por un equipo cristiano devoto, el director ejecutivo admite que no le está dando intencionalmente a su programa de RSE un giro o marca cristiana. Si bien está motivado personalmente por las Escrituras, ha optado por no ser abierto sobre su testimonio o motivación cristiana, ni sobre la de la empresa.[7] Esto puede llevar a los cristianos con mentalidad misionera a preguntarse: «Aunque el público ve sus buenas obras, nadie...

conoce la verdadera fuente o motivación. Entonces, ¿es justo decir que glorifican al Padre celestial? Por otro lado, otros preguntan: "¿Es justo decir que no lo hacen? ¿O siquiera juzgarlos?"

## Múltiples resultados finales

Para que una empresa cambie intencionalmente de un modelo de negocio estrictamente secular, incluso uno centrado en la RSE, a un modelo de reino, se requiere un enfoque deliberado, basado en la oración y la planificación. Si bien las empresas seculares, al ofrecer bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de una comunidad, pueden tener un impacto innegable en el reino, estos resultados son solo un subproducto de la principal razón de ser de la empresa: aumentar el patrimonio de los accionistas. Es decir, las empresas están impulsadas por las ganancias, no por el reino.

Por otro lado, el negocio BAM, si bien está motivado por la necesidad de generar ganancias, tiene otros resultados igualmente importantes para la empresa. Mats Tunehag ha sugerido que una empresa BAM también tiene un triple resultado: financiero, social y espiritual.[8] En el momento de escribir esto, esto fue perspicaz y posiblemente innovador, pero hoy parece demasiado limitado. Es más probable que la verdadera empresa BAM tenga una variedad de resultados, dependiendo de su ubicación, oportunidades contextuales, productos, modelo de negocio y misión. Además, estos resultados evolucionarán a medida que Dios use los dones innatos y la creatividad de los creyentes en los negocios para superar los límites del pensamiento actual.

*Identificación de los resultados de BAM. En el corazón de cualquier negocio BAM se encuentra el concepto de múltiples resultados. Definir los múltiples resultados específicos de cada empresa es responsabilidad principal del equipo ejecutivo. Desde una perspectiva general, es apropiado hablar de al menos cuatro resultados esenciales para una empresa BAM, cada uno de los cuales requiere una métrica o parámetro medible diferente. En resumen, estos resultados son los financieros, sociales, ambientales y del reino.*

En primer lugar, el resultado financiero es el que tradicionalmente impulsa a la mayoría de las empresas: generar ganancias para los accionistas. Este también es un resultado esencial en cualquier empresa BAM, ya que la empresa debe ser, ante todo, viable.

negocio sostenible si ha de seguir existiendo y tener la capacidad de sustentar o llevar a cabo la misión.

El resultado financiero se mide tradicionalmente en dinero por el director financiero (CFO) de la empresa e incluye diversos ratios que indican la solidez de la inversión. De estos ratios, el retorno de la inversión (ROI) es probablemente fundamental para el inversor, quien preguntará cuánto beneficio obtuvo con su inversión. Es decir, por cada dólar invertido, ¿cuántos dólares de beneficio obtuvo, expresados en porcentaje? Por ejemplo, por cada \$100 invertidos, una empresa obtiene \$15 en un período determinado, lo que le otorga un ROI del 15%. Para simplificar, y dado que es la moneda de referencia en los negocios a nivel mundial, utilizamos el dólar estadounidense y denominamos a la métrica genérica y colectiva del resultado financiero su \$-ROI.

En segundo lugar, el resultado social fundamental proviene de los temas de paz y justicia de la Biblia y la fe cristiana fundamental. Una muestra breve pero conmovedora de estos temas bíblicos dominantes resulta ilustrativa:

¿Y qué exige el Señor de ti?

Actuar con justicia y amar la misericordia.

y andar humildemente con tu Dios. (Miq 6:8)

Buscad la justicia,

animar a los oprimidos.

Defiende la causa de los huérfanos,

Defiende el derecho de la viuda. (Is 1:17)

Esto dice el Señor Todopoderoso: «Administren verdadera justicia; muestren misericordia y compasión unos a otros. No opriman a la viuda ni al huérfano, al extranjero ni al pobre. No piensen mal los unos de los otros en su corazón» (Zacarías 7:9-10).

Defiende la causa de los débiles y huérfanos;

Mantener los derechos de los pobres y oprimidos.

Rescata a los débiles y necesitados;

líbralos de la mano de los malvados. (Salmo 82:3-4)

No niegues el bien a quien lo merece,

cuando esté en tu poder actuar. (Prov 3:27)

Este es el primer y gran mandamiento. Y el segundo es semejante: «Amarás a tu prójimo como a ti mismo». Toda la Ley y los Profetas dependen de estos dos mandamientos. (Mt 22:38-40)

Estos versículos son quizás la Escritura emblemática de la misión empresarial holística. Jesús dijo:

Porque tuve hambre, y me disteis de comer; tuve sed, y me disteis de beber; fui forastero, y me recogisteis; estuve desnudo, y me vestisteis; enfermo, y me visitasteis; en la cárcel, y vinisteis a verme.

De cierto os digo que en cuanto lo hicisteis a uno de estos mis hermanos más pequeños, a mí lo hicisteis.

Y todo lo que no lo hicieron con uno de estos más pequeños, tampoco lo hicieron conmigo. (Mt 25:35-36, 40, 45)

En "Cristo Fuera de las Puertas", el reconocido misiólogo y teólogo Orlando E. Costas aborda estos temas al describir las dificultades de la teología de la misión actual. Al hacerlo, apoya el mandato bíblico de un resultado social para la BAM. Costas está seriamente preocupado por el sesgo occidental y eurocéntrico de la teología de la misión actual y afirma con insistencia que habla desde fuera (etic) para aportar una nueva perspectiva. Su perspectiva proviene de fuera de las puertas de la "ciudad santa" (donde Jesús fue crucificado), "fuera de las puertas de un recinto eclesiástico cómodo y seguro". Como tal, intenta "articular la realidad del rechazo y la marginación de los pueblos latinoamericanos, la comunidad hispana en Estados Unidos y todas las mujeres, hombres y niños oprimidos en todo el mundo".[9]

Costas articula una teología que llegó a conocerse como Teología de la Liberación. Si bien condujo a excesos que, en retrospectiva, resultan lamentables, el punto fundamental que plantea subraya la razón por la que las empresas de BAM se expanden al mundo. Costas argumenta que la misión no es un asunto académico, sino que debe abordar situaciones concretas de la vida.[10] Van Engen coincide plenamente al afirmar que la misión debe realizarse en las calles, donde vive la gente, o no es verdaderamente misión.[11] En 1982, Costas previó proféticamente los peligros de la globalización y advirtió abiertamente que existen importantes áreas de opresión humana y demoníaca en las que se libra una guerra espiritual y se necesita desesperadamente el evangelio de Cristo. Si la misión no llega a esas áreas, afirma que ha fracasado.

El mundo es una compleja red de instituciones que deben ser llamadas a rendir cuentas por el nuevo orden de vida. Es una red de relaciones globales que determina la vida de las personas y sus instituciones, que deforma la creación de Dios y se opone a la obra de su reino. El Pueblo de Dios debe resistir esta red demoníaca y opresiva.



superados por la fuerza liberadora del Evangelio encarnado en las situaciones concretas de la vida.[12]

BAM es una respuesta directa a este llamado a liberar a los oprimidos. Su enfoque principal se centra en las naciones y grupos de personas sumidos en la pobreza. Su principal sufrimiento suele ser económico, y al crear empleos con salarios y esperanza, las empresas de BAM participan directamente en su liberación. Pero la misión holística de BAM abarca mucho más. Lo llamamos desarrollo comunitario, pero en realidad es un reconocimiento de que los cristianos estamos llamados a usar los recursos que el Señor ha puesto en nuestras manos para el bien, no para el mal, y a fortalecer a las personas, las instituciones y las ciudades, no a destruirlas. Estamos llamados a actuar para ayudar a las personas a mejorar sus vidas de forma integral y a ver a Jesús como la fuente de esa transformación. Una herramienta clave para lograrlo es BAM y su impacto social.

Una larga lista de objetivos sociales que han sido adoptados por las empresas BAM sería tan variada e infinita como las necesidades sociales y los contextos culturales en los que operan las empresas. Estas prácticas sociales empresariales son áreas de investigación futura necesaria e indudablemente incluirán objetivos tales como la salud de los empleados y el cuidado prenatal, la salud familiar de los empleados (¿quizás, un resultado final familiar?), programas de nutrición y alfabetización, centros de cuidado infantil, programas educativos, ayuda para los discapacitados de la comunidad, empleo de los intocables de la comunidad, capacitación de los jóvenes desempleados o subempleados de la comunidad, perforaciones para agua potable, incubadoras de empresas, centros de drogas y rehabilitación y proyectos de construcción como escuelas, parques, campos deportivos y caminos pavimentados.

Cabe destacar que estos son ejemplos de objetivos que una empresa puede optar por perseguir, según las necesidades de su entorno, el contexto de la empresa y su capacidad financiera, humana y gerencial para respaldar dichos esfuerzos. La cuestión es que esto no ocurrirá a menos que la gerencia y los propietarios de la empresa decidan intencionalmente establecer dichos objetivos y luego tomen medidas para institucionalizar los medios para alcanzarlos. Irónicamente, muchas empresas que inicialmente se resistieron a considerar el resultado social ahora están descubriendo que es una buena administración, un buen testimonio cristiano y también puede ser un buen negocio.

La forma en que la empresa mide su balance social dependerá completamente del proyecto o los eventos en los que decida participar. No es una tarea difícil: analice el proyecto o evento específico y determine qué resultado o resultados desea lograr. Después, determine cuáles son los puntos de referencia o etapas importantes en el proceso para alcanzar dichos resultados. Si se trata de un proyecto de construcción, las mediciones relevantes podrían ser (1) qué se logra, (2) para qué fecha y (3) a qué costo. Si se trata de emplear a personas con discapacidad o capacitar a personas en habilidades laborales, entonces la medición se basará indudablemente en personas involucradas, impactadas, capacitadas y colocadas en empleos permanentes. Nuevamente, estas cifras deben desglosarse en puntos de referencia o etapas importantes. Por ejemplo, un programa de capacitación puede analizar la cantidad de personas contactadas para una clase en particular, la cantidad de personas que responden, se inscriben, comienzan la clase, la completan exitosamente, encuentran empleo remunerado, el costo de todo el programa, el costo por estudiante que completa la clase y las proporciones claves (por ejemplo, la cantidad contactada en relación con la cantidad de inscriptos; la cantidad que comienzan en relación con la cantidad que terminan; la cantidad que termina en relación con la cantidad de empleados).

En tercer lugar, el balance ambiental (o "verde") compromete a la empresa a evaluar el impacto ambiental, tanto negativo como positivo, de cada aspecto de sus operaciones y a gestionarlo de forma respetuosa con el medio ambiente, incluso protectora, proactiva y enriquecedora. Estos objetivos de gestión ambiental son plenamente coherentes con los valores cristianos y forman parte implícita del mandato cultural de ser buenos administradores del planeta.

Los resultados ambientales se miden de forma similar a los resultados sociales. Los objetivos sociales suelen ser proyectos comunitarios, pero no existen por sí mismos. Pueden medirse por el impacto del proyecto en las personas, preguntándose, por ejemplo, ¿cuántas personas se beneficiaron? Del mismo modo, los objetivos verdes pueden medirse por el impacto ambiental, preguntándose, por ejemplo, ¿cuántas toneladas de papel se reciclaron? o ¿cuántos galones de agua se ahorraron? En ambos casos, el proceso de evaluación comparativa que se describe en los resultados sociales es el mejor enfoque. Observe los resultados finales, sin duda, pero el progreso a lo largo del camino también es significativo: mida los logros en el logro de los objetivos y defina los subresultados.

En cuarto lugar, el resultado final del reino (o misión), siendo tanto la principal razón de ser de BAM Company como el resultado final más complejo, merece mayor análisis. Ante todo, se trata de un conjunto de objetivos mensurables específicamente identificados que tienen un impacto intencional en el reino de Dios (es decir, un impacto en el reino). Estos objetivos se alcanzan mediante un proceso de análisis de la empresa, su personal, productos, ubicaciones, mercados, redes y recursos, y mediante oración enfocada, determinando qué desea Dios que la empresa haga para lograrlos. Debido a la naturaleza crucial de estos resultados para la misión de BAM Company, la siguiente sección y los siguientes capítulos (especialmente el capítulo 13 sobre el impacto en el reino y los capítulos 15 y 16 sobre el análisis funcional) explicarán en detalle cómo se ve un resultado final del reino, cómo se implementa para obtener resultados y cómo se mide.

*Conciliación de los resultados financieros de BAM. Los cuatro resultados financieros describen múltiples objetivos que la empresa espera alcanzar durante un período específico, generalmente un año. Mientras que los objetivos sociales y ambientales tienen una interpretación muy restringida y se aplican a áreas especializadas de las actividades de la empresa, los objetivos financieros y de reino son de carácter general y abarcan todo el espectro de actividades de la empresa. Sin embargo, el resultado financiero es limitado, ya que solo aborda los recursos financieros con los que cuenta la empresa para alcanzar todos sus objetivos.*

Por otro lado, el balance final del reino abarca e impregna todos los demás balances finales, incluyendo el financiero, y busca abordar el impacto holístico del reino implícito tanto en (1) el logro real de cada uno de los otros balances finales (los fines), como (2) las acciones tomadas para alcanzar dichos balances finales (los medios). Tomemos, por ejemplo, la decisión de una empresa sobre cómo empaquetar su producto. Los objetivos financieros y ambientales deberían requerir un análisis de las opciones alternativas de empaquetado del producto para determinar sus impactos ambientales relativos. El balance final del reino pregunta: además del beneficio del reino por el uso eficiente de los recursos y la buena administración de la tierra (lo cual es bueno y digno), ¿qué otros impactos del reino, si los hubiera, podrían lograrse con esta decisión? ¿Podría el empaque usarse para otros fines holísticos de la misión, por ejemplo, para brindar información educativa, de salud o nutricional; promover iglesias locales, ONG o eventos/proyectos comunitarios; o proclamar las verdades del evangelio?

Esta ilustración simplista resalta la naturaleza especial y abarcadora del balance final del reino. Requiere una evaluación de todo lo que hace la empresa y una indagación sobre qué mayor impacto en el reino podría tener la empresa a través de esa función o actividad. También puede incluir evangelismo o discipulado directo (a través de programas iniciados e impulsados por la empresa) o esfuerzos indirectos (por ejemplo, mediante la colaboración con iglesias o ministerios locales). Algunos ejemplos pueden incluir estudios bíblicos, caminatas de oración, conversiones, bautismos, programas de discipulado, plantación de iglesias, apoyo a iglesias locales y agencias misioneras, aumento de estándares y prácticas éticas, oración diaria por las oficinas de la empresa, consejería para empleados y sus familias, establecimiento de una capellanía corporativa, revisión de los manuales de relaciones humanas o seguridad, estándares y prácticas corporativas para reflejar principios bíblicos sólidos o patrocinio de Promise Keepers, Character First o eventos de transformación comunitaria. La lista es tan infinita como la guía del Señor y tan finita como los recursos y la fe de la empresa.

En resumen, la empresa se autoexamina y toma decisiones deliberadas para obtener resultados específicos para el reino a través de sus operaciones, productos y presencia, equilibrados por su capacidad. Esta tensión entre la capacidad de la empresa (financiera, humana y de tiempo) y sus objetivos, y entre su capacidad y su vocación, es el problema con el que los gerentes de BAM Company deben lidiar continuamente. Requiere decisiones difíciles, oración enfocada y discernimiento espiritual.

Esto se dificulta aún más por el desafío de Henry Blackaby de que el pueblo de Dios no debe limitarse a sus recursos físicos ni a sus capacidades humanas. Más bien, debe buscar la guía y el llamado de Dios, y luego tener una «meta de fe» que esté más allá del alcance humano, pero que esté completamente dentro del alcance de Dios si la fe de la compañía es lo suficientemente fuerte.[13]

*Medición de los resultados de BAM. El resultado final del reino también debe ser medible para que sea sostenible y permita una evaluación discreta y significativa de los programas subyacentes. La forma de medirlo dependerá de la naturaleza de la actividad o función de la empresa que se esté examinando, pero genéricamente puede denominarse impacto del reino o retorno de la inversión del reino (ROI). El ROI del reino varía considerablemente según la función o actividad abordada. Dicho de otro modo, solemos hablar del retorno de la inversión en dólares (ROI) como...*

*Principio rector para mejorar la eficiencia de una empresa e informar sus principales decisiones gerenciales. Sugerimos que la empresa BAM haga lo mismo: inculcar el concepto de K-ROI en todos los aspectos de la empresa para que impregne su esencia corporativa. Para ello, los resultados financieros, sociales y ambientales deben tener metas y objetivos de K-ROI identificables y medibles, así como un ROI en dólares.*

Tenga en cuenta que tener un K-ROI no anula ni excluye el \$-ROI. Todo lo contrario. Como se explicó anteriormente, para tener un negocio sostenible y viable a largo plazo, es necesario mantener un \$-ROI positivo. Esto no solo es una condición sine qua non para la supervivencia, sino una prueba de lo que realmente se puede lograr con los programas K-ROI, sin una intervención divina extraordinaria.

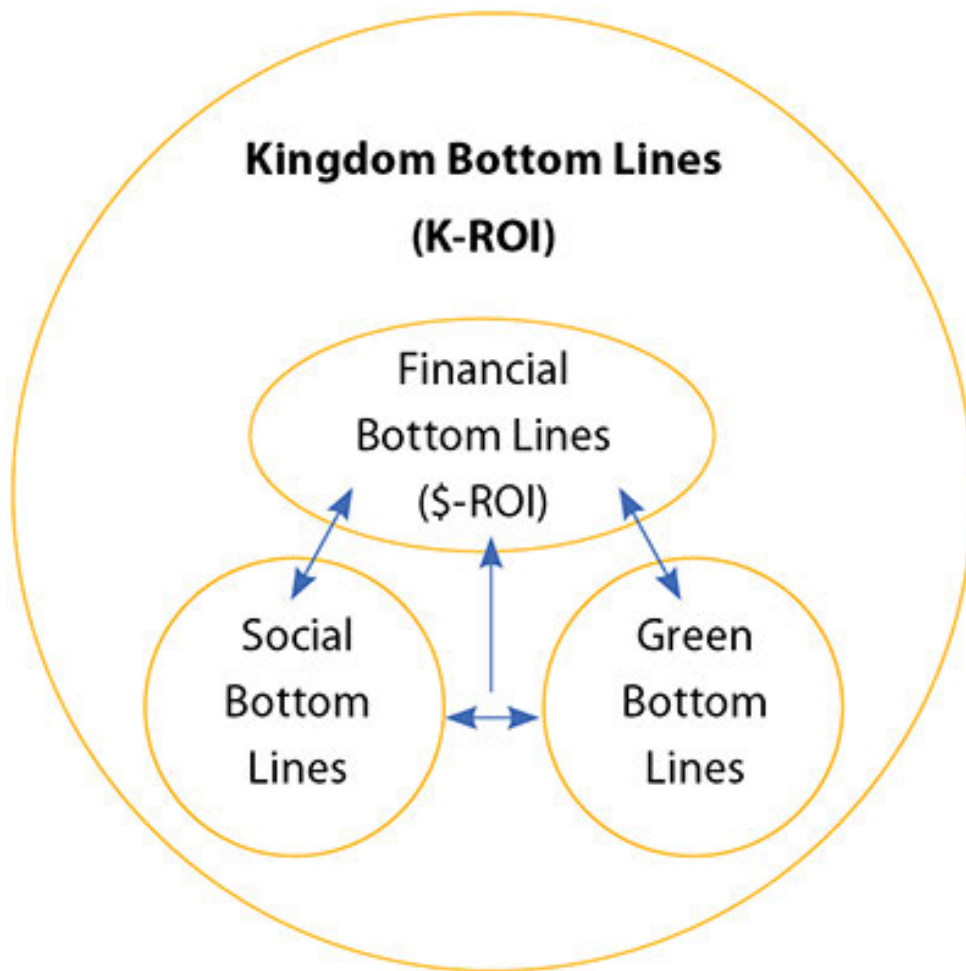
Sin embargo, los dos ROI siempre estarán en tensión. Resolver esta tensión es el reto de cualquier equipo directivo liderado por cristianos, ya que ambos deben coexistir en armonía y equilibrio. La empresa no es una iglesia y no debe aspirar a serlo. Sin embargo, la empresa es propiedad de Dios (todo le pertenece) y debe buscar maximizar su potencial de impacto en el reino en todos los aspectos de su existencia.

*Resumen. Las empresas cristianas que desean impactar el reino deberán ir más allá del tradicional resultado final único y definir sus categorías adicionales y objetivos para el reino. Ya sean dos, tres o más, es esencial que sean específicos, cuantificables y medibles. Los objetivos vagos que no permiten comparar el progreso ni medir los logros no son objetivos, sino solo deseos, esperanzas y sueños. Si bien son valiosos, no constituyen la base de un programa deliberado, eficaz, a largo plazo y sostenible para impactar el reino.*

Toda empresa, grande o pequeña, debe evaluar sus resultados financieros al menos una vez al año. Esto no solo permite a la empresa observar su progreso hacia las metas establecidas y establecer sus planes para el año siguiente, sino que también brinda la oportunidad de proclamar pública o semipúblicamente la visión y los valores de la empresa BAM. Esto se realiza habitualmente a través del informe anual de la empresa, que especifica cada resultado final y luego enumera los resultados específicos para alcanzar dichos objetivos. Este informe generalmente se dirige a...

partes interesadas principales, pero con una empresa BAM puede ser deseable una mayor difusión.

La relación entre los distintos resultados finales de una empresa BAM se ilustra gráficamente en la figura 12.1.



■

Figura 12.1. Múltiples resultados finales

## ¿Es BAM meramente una RSE cristiana?

Dado que BAM guarda una notable similitud con algunas de las mejores prácticas de las empresas del movimiento de responsabilidad social corporativa (RSC), debemos preguntarnos si, en realidad, BAM es simplemente un movimiento de RSE liderado por cristianos. Si bien esto en sí mismo no es malo, ni mucho menos, creemos que BAM es mucho más. Existen al menos cuatro distinciones principales: Primero, el propósito de BAM y la intencionalidad de su CEO y equipo son muy diferentes. Se centran en Jesús y en la promoción de su evangelio, tanto con hechos como con palabras, como motor y razón de ser del negocio. Eligen operar como vehículo para una misión holística, no para realizar buenas obras como actividad complementaria. A menudo, la diferencia es sutil, pero es muy real y puede marcar la diferencia en el éxito y la supervivencia a largo plazo del negocio. Mientras que una empresa de RSE optaría por continuar operando y generar ingresos sin el componente de RSE, BAM no lo haría. El propósito de BAM es el componente de buenas obras. El componente generador de dinero es simplemente el motor que mueve el vehículo, no su razón de existencia.

En segundo lugar, el compromiso general del equipo de BAM de ser una Compañía del Reino, y en última instancia, una Compañía de la Gran Comisión, requiere un compromiso manifiesto de gestionar el negocio según principios bíblicos y para la gloria de Dios. Esta es una tarea abrumadora en sí misma. Por otro lado, una empresa de RSE liderada por cristianos (C-RSE) como Cascade puede estar gestionada y motivada según las Escrituras, pero cree que dar crédito abiertamente al Señor supone riesgos comerciales inaceptables y, de alguna manera, es contraproducente. Esto puede ser cierto dado su contexto y sector, ya que proclamar públicamente nuestra lealtad a Jesucristo siempre tiene un precio. Sin embargo, ser un cristiano de clóset también tiene sus desventajas, especialmente cuando la empresa tiene una alta visibilidad en la comunidad. La forma en que la comunidad y los empleados perciben a la alta dirección y sus motivaciones es un testimonio en sí mismo. Si se trata solo de un testimonio de un programa humanista como la RSE, eso deja poco espacio para Dios y, sin duda, disminuye su gloria.

Las empresas BAM reconocen esto y no suelen hacer proselitismo abierto. En cambio, demuestran en su discurso, acciones, estilo de vida, estilo de gestión, decisiones y testimonios personales y profesionales que son fervientes seguidores de Jesús y que se esfuerzan al máximo por dirigir todos los aspectos del negocio de una manera digna de su evangelio. Esto incluye las metas, los objetivos y las acciones para alcanzar cada uno de los múltiples resultados de la empresa.

Una tercera diferencia entre las empresas BAM y las empresas C-RSE es su impacto en el reino. Parece axiomático que un enfoque diferente produce un impacto en el reino distinto. Las empresas cristianas de RSE, por la propia definición de sus resultados seculares, excluyen cualquier objetivo consciente de tener un impacto intencional en el reino. El objetivo principal de las empresas BAM, por otro lado, es que cada resultado sirva a un valor del reino y tenga un impacto definido que agrade a Dios.

En cuarto lugar, si una empresa BAM fuera una C-RSE, «RSE» probablemente debería significar responsabilidad espiritual corporativa, no responsabilidad social corporativa. La RSE, por su propia naturaleza —incluso cuando está motivada por las Escrituras, como en el caso de Cascade—, no se centra en mejorar la vida de la comunidad para promover directamente la gloria de Dios y el avance de su reino. La RSE consiste en hacer buenas obras con el propósito de hacerlas, lo cual es ciertamente admirable, pero la gloria a Dios, si la hay, es solo una consecuencia indirecta.

BAM, por otro lado, es hacer buenas obras como fruto natural del Espíritu, o como diría el libro de Santiago, como evidencia de nuestra fe y como luz que guía a las personas a Cristo (Stg 2:14-26, esp. v. 20). Jesús mandó: «Así alumbre vuestra luz delante de los hombres, para que vean vuestras buenas obras y glorifiquen a vuestro Padre que está en los cielos» (Mt 5:16; véase también Jn 14:11-12). Cabe destacar que las buenas obras no tienen un propósito propio —un fin en sí mismas—, sino un medio para promover la gloria de Dios y despertar en las personas el deseo de conocerlo.



### ¿Una nueva división entre lo secular y lo sagrado?

Si bien esta división de resultados —especialmente la separación de los resultados del reino— puede ser sospechosa de perpetuar la división entre lo secular y lo sagrado, me apresuro a negarlo rotundamente. De hecho, es todo lo contrario. El resultado del reino es necesario como componente independiente de los objetivos principales de la empresa. De lo contrario, en el ajetreo de las actividades diarias, inevitablemente se diluirá, se contaminará o se perderá por completo. Ignorar la realidad de esta tendencia humana al desvío y la degradación es sembrar las semillas de la insostenibilidad, la deriva, la destrucción o la futilidad en el impacto del reino de la empresa. Por lo tanto, paradójicamente, para evitar la trampa entre lo secular y lo sagrado y asegurar el impacto del reino, es esencial que la empresa tenga un resultado del reino separado, distinto y definido que interactúe directamente con todos los demás resultados de la empresa (y con todos los esfuerzos para alcanzarlos). En resumen, para ser una empresa BAM, debe existir un esfuerzo sostenido para alcanzar eventualmente un K-ROI medible en cada aspecto de las operaciones de la empresa y en cada resultado, meta, objetivo y medio.

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué significa para usted el lucro? ¿Es el lucro inherentemente pecaminoso? ¿Qué causó el estereotipo de la iglesia sobre el lucro? ¿Está justificada esta visión, aunque sea parcialmente?

2. ¿Debería toda empresa tener un balance financiero? ¿Por qué sí o por qué no? Justifica tu opinión con las Escrituras.

3. ¿Cuál de los resultados finales analizados en el texto desafía más su razonamiento? ¿Por qué? ¿Cuál le molesta o incluso le irrita más? ¿Por qué? ¿Qué otros resultados finales podrían ser objetivos principales legítimos para las empresas de BAM?

4. Considerando las Escrituras sobre justicia social, ¿debería una empresa BAM tener un balance político, como insinúa Costas? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cómo se vería dicho balance en los objetivos y acciones reales de la empresa? ¿Importaría la ubicación de la empresa (por ejemplo, una empresa BAM en el centro de Los Ángeles frente a una en la China actual, en Sudáfrica durante el apartheid o en Alemania durante el régimen de Hitler)? ¿Por qué?

5. El autor argumenta que el BAM no es simplemente una forma de RSE cristiana. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cómo consideraría un empresario no creyente los argumentos de este autor? ¿Por qué es importante?

6. Compromiso con el BAM: ¿Cómo se esforzará por incorporar múltiples resultados en su empresa, lugar de trabajo o puesto de trabajo? Describa las posibilidades.

# 13

## Impacto del Reino

*Yo soy la vid verdadera, y mi Padre es el labrador. Él corta todo sarmiento que en mí no da fruto, y todo el que da fruto, lo poda. para que sea aún más fructífero.”*

Juan 15:1-2

*"Por sus frutos los conoceréis. . . [E]l árbol bueno da buenos frutos."  
fruto, pero un árbol malo da frutos malos."*

Mateo 7:16-17

*"El hacha ya está a la raíz de los árboles, y todo árbol que no crece,  
"Todo lo que produzca buen fruto será cortado y arrojado al fuego".*

Mateo 3:10

*"Y oremos esto para que viváis de una manera digna del Señor,  
agradándole en todo, dando fruto en toda buena obra, creciendo en  
"el conocimiento de Dios."*

Colosenses 1:10

Parece bastante sencillo determinar si algo tiene un impacto positivo en el reino de Dios en la tierra, pero, al analizarlo más detenidamente, el impacto en el reino puede ser un asunto complejo, incluso elusivo. Tiene tanto que ver con la intención del autor como con las consecuencias para quienes lo ejercen. También puede no tener un beneficio inmediato perceptible, y sin embargo tener un profundo efecto a largo plazo. Por otro lado, puede tener consecuencias inmediatas que parecen buenas y provienen de buenas intenciones, pero que, ingenuamente, resultan en un daño significativo a largo plazo o secundario.

Independientemente de sus matices, el impacto en el reino es fundamental para todo lo que hace una Compañía BAM. Sin impacto en el reino, no hay fruto eterno que mostrar de la labor misionera. Sin un impacto intencional en el reino, no hay un distintivo cristiano que diferencie a la Compañía KC o BAM de sus contrapartes seculares. Dicho de forma positiva, el impacto en el reino es el objetivo principal que...

Una empresa BAM busca, y es la medida del fruto que una empresa BAM produce.

Al examinar el concepto de impacto del reino en general, analizaremos su papel en la gestión, especialmente en las áreas cruciales de planificación y toma de decisiones. Al examinar el impacto del reino a nivel operativo, analizaremos su papel en el enfoque de análisis funcional de la planificación, descrito en los capítulos quince a dieciséis.

## Pilares de la gestión

Una discusión detallada de los principios básicos de negocios es prácticamente innecesaria, ya que las librerías y bibliotecas están repletas de obras sobre prácticamente todos los aspectos de la administración. Sin embargo, lamentablemente, pocos de esos libros están escritos desde una perspectiva abiertamente cristiana o incluso desde una cosmovisión bíblica. Y, sin embargo, la Biblia está repleta de consejos sobre cada uno de ellos. Como señala Steve Marr: «¡La Biblia sigue siendo el mejor libro de negocios!»[1]

Bob Briner coincide plenamente: «Examiné los principios de Jesús, el mejor gerente de todos los tiempos, y la Biblia, el mejor manual de negocios de todos los tiempos».[2] Lo mismo hacen Ken Blanchard, Bill Hybels y Phil Hodges en *Leadership by the Book*, donde hablan tanto de las Escrituras como del «genio de liderazgo de Jesús».[3] Muchos otros han estudiado las Escrituras con una perspectiva empresarial y han llegado a la misma conclusión. Larry Burkett, por ejemplo, fue pionero en la investigación de los principios empresariales en la época moderna, publicó *Business by the Book* y fundó dos ministerios para enseñarlos. Él afirma:

Puedo asegurarles que la escuela de negocios a la que asistí me enseñó la clave: si no genera ganancias, mejor no. Pero desde que me gradué, he estado estudiando otro libro de texto: la Biblia... No soy el primero en descubrir los principios de los negocios que se enseñan en la Palabra de Dios. En Estados Unidos, el uso de la Biblia como texto de negocios se remonta a cientos de años... Antes del siglo XX, los cursos de negocios, e incluso las propias facultades de derecho, se basaban en principios bíblicos.[4]

Se reconoce generalmente que existen cinco pilares básicos de la gestión empresarial: toma de decisiones y planificación, organización, liderazgo y dirección, coordinación y control. Si bien una exégesis teológica de cada uno de estos pilares excede con creces el alcance de este libro, dos de ellos —la toma de decisiones

La toma de decisiones y la planificación son fundamentales para todos los demás pilares y merecen una mención especial. ¿Por qué? Porque sin una toma de decisiones y una planificación adecuadas, consistentes y que honren a Dios, el impacto sostenible a largo plazo de la Compañía BAM en el reino será mínimo o nulo.

*Toma de decisiones. La toma de decisiones nunca es neutral en cuanto a valores. Sea consciente o inconscientemente, quienes toman las decisiones examinan un problema dentro de un contexto de valores que conforma su propia cosmovisión. Estos valores pueden ser occidentales, asiáticos, africanos o latinos; cristianos, musulmanes, budistas, hindúes, humanistas o laicos; y pueden estar impulsados por la ambición personal, el fervor nacional, el odio racista o el altruismo humanitario. Pueden ser buenos o malos, pero nunca son neutrales.*

Las decisiones son, quizás, la clave de la vida. Nuestras vidas son la suma total de todas nuestras decisiones, grandes y pequeñas. Piensa en las miles de decisiones que tomamos a diario: desde las funcionales, como qué ponerme, adónde ir, dónde trabajar, cómo trabajar, qué comer y en qué dirección girar el coche, hasta las más importantes, las que cambian la vida, como adónde ir (y si ir) a la universidad, qué profesión (vocación) seguir, con quién casarnos, qué trabajo aceptar y si seguir o no a Jesucristo.

Lo mismo puede decirse de una empresa. Prácticamente ningún aspecto importante de su existencia es resultado directo o indirecto de la decisión de alguien. Incluso los accidentes y eventos que escapan a nuestro control suelen ser producto de las decisiones de otra persona. Las únicas excepciones reales son los desastres naturales como huracanes, tornados, terremotos, tsunamis y sequías, a los que se les llama eufemísticamente "casos fortuitos".

Siendo así, el director ejecutivo que se propone dirigir una empresa BAM querrá que sus decisiones sean las mejores y, al igual que Salomón, buscará la sabiduría de Dios. En ese sentido, Proverbios ofrece al director ejecutivo excelentes consejos sobre sabiduría para los negocios y la vida. Un comentario sobre Proverbios 2:1-11 resume la definición de sabiduría de Salomón como «la capacidad de tomar decisiones correctas constantemente, decisiones justas, equitativas y morales».[5] Dada la importancia fundamental de este tema, parece apropiado que repasemos brevemente algunos de los otros estándares que los cristianos contemporáneos han instado a la comunidad empresarial. Ciertamente, esta ofrenda es solo una pequeña rama de un roble gigantesco. Sin embargo, le da al director ejecutivo una muestra de los juicios que debe

se tomarán medidas para establecer los estándares de toma de decisiones que guiarán el futuro de la empresa.

*Valores fundamentales. Al determinar los valores fundamentales que rigen una empresa cristiana, el director ejecutivo y el equipo ejecutivo establecerán límites para sus decisiones futuras y todas las políticas de la empresa. Es un proceso de perfeccionamiento continuo e incesante, pero una vez establecidos los límites generales básicos, (1) comienzan a definir el verdadero carácter y la cultura de la empresa y (2) establecen un estándar para la toma y evaluación de decisiones. Esto no es una lista de verificación, una fórmula ni una prueba de fuego, sino un código para vivir y gestionar.[6]*

Cabe destacar que la infinita variedad y complejidad de las decisiones que deben tomarse a diario hacen que todas las declaraciones genéricas de valores fundamentales sean necesariamente incompletas. Para BAM Company, esto significa que, además de sopesar cada nueva decisión con respecto a los valores fundamentales, el liderazgo podría verse obligado a emprender un nuevo camino de exploración de las Escrituras. Esto, por supuesto, dependerá de la madurez espiritual y el conocimiento bíblico del director ejecutivo, pero incluso los más maduros descubrirán que los grupos de pares cristianos y las juntas directivas espirituales son extremadamente valiosos. El consejo sabio es invariablemente necesario —y se fomenta bíblicamente— en todos los aspectos de la toma de decisiones y, por lo tanto, en todos los aspectos de la vida.

*Honrando a Cristo. Más allá de los valores fundamentales de la empresa, es un hecho que cada elemento clave del negocio, desde su concepción hasta su implementación, está determinado y moldeado por decisiones. Si una persona o empresa desea sinceramente honrar a Cristo en todos los aspectos de su vida, el punto de partida es la calidad de las decisiones que debe tomar. Con cada decisión, grande o pequeña, quien la toma debe plantearse preguntas como: ¿Quién o qué se ve afectado directa e indirectamente por la decisión? ¿Cómo? ¿Cómo, si es que lo hace, esta decisión (y las acciones que emanan de ella) honra a Cristo? ¿Cómo me guían las Escrituras para tomar una decisión sabia que honre a Dios en esta situación? ¿Qué me aconsejan mis consejeros piadosos y en qué se basa su consejo?*

*¿Qué haría Jesús? Como se mencionó anteriormente, hace más de cien años, Charles Shelton abogó por tomar cada decisión personal y empresarial planteándose y respondiéndose una simple pregunta: "¿Qué haría Jesús?"*



*El libro y su desafío fueron tan poderosos que aún se imprime y ha vendido más de treinta millones de ejemplares.[7] Muchos cristianos llevan pulseras, camisetas y cordones con la frase "WWJD". La premisa de Sheldon, de que el estándar "WWJD" podía aplicarse con éxito a las empresas dirigidas por cristianos, impulsó la fundación de la Comunidad de Empresas para Cristo (FCCI) por el empresario de Atlanta Bobbie Mitchell hace más de veinticinco años. Hoy, FCCI (ahora conocida como Cristo en el Trabajo) es quizás el ministerio de mercado más grande e influyente de Estados Unidos y busca expandirse a todo el mundo. El estándar "WWJD" ha sido muy útil para los empresarios de FCCI durante las últimas tres décadas y cualquier director ejecutivo de una empresa BAM debería tomarlo en serio.*

*La Prueba Cuádruple. Rotary International, el primer club de servicio de líderes empresariales del mundo, cuenta con más de 1,2 millones de socios en 32.000 clubes en prácticamente todos los países del mundo. Entre sus principales propósitos se encuentra la promoción constante de prácticas empresariales y una toma de decisiones éticas en todas las sociedades, naciones y contextos culturales y religiosos. Ha adoptado un estándar denominado "La Prueba Cuádruple". Esta prueba establece que en cada decisión empresarial, "en todo lo que decimos, pensamos o hacemos", debemos plantearnos cuatro preguntas:*

¿Es la verdad?

¿Es justo para todos los interesados?

¿Fomentará buena voluntad y mejores amistades?

¿Será beneficioso para todos los interesados?

La prueba especifica que si quien toma la decisión no puede responder afirmativamente a las cuatro preguntas, no es una decisión sabia y la acción contemplada debe reconsiderarse, revisarse o descartarse. Los rotarios han constatado que las decisiones tomadas en contravención de cualquiera de las cuatro normas son siempre malas decisiones a largo plazo.

Según el autor de la prueba, Herbert J. Taylor, fue inspirada por Dios y el resultado de una oración intencionada.

Nosotros [la empresa de Taylor] creíamos que "en el derecho está la fuerza" y nos propusimos hacer todo lo posible para tener siempre la razón. Nuestra industria, como muchas otras, tenía un código de ética, pero era demasiado largo, casi imposible de memorizar y, por lo tanto, poco práctico...

Un día de julio de 1932, decidí orar sobre el asunto. Esa mañana, me incliné sobre mi escritorio y le pedí a Dios que nos diera una guía sencilla para pensar, hablar y hacer lo correcto. Inmediatamente tomé una tarjeta blanca y escribí la Prueba Cuádruple.[8]

Poco después, Taylor conversó sobre la Prueba Cuádruple con cuatro empresarios: un presbiteriano, un católico romano, un científico cristiano y un judío ortodoxo. Los cuatro coincidieron en que la prueba «no solo coincidía con sus ideales religiosos, sino que, si se aplicaba constantemente en los negocios, debería resultar en mayor éxito y progreso» y que todos los «planes, políticas, declaraciones y publicidad propuestos» de una empresa siempre debían contrastarse primero con la prueba para comprobar su cumplimiento.[9]

En los años transcurridos desde su adopción, Rotary International se ha extendido por todo el mundo y cuenta con miembros de todos los grupos religiosos del mundo. Nadie ha encontrado incongruencia alguna entre la Prueba Cuádruple y sus principios religiosos. Para los cristianos, la Prueba Cuádruple no solo es coherente con las Escrituras, sino que nos conmueve que Taylor, un cristiano comprometido, la haya escrito en respuesta a una oración profunda. Sin duda, los directores ejecutivos de BAM Company y sus equipos de liderazgo ejecutivo harían bien en incorporar esta prueba en su proceso de toma de decisiones.

*Me alegra que lo preguntes. Otra matriz de filtrado para tomar decisiones empresariales acertadas se ha ilustrado gráficamente, más en la infracción que en la práctica, con escándalos empresariales como los de Enron, WorldCom y Tyco. Este filtro contemporáneo es el estándar "¡Me alegra que lo preguntes!". Pregunta simplemente: si los periodistas de investigación...*

*Si llegas de 60 Minutes a la oficina del director ejecutivo y preguntas sobre una práctica específica de la empresa, ¿puede el director ejecutivo decir con honestidad y entusiasmo: "¡Me alegra mucho que preguntes sobre eso! Estamos orgullosos de lo que hemos hecho y nada nos gustaría más que presumirlo ante ti y Estados Unidos!". Se dice que esta norma fue empleada por primera vez en un entorno gubernamental por el Secretario de la Fuerza Aérea hace algunos años, pero sin duda tiene una gran aplicabilidad general en las empresas actuales, especialmente para las empresas BAM lideradas por cristianos.[10]*

*El principio del maximizador. Como exgobernador de distrito de Rotary International, la Prueba Cuádruple y el criterio "¡Me alegra que lo hayas preguntado!" me han influenciado significativamente. Sin embargo, he desarrollado un criterio de toma de decisiones que va más allá de esos criterios. Lo llamo mi principio del maximizador. Este principio establece que, al tomar decisiones, me pregunto: ¿Cuál de las alternativas que tengo ante mí maximizará (1) mi crecimiento personal, (2) mi crecimiento profesional, (3) mi crecimiento espiritual, (4) el crecimiento de mis seres queridos y (5) el impacto positivo en mis amigos, compañeros de trabajo, la sociedad, la humanidad y el reino de Dios? Nacemos para crecer y madurar continuamente física, mental, emocional y espiritualmente hasta la muerte. Nuestro Creador también espera que aprovechemos al máximo el tiempo, los dones, las relaciones y las oportunidades que nos ha dado. "A todo el que se le haya dado mucho, mucho se le exigirá; y al que se le haya confiado mucho, mucho más se le pedirá" (Lc 12:48).*

Aplicar el principio de maximización me ha llevado a comprender que, cuando dos caminos se bifurcan en el bosque, como dice Frost, podemos tomar el menos transitado o el camino común y transitado. Así también, a los cincuenta años podemos haber vivido un año cincuenta veces o cincuenta años diferentes. Podemos maximizar, minimizar o moderar. Podemos, como dijo Jesús, ser calientes, fríos o tibios, y él escupe lo tibio de su boca (Apocalipsis 3:16). He elegido maximizar: tomar decisiones que prometen maximizar algún aspecto clave de mi crecimiento, o el de aquellas personas o causas que me importan profundamente. Puedo afirmar inequívocamente que las decisiones tomadas según este principio me han llevado invariablemente por el camino más difícil y arduo, pero también me han conducido a una vida más plena, vital, vibrante e interesante. Así que, reflexiona y ora sobre las opciones que tienes, y encuentra el estándar de toma de decisiones que maximice tus oportunidades de tener la vida que deseas. No hay garantías en la vida, pero sea cual sea el estándar que elijas, no escatimes.

tú mismo eligiendo uno digno del evangelio y de la persona de Cristo y del precioso don de la vida que el Señor te ha dado.

*Mundanalidad santa. Richard Mouw, presidente del Seminario Teológico Fuller, dirigió una consulta cristiana sobre el ministerio en la vida diaria y habló sobre lo que él llama "Mundanalidad santa". Comenzó asegurando a los empresarios presentes que su negocio era un llamado tan piadoso como ser llamado al púlpito, y que sus negocios eran ministerios de tiempo completo tanto como lo era su posición o la de un pastor. Continuó compartiendo un enfoque para la toma de decisiones piadosas, algo singular, pero que resonó con la audiencia. Señaló que, para que cada decisión que tomamos sea sabia, debemos definir cuidadosamente la realidad del contexto en el que se toma (es decir, contextualizar la decisión). Pero, explicó, en este ejercicio de "definición de la realidad" debemos ser conscientes de que tanto Dios como Satanás están obrando. Están envueltos en una batalla continua por el espíritu humano, y tanto Satanás como Dios buscan influir en nuestras vidas y, por ende, en nuestras decisiones.*

En consecuencia, Mouw tomó prestado un concepto de su amigo David Tiede, presidente del Seminario Luterano en St. Paul, Minnesota, y propuso que cada decisión empresarial y su contexto se sometieran a dos preguntas adicionales. Estas preguntas están formuladas en lenguaje cotidiano, dijo, porque están pensadas para la vida cotidiana y no para las aulas académicas, para la vida real y no para reflexiones en una torre de marfil sobre la vida. La primera pregunta es: "¿Qué demonios está pasando aquí?". Esto es, por supuesto, para discernir qué está tramando Dios en esta circunstancia. La segunda pregunta es: "¿Qué demonios está pasando?". Esto es para recordarnos la presencia de Satanás, así como sus mentiras, artimañas, engaños y deseos de moldear nuestras decisiones de forma destructiva y autolesiva. Se espera que esa conciencia ayude al que toma las decisiones a discernir qué está tramando Satanás en esta circunstancia.[11]

Dave Tiede dijo: "Sabes que el lenguaje cotidiano que la gente usa con ligereza y sin pensar tiene un significado teológico. Cuando alguien dice: '¿Qué demonios está pasando?' o '¿Qué demonios está pasando?', señala dos aspectos de nuestra reflexión teológica. Que es importante que discernamos la atrocidad de lo que sucede a nuestro alrededor, incluso en nuestros negocios, en nuestras actividades de entretenimiento y similares, pero también lo que...

“¿En nombre del Cielo se habla de esto?” Y en todos los sentidos, todos los días en nuestro trabajo, en nuestras interacciones, en la vida pública, debemos hacernos esas dos preguntas teológicamente, no en voz alta, por supuesto.[12]

Se han adoptado otros enfoques más sofisticados, pero sospecho que ninguno es tan práctico y útil como el de Sheldon y Mouw. Ambos enfatizan que todas nuestras decisiones, independientemente de las circunstancias, deben honrar a Cristo, basarse en la Biblia, estar llenas del Espíritu y ser espiritualmente astutas.

*Planificación. No existe una fórmula mágica para ser una empresa BAM eficaz. Sin embargo, los directores ejecutivos (y su equipo directivo) pueden tomar decisiones. Si desean que la empresa tenga un impacto positivo, deben evaluar su propia intencionalidad, compromiso y recursos, y luego decidir cuál de los varios caminos tomarán. Los directores ejecutivos pueden abordar el asunto de forma puntual a diario o ser más intencionales y desarrollar planes adecuados.*

La planificación corporativa es una buena estrategia comercial y constituye el punto de partida de todo nuevo negocio, además de ser un ejercicio anual para todas las empresas exitosas y dinámicas. Esto es absolutamente cierto para los directores ejecutivos que buscan convertir sus empresas en empresas BAM. El impacto del reino no se produce de forma regular y productiva sin una planificación meditada y con oración. Sin planificación, cualquier impacto del reino es, como bien dicen Steve Rundle y Tom Steffen, puramente fortuito y fruto de la casualidad.[13]

Los directores ejecutivos tienen a su disposición varias opciones de planificación. Por un lado, los planes de la empresa pueden ser graduales, los objetivos implementados gradualmente y las medidas de acción incorporadas gradualmente a las operaciones de la empresa. Por otro lado, los directores ejecutivos pueden optar por desarrollar e implementar un plan maestro estratégico de gestión de activos (BAM) completo. Cada uno de estos enfoques se analizará en detalle más adelante, pero en este punto es importante comprender lo que dicen las Escrituras sobre la planificación, los niveles de planificación disponibles para el director ejecutivo y su importancia crucial para el impacto en el reino.

*Apoyo bíblico para la planificación. Durante el proceso de planificación, es útil recurrir a las Escrituras en busca de orientación. Algunos empresarios estarán...*

*Me sorprende descubrir que la Biblia realmente tiene mucho que decir a favor de la planificación. Aquí hay algunos ejemplos.*

Salomón señala:

Los planes del diligente conducen a la ganancia.

Tan cierto como que la prisa conduce a la pobreza. (Prov 21:5)

Encomienda al Señor todas tus obras,  
y tus planes se cumplirán. (Prov 16:3)

En su corazón el hombre planea su camino,

Pero el Señor dirige sus pasos. (Proverbios 16:9)

Jesús habla a la multitud:

Supongamos que uno de ustedes quiere construir una torre. ¿No se sienta primero a calcular el costo, a ver si tiene suficiente dinero para terminarla? Porque si pone los cimientos y no puede terminarla, todos los que lo vean se burlarán de él, diciendo: «Este hombre comenzó a construir y no pudo terminarla» (Lc 14:28-30).

El Señor Dios mismo es un planificador:

«Porque yo sé los planes que tengo para ustedes —declara el Señor—, planes de bienestar y no de calamidad, planes para darles esperanza y un futuro. Entonces me invocarán y vendrán a orar a mí, y yo los escucharé. Me buscarán y me hallarán cuando me busquen de todo corazón» (Jeremías 29:11-13).

Pablo comentó sobre el plan de Dios:

En él [Jesús] también fuimos escogidos, habiendo sido predestinados según el plan de aquel [el Señor] que obra todas las cosas conforme al designio de su voluntad. (Efesios 1:11)

Pero el Señor advierte:

“¡Ay de los hijos obstinados!”

declara el SEÑOR,

“a los que llevan a cabo planes que no son los míos,

formando una alianza, pero no por mi Espíritu,

amontonando pecado sobre pecado.” (Is 30:1)

Claramente, nuestro Señor reconoce la importancia de la planificación y nos aconseja que la hagamos en todos nuestros esfuerzos. En el ámbito secular, existe abundante literatura empresarial que aconseja a las empresas sobre la necesidad de una planificación empresarial adecuada. Este es un buen consejo, respaldado por las Escrituras, para toda empresa BAM, tanto en los aspectos comerciales como en los de su misión. Pero hay una salvedad:

severa advertencia de que toda planificación BAM, aunque necesaria, es inútil y nula de verdadero impacto en el reino sin la dirección, aprobación y voluntad de Dios.

*Continuidad de la planificación BAM. El espectro de enfoques disponibles para el CEO se asemeja, aunque va un paso más allá, a la continuidad de Rundle-Steffen de intencionalidad corporativa descrita anteriormente (véanse las págs. 219-20). La diferencia radica en que esta continuidad de la planificación BAM se refiere a cómo los CEO convierten su intencionalidad en realidad, cómo pasan de las buenas intenciones a las buenas acciones. En un extremo de esta continuidad de la planificación BAM se encuentran aquellos CEO que optan por adoptar las prácticas BAM gradualmente, tantear el terreno y avanzar con cautela y de forma ad hoc. En el otro extremo se encuentran aquellos CEO que han captado la visión completa de BAM y desean avanzar rápidamente, pero con planes deliberados, meditados, deliberados y revisados. El terreno entre estos extremos está poblado por directores ejecutivos (y sus empresas) que, en mayor o menor medida, dirigen sus empresas hacia objetivos globales de forma gradual e incremental, con una combinación cada vez mayor de métodos ad hoc y planificación parcial. El continuo de planificación BAM se representa en la figura 13.1.*



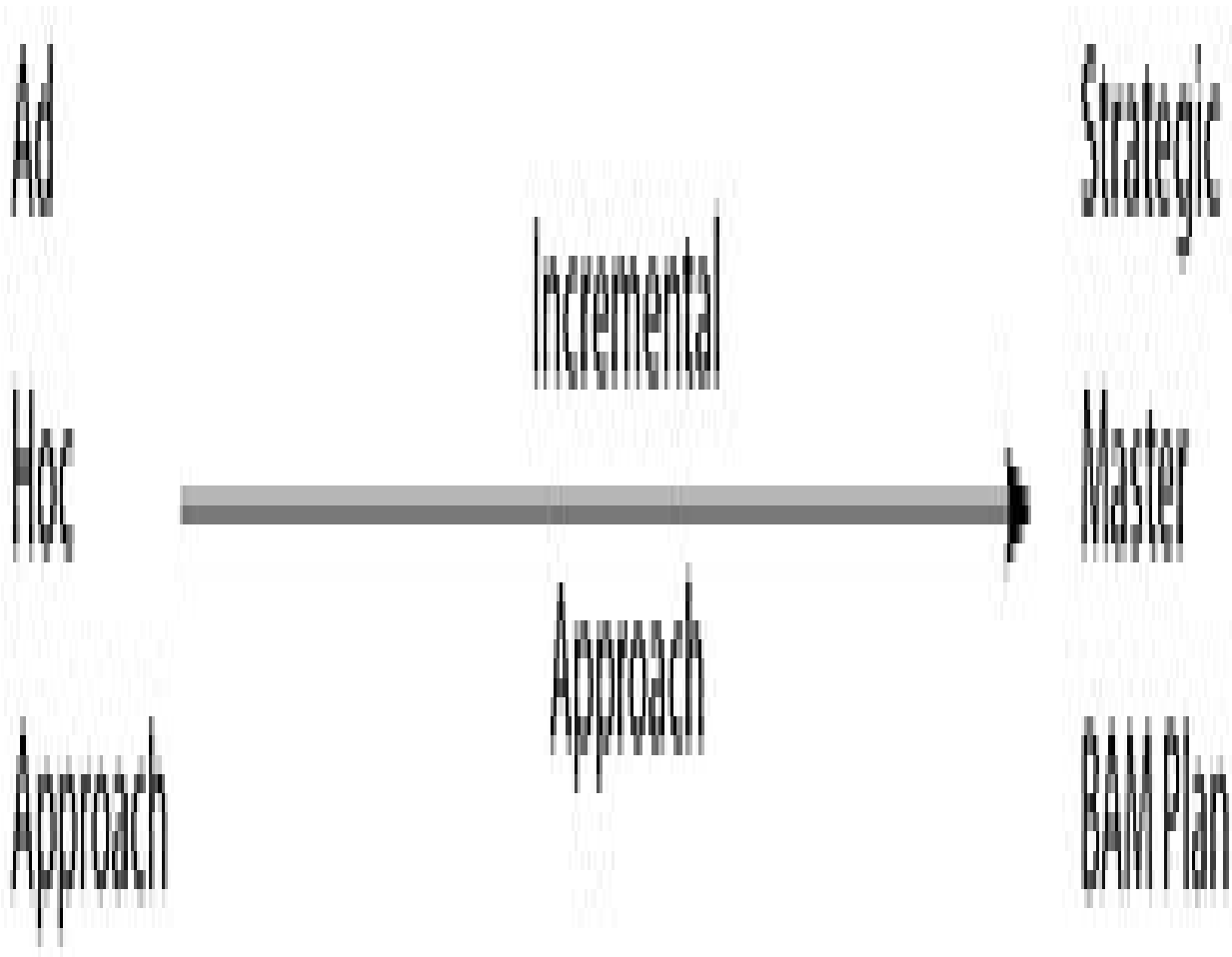


Figura 13.1. Continuidad de planificación de BAM

Es importante reiterar que este continuo no es una jerarquía de santidad. Más bien, marca las etapas de desarrollo en la trayectoria de una empresa. Sin embargo, es un hecho que algunos cristianos en el ámbito empresarial buscan maximizar los recursos que Dios les ha dado mayordomía, mientras que otros no. Para ambos grupos, ver el abanico de posibilidades les permite sopesar sus alternativas de gestión y evaluar cuál es la más adecuada para sus empresas. Esto es especialmente crucial para quienes desean alcanzar su máximo potencial y maximizar el impacto de su empresa en el reino.

El continuo se centra en la planificación porque, como señalan correctamente Rundle y Steffen, ese es quizás el factor más importante que distingue a una empresa del CCG o del BAM de las empresas dirigidas meramente por cristianos. «Las empresas cristianas pueden, y con frecuencia lo hacen, tener un impacto positivo en sus comunidades. Pero el proceso suele ser más fortuito que intencional. No está coordinado centralmente ni es el resultado de la planificación, el equipamiento o rendición de cuentas».[14] Una planificación eficaz, por supuesto, incluye prestar la debida atención a equipar a la gente para la misión y exigirles responsabilidades por los resultados.

Cabe destacar que el continuo de planificación BAM no es para aquellos directores ejecutivos que rechazan cualquier método de integración deliberada e intencional de la fe. Más bien, asume que cada empresa en el continuo ha tomado la decisión de generar un impacto positivo en sus operaciones, en mayor o menor medida. Por lo tanto, la decisión gerencial restante es determinar dónde se ubicará la empresa inicialmente (y finalmente) en el continuo. No es una subestimación decir que esta decisión es crucial para el éxito actual y futuro de la empresa. Representa un cambio fundamental, a menudo radical, en el propósito, los objetivos, el enfoque, la estrategia, la imagen y los criterios de toma de decisiones de la empresa.

*Por lo tanto, la decisión sobre quién la toma es de suma importancia y variará según la empresa. Puede ser tomada individualmente por el director ejecutivo o en consulta con su equipo directivo o el consejo de administración. Como se mencionó anteriormente, su aceptación es un requisito fundamental para convertirse en una empresa BAM. Sin embargo, al tomar esta decisión, el director ejecutivo, el equipo ejecutivo y el consejo de administración deben tener en cuenta la observación de Oswald Chambers:*

De vez en cuando, no a menudo, pero a veces, Dios nos lleva a un punto culminante. Esa es la Gran División en la vida; a partir de ahí, o bien nos encaminamos hacia una vida cristiana cada vez más lenta e inútil, o bien nos volvemos cada vez más apasionados por la gloria de Dios: mi máximo para su Alteza.[15]

Sugiero que la decisión sobre el nivel de compromiso de la empresa y su lugar en el continuo bien puede ser un punto culminante similar: una gran división que separa (o no) a esta empresa del resto.

*Tres enfoques para el impacto del reino. El proceso de planificar cómo identificar e integrar el resultado final del reino con los demás resultados finales se realiza quizás con mayor facilidad mediante los tres enfoques complementarios. Cada enfoque puede implementarse individualmente desde el principio, pero para las empresas que se inician en la integración de la fe, la mejor opción puede ser implementarlos secuencialmente, cada uno basándose en el anterior. La decisión recae en el director ejecutivo y el equipo directivo de BAM, pero es una decisión que debe tomarse si la empresa desea avanzar deliberadamente hacia una verdadera integración de la fe.*

Las tres opciones son lo que llamo el enfoque ad hoc, el enfoque de planificación incremental y el enfoque de planificación maestra. Cada enfoque forma parte del proceso continuo de planificación BAM. Si se adoptan los tres secuencialmente, la empresa avanzará gradualmente de izquierda a derecha a lo largo del proceso continuo. Prácticamente el único factor limitante es el crecimiento y la madurez del liderazgo de la empresa, así como su comprensión y compromiso con la verdadera integración de la fe.

1. El enfoque ad hoc significa, como su nombre indica, que algo se hace de forma imprevista, caso por caso; cada incidente es especial, independiente y distinto de los demás. Cada uno se aborda de forma aleatoria, en lugar de como una serie preconcebida y planificada de eventos o acciones. Se limita a esa situación y suele ser temporal.

Como enfoque de BAM, el método ad hoc se aplica principalmente en el trabajo, a medida que se toman decisiones, se impacta cada relación y se aprovecha o se pierde cada oportunidad. Es una misión o un alcance ministerial no planificado, reactivo en lugar de proactivo.

En lugar de centrarse en proyectos, el enfoque ad hoc se inspira en el segundo gran mandamiento (amar al prójimo) y observa a las personas y las oportunidades de ministerio que presentan, casi momento a momento, encuentro a encuentro. Implica considerar a todos los interesados internos (su gente), desde los miembros de la junta directiva hasta los empleados temporales, siendo sensibles a sus necesidades y buscando oportunidades para ministrarles. En resumen, el enfoque ad hoc es

Un proceso de vivir la fe en las decisiones, interacciones y oportunidades diarias para conectar con las personas en sus lugares de residencia y mejorar sus vidas. Nuevamente, todo esto debe equilibrarse con los recursos, la capacidad y las limitaciones para mantener y expandir el negocio.

El impacto de estas prácticas en el reino es difícil de calcular debido a los pocos intentos por cuantificarlas o medirlas. Además, nuestra experiencia demuestra que pocos directores ejecutivos que evitan un enfoque sistemático, planificado y con propósito para la integración de la fe logran ir más allá de medidas superficiales o tener un impacto significativo en el reino, y aún menos hacen realidad sus sueños de convertirse en una Compañía del Reino, y mucho menos en una Compañía BAM, mediante un enfoque improvisado.

Dicho de otro modo, y sin menospreciar en absoluto el impacto que un CEO tiene en su empresa mediante estos encomiables enfoques ad hoc y caso por caso, sugerimos que existe otra manera más efectiva. Este enfoque complementario no solo potenciará los esfuerzos de la KC, sino que la ayudará a superar el nivel de KC y a convertirse en una empresa BAM. En pocas palabras, esa manera es planificar el impacto que la empresa tiene en el reino. Este enfoque no solo es fundamental para todas las buenas prácticas de gestión, sino que se ajusta tanto al sentido común como a las Escrituras.

Para evitar malentendidos, abogo por un enfoque de planificación más un enfoque ad hoc, ya que cualquier plan viable debe incorporar el concepto implícito de planificar para la intervención espontánea e imprevista del Espíritu Santo. Es decir, el plan siempre debe estar alerta ante oportunidades imprevistas, espontáneas y ad hoc para el servicio cristiano y el impacto en el reino.

2. El enfoque gradual para la integración interna de la fe reconoce el viejo dicho de que quien no planifica, planea el fracaso. La mayoría de los libros de negocios recomiendan encarecidamente a todas las empresas, desde startups hasta conglomerados internacionales, desarrollar planes detallados para sus negocios. Desafortunadamente, muchas empresas solo lo hacen de palabra y se limitan a redactar un plan de negocios simbólico, que rápidamente guardan para acumular polvo hasta la planificación del año siguiente. Para las empresas BAM, la planificación es sin duda recomendable tanto para los aspectos comerciales como para los de la misión de su empresa. Cuanto más detallada sea la planificación, mejor.

El funcionamiento de un enfoque de planificación gradual e incremental para una empresa BAM depende en gran medida del contexto, la experiencia y los recursos de la empresa. CEOs

Quienes deseen ser intencionales en sus ambiciones de BAM deben examinar el continuo de la planificación de BAM y decidir el nivel inicial adecuado de planificación para su empresa. Luego, deben ir incrementándolo poco a poco, acercándose cada vez más al extremo correcto del continuo, según lo dicten la experiencia, el buen juicio y la oración concentrada.

Inicialmente, sería recomendable que los directores ejecutivos dieran pequeños pasos hacia la integración religiosa y que el plan reflejara objetivos religiosos limitados que pudieran alcanzarse con éxito. A partir de los logros, los directores ejecutivos deberían ampliar gradualmente la naturaleza y la dirección del proceso de integración. Esto es prudente y recomendable. Para las empresas existentes, brinda a los directores ejecutivos, a su personal y a otras partes interesadas la oportunidad de adoptar el concepto de integración y ver que puede ser beneficioso tanto para el negocio como para el ministerio o la misión. Esto brinda a la empresa emergente BAM la oportunidad de consolidar su base empresarial y asegurar su supervivencia antes de dedicarse de lleno a las misiones.

Dado que el proceso de integración religiosa, especialmente para la Compañía BAM y su programa de desarrollo comunitario, está en conflicto con los limitados recursos financieros y de otro tipo de la empresa, un enfoque gradual minimiza dicha tensión, modera los riesgos y permite mantener el equilibrio. Al volar, cualquier piloto experimentado dirá que las pequeñas maniobras generan pequeños errores, y las grandes maniobras, grandes errores. Por lo tanto, la forma más prudente de volar es ceñirse al plan de vuelo establecido, mantener una baja exposición al riesgo y realizar alabeos y virajes tan graduales y suaves que los pasajeros apenas los noten.

Aunque la integración de la fe en la empresa pueda limitarse inicialmente a áreas operativas o departamentos específicos, el enfoque de planificación maestra (que se analiza a continuación), especialmente utilizando la metodología de análisis funcional (descrita en los capítulos 15 y 16), será útil para los directores ejecutivos que adopten el enfoque de planificación incremental. Les ayudará inevitablemente a evaluar las mejores vías (aunque limitadas) a seguir dentro de las pocas divisiones y funciones de la empresa que hayan elegido para la integración inicial de la fe. Esperamos que también les inspire a comprometerse con determinación para convertirse en una empresa BAM completa y un GCC lo antes posible.

Antes de continuar, puede ser útil examinar brevemente dos enfoques que los consultores de BAM han utilizado para ayudar a una empresa a recorrer el proceso de

Implementando realmente el modelo incremental. Primero está Leadership Development International (LDi), un ministerio educativo y de consultoría. Aunque LDi está actualmente enfocado en China, tiene planes a largo plazo para expandirse más allá de China y "de regreso a Jerusalén" a través de la antigua Ruta de la Seda. [16] LDi tiene un brazo educativo especializado en escuelas K-12 para las familias de expatriados que viven y trabajan en China y también tiene un brazo BAM. El lado BAM incluye tanto actividades de tipo avivamiento para llevar a los líderes empresariales chinos a Cristo como servicios de consultoría para ayudar a esos CEO a convertir sus empresas en KC y eventualmente empresas BAM y GCC. Chan Kei Thong, un chino étnico de Singapur, es el presidente de LDi, y Roy Smith, un empresario estadounidense de Austin, Texas, es vicepresidente de capacitación de LDi, que incluye educación y consultoría de tipo BAM.

Thong y Smith han desarrollado una matriz analítica sencilla pero eficaz para empresas cristianas. La simplicidad del modelo ayuda a comunicar un mensaje fundamental a los directores ejecutivos chinos: para tener un impacto positivo en el reino, las prácticas religiosas de la empresa deben resultar tanto en un buen negocio como en una buena misión. LDi examina una empresa y clasifica sus prácticas en uno de tres cuadrantes. La Figura 13.2 ilustra el proceso.



Figura 13.2. Diagrama de análisis empresarial de LDi

El objetivo de la consulta de LDi es identificar qué prácticas y funciones empresariales encajan en cada categoría y modificarlas para que se ajusten a la categoría de "Buen Negocio y Buena Misión". Asimismo, los esfuerzos de la empresa por expandir su impacto en el reino pueden evaluarse dentro de esta matriz. Para que la empresa acepte cualquier nueva iniciativa y la incorpore a su ADN, debe ser beneficiosa tanto para el negocio como para el reino.

Tetsunao (Ted) Yamamori propone un enfoque similar. Utiliza el término "emprendedores del reino", definiéndolos como "dueños de negocios, llamados por Dios para ministrar a través de los negocios". Dice: "He identificado tres...

Tipos de emprendimiento del reino. Se trata de negocios que tienen (1) un negocio sólido y un ministerio débil, (2) un ministerio sólido y un negocio débil, y (3) un negocio sólido y un ministerio fuerte.[17] A esto podríamos añadir un cuarto tipo: un negocio débil y un ministerio débil. No todos los negocios tienen éxito en uno o ambos de sus mandatos duales.

Los modelos LDi y Yamamori son muy útiles precisamente por su simplicidad. Son especialmente útiles para los directores ejecutivos que se familiarizan con los conceptos de KC y BAM por primera vez y que intentan definir la dirección y los pasos iniciales para sus empresas. Sin embargo, estos modelos son solo eso: un programa inicial de integración de la fe. Para el director ejecutivo verdaderamente serio, el análisis debe profundizar aún más y expandirse hacia el enfoque estratégico maestro BAM más completo y su metodología de análisis funcional.

3. El tercer enfoque para planificar la integración de la fe en la empresa, el enfoque de la planificación maestra, está dirigido a quienes desean ser intencionales y cada vez más exhaustivos en su proceso de integración. Este enfoque se analizará en detalle en el capítulo catorce. No obstante, incluso quienes deseen convertir su empresa en una empresa KC o BAM mediante enfoques ad hoc o incrementales deberían examinar detenidamente el proceso formal de planificación maestra. Dado que puede implementarse de forma fragmentada o completa, puede brindar una valiosa perspectiva sobre las posibilidades futuras y las áreas de crecimiento para el proceso de integración de la fe de cada empresa. Asimismo, para las empresas que ya cuentan con un plan maestro, espero que las sugerencias del enfoque de la planificación maestra tengan un impacto beneficioso e informativo cuando la empresa actualice y revise su plan.

Cabe destacar que este enfoque de planificación maestra puede ser costoso en términos de tiempo, energía, recursos desviados, productividad inmediata y gastos, pero que los beneficios a largo plazo para la empresa son, como dice el dicho, invaluable. El plan maestro enfoca todas las actividades de la empresa, ayuda a limitar o optimizar sus operaciones a aquellas que mejoran los objetivos y ofrece un camino iluminado hacia un impacto cada vez mayor en el reino.

*Planifique para lo imprevisto. El marco para la integración de la fe es bíblicamente sólido, ya que el Señor nos llama a calcular los costos, preparar nuestros planes y presentárselos a él en cada paso del camino. Sin embargo, sería espiritualmente ingenuo, teológicamente erróneo y misionalmente inepto no poner fin a esto.*



*Discusión con una advertencia importante: toda esta planificación está muy bien, pero tengan la seguridad de que, si Dios está en ello, el Espíritu Santo intervendrá de maneras dinámicas, totalmente inesperadas e imprevistas que podrían (y probablemente lo harán) interrumpir, perturbar o anular por completo gran parte de la cuidadosa planificación. Esta admonición se arraiga tanto en las Escrituras como en el antiguo proverbio, humorístico pero conmovedor: «Para hacer reír a Dios, ¡cuéntale tus planes!».[18] En otras palabras, parte de nuestra flexibilidad al planificar consiste en reconocer que, al trabajar para Dios, se espera lo inesperado. E invariablemente, su camino siempre es mejor.*

De igual manera, si Dios está involucrado, también puedes esperar que Satanás, el mentiroso, engañador, embaucador y charlatán, aparezca intentando vender sus bienes. A veces ocurre una interrupción o un problema. Determinar si es del Espíritu o del diablo no siempre es fácil y requiere un discernimiento especial. En tales situaciones, sería bueno recordar el sabio consejo de Mouw y preguntar: "¿Qué demonios está pasando aquí?" y "¿Qué demonios está pasando?".

## Observaciones finales

El análisis anterior se centró en tres posiciones del continuo: primero, en el extremo izquierdo se encuentra el enfoque ad hoc, que constituye un punto de partida natural para una empresa que se inicia en el mundo de la gestión de activos empresariales (BAM). Segundo, el espacio entre los polos del continuo, que corresponde a las empresas que desarrollan su plan maestro mediante un enfoque incremental, uno o dos pasos a la vez. Durante esta etapa de planificación, la empresa se familiariza con todas las implicaciones y opciones de la integración de la fe. Permite que su proceso de integración avance con mayor cautela, pero con la intención y el compromiso de ampliar sus esfuerzos. En el extremo derecho del continuo se encuentra el plan maestro estratégico de BAM completo, que se analizará en profundidad en los próximos capítulos.

Estos tres enfoques se presentan como pasos o alternativas secuenciales para guiar a los directores ejecutivos hacia la combinación más adecuada y equilibrada para sus empresas y definir los límites de su impacto planificado en el reino. Sin embargo, antes de concluir esta discusión, es necesario enfatizar cinco puntos: la necesidad de una flexibilidad continua, la importancia crucial de la persistencia, el valor de la paciencia, la necesidad de permanecer ante el Señor en oración y ayuno, y la absoluta necesidad de asegurar que Dios y su reino, y no el plan, sean siempre el enfoque principal.

*Flexibilidad. Todo en la vida, el ministerio o la misión, incluyendo nuestros planes. — debe dar cabida a la acción y la espontaneidad del Espíritu Santo. Además, por muy exhaustivo que sea el plan BAM de la empresa, este seguirá y deberá avanzar siempre en respuesta a nuevas oportunidades, cambios en los mercados, las ganancias, el personal, las circunstancias y los contextos, y (como se mencionó anteriormente) a nuevas perspectivas del Señor y a la guía inesperada del Espíritu Santo. Además, por definición, un plan tiene una duración definida y debe revisarse y reelaborarse periódicamente, a la luz de la experiencia, la retroalimentación y las nuevas perspectivas. En la planificación, es axiomático que*

*Un plan viable y eficaz debe ser dinámico, con fluctuaciones que se ajusten a la vida cotidiana. En una palabra, debe ser flexible.*

*Persistencia y paciencia. Es un hecho en los negocios, el ministerio y la vida que no todo lo que se intenta será exitoso o beneficioso. De hecho, habrá muchas decepciones, tropiezos, errores de cálculo y fracasos rotundos en el camino que educarán a la empresa y a su equipo de liderazgo. Estos son previsibles y motivarán al equipo de BAM a rediseñar y perfeccionar su plan, acercándolo cada vez más a los resultados deseados, o bien lo desmoralizarán, le quitarán energía y lo descarrilarán, junto con sus esfuerzos de BAM.*

La Escritura reconoce el peligro de la tendencia humana a encontrar la derrota en el fracaso y el revés, y llama al pueblo de Dios a ser persistente en su búsqueda para construir el reino de la tierra.

Considérenlo sumo gozo, hermanos míos, cuando se enfrenten a diversas pruebas, pues saben que la prueba de su fe produce perseverancia. La perseverancia debe completar su obra para que sean maduros y completos, sin que les falte nada.

Bienaventurado el hombre que persevera bajo la prueba, porque cuando haya resistido la prueba, recibirá la corona de vida que Dios ha prometido a los que le aman (Stg 1:2-4, 12; véase también Stg 5:11; Rom 5:1)

Un aspecto clave de la perseverancia es la paciencia. Santiago, medio hermano de Jesús y líder de la iglesia cristiana en Jerusalén, nos exhorta a ser pacientes y a comprender que el fruto del reino solo se da a su debido tiempo: «Por tanto, hermanos, tengan paciencia hasta la venida del Señor. Observen cómo el labrador espera a que la tierra dé su valiosa cosecha y qué paciente es hasta las lluvias de otoño y primavera» (Stg 5:7).

Al construir un negocio, el trabajo es monumental y el progreso lento. Cuando el negocio también es una misión de alcance BAM, el trabajo aumentará enormemente y el impacto percibido en el reino a menudo se mantendrá a largo plazo.

Próximamente. Persistir ante un impacto insignificante requiere una paciencia que solo puede venir del Señor. Esa confianza paciente en el liderazgo divino de Dios, cuando la situación es mínima, anima al BAMer a seguir adelante. Son las virtudes gemelas de la persistencia y la paciencia las que permiten al director ejecutivo combatir el desánimo, la desesperanza, la apatía, la depresión y las tentaciones, a menudo abrumadoras, de rendirse, abandonar el campo y regresar a casa.

El minero de oro persiste pacientemente día tras día, buscando esa valiosa y diminuta veta de oro escondida en la vasta cordillera. Así también el BAMer debe persistir pacientemente mientras busca mejorar vidas y rescatar almas perdidas en el vasto mar de la humanidad empobrecida. Así como el minero come polvo con gusto, sabiendo que podría estar a solo centímetros u horas de hacerse rico, así también el BAMer come el amargo fruto del rechazo y la persecución, sabiendo que podría estar a solo horas de bendecir a otros con riquezas eternas. Ambos comprenden que para alcanzar sus metas, a menudo se requiere una persistencia monumental y una paciencia infinita.

*Oración y ayuno. A diferencia del minero secular, el BAMer no está solo en la búsqueda. El director ejecutivo de BAM sabe que su socio en la empresa BAM no es otro que Aquel que depositó el oro en la montaña del minero y creó las almas humanas dentro de sus empleados, clientes, funcionarios gubernamentales y mendigos. El director ejecutivo también sabe que la principal forma de comunicarse con su socio es a través de la oración. Más importante aún, el director ejecutivo comprende que cualquier iniciativa de BAM que no sea el resultado de una oración enfocada y prolongada, tanto dentro de la empresa como de intercesores externos, tendrá pocas probabilidades de tener un impacto genuino y duradero en el reino.*

Las Escrituras están repletas de llamados a orar continuamente, a impregnar de oración todas nuestras decisiones y a buscar al Señor en oración en cada aspecto de la vida. Esta oración también puede implicar otra disciplina espiritual bíblicamente sólida: el ayuno (p. ej., Mt 4:2; 6:16-18; Mc 2:18-20; Hch 13:2; 14:23).

El pueblo de Dios en todas partes parece comprender este concepto, pero un ejemplo sencillo puede ser útil. Una iglesia liderada por indígenas en Sierra Leona, África, reconoció la importancia de BAM como clave para su alcance misionero integral. Pero antes de seguir adelante con el plan, sintieron que Dios les estaba dando...

Después de ellos, iniciaron un período completo de treinta días de oración y ayuno como congregación. El impacto positivo y reafirmante en cada miembro de la iglesia, así como la mayor eficacia de su labor misionera, es inestimable. La profunda comunión e intimidad que experimentaron con Dios durante este período fue, como lo expresó su líder, «tan esencial como trascendental».[19]

Este nivel de devoción y compromiso es lo que Dios desea. Es también lo que espera de quienes en BAM estamos totalmente entregados a él, y es lo que él merece como nuestro Señor y Creador soberano, y como el verdadero director ejecutivo de nuestra Compañía BAM.

## Preguntas para discusión

1. El texto habla de los "pilares de la gestión" (págs. 284-300). ¿Qué significa este término? ¿Qué son los pilares? Defínalos y explíquelos. ¿Por qué son fundamentales para una gestión exitosa?
2. ¿Qué estándar(es) utilizas para tomar decisiones? ¿Cómo lo determinaste? ¿Cómo te ayuda? Da ejemplos de decisiones importantes que hayas tomado utilizando ese(os) estándar(es)? Antes de este ejercicio, ¿lo habías escrito alguna vez? ¿Por qué sí o por qué no?
3. ¿Elabora periódicamente planes por escrito, ya sea personalmente, en el trabajo o en ambos? ¿Qué proceso(s) utiliza? ¿Cuál de los tres enfoques de planificación mencionados en el texto se asemeja más a su estilo de planificación? ¿Qué importancia cree que tiene la planificación formal para una empresa? ¿Por qué? ¿Para un ministerio? ¿Por qué? ¿Para su vida personal? ¿Por qué? ¿Cómo se alinea la planificación con los valores y la cosmovisión de la cultura posmoderna? Explique con ejemplos.
4. ¿Cuáles son los diferentes tipos de oración? Defínelos. ¿Qué es el ayuno? ¿Cómo se relaciona con la oración? Fundamenta tu opinión con las Escrituras. ¿Qué papel desempeñan la oración y el ayuno en una empresa BAM? ¿En tu vida? ¿En tu trabajo?
5. Participación en BAM: De los cuatro estándares de toma de decisiones que se presentan en el texto, ¿cuál le resulta más familiar? ¿Por qué? ¿Cómo podría usar esa herramienta específicamente en su vida? ¿En su lugar de trabajo?

## Redacción del plan BAM

*“Encomienda al Señor todas tus obras, y tus planes se cumplirán.”*

Proverbios 16:3

*"En su corazón el hombre traza su camino; pero el Señor dirige sus pasos."*

Proverbios 16:9

*Nuestras metas solo pueden alcanzarse mediante un plan, en el que debemos creer fervientemente y actuar con vigor. No hay otra ruta hacia el éxito".*

Stephen A. Brennan

*"La primera pregunta que cualquier empresario cristiano debería hacerse sobre  
"La planificación no es por qué planificar, sino cómo planificar".*

Larry Burkett

Como hemos visto, la decisión de planificar o no planificar no es la clave. La planificación es crucial para el éxito. La verdadera pregunta es cuán exhaustiva debe ser la planificación. La respuesta no es sencilla y debe reexaminarse antes de cada ejercicio fiscal y de cada ciclo de planificación. El continuo de la planificación BAM (véase pág. 293) ilustra las diferentes opciones que tienen las empresas para planificar su impacto en el reino. Como hemos visto, el extremo derecho del continuo está reservado para aquellas empresas que desean ser muy intencionales en el proceso de planificación y maximizar su impacto en el reino. Es a estas empresas a las que se dirige el siguiente proceso de planificación. Tras revisar este proceso en su totalidad, algunas empresas podrían no querer realizar un ejercicio tan exhaustivo y, en su lugar, optar por un enfoque de planificación más gradual e incremental, o podrían ver otras maneras efectivas de lograr resultados iguales o similares.

De igual manera, algunas empresas apenas están comenzando su peregrinación KC/BAM, mientras que otras pueden ser empresas consolidadas que desean reimaginar sus firmas para tener un impacto más deliberado e intencional en el reino. Así es como debe ser: cada plan y su proceso deben individualizarse para satisfacer las necesidades.



estado, necesidades, objetivos, carácter y cultura de la empresa (incluyendo sus productos, servicios, mercados y clientela), el contexto misional que contempla y el discernimiento de los líderes sobre el llamado de Dios.

El valor del proceso de planificación que sugiero no reside en que ofrezca una plantilla rígida que deba seguirse. Todo lo contrario: es un enfoque entre muchos. No obstante, es un enfoque bastante completo que espero que sea un punto de referencia o punto de partida útil, o una guía de planificación autodirigida para quienes tienen dificultades para convertirse en una empresa KC, BAM o GCC.

## Mandato dual, plan unificado

La empresa que desea honrar a Cristo en todo lo que hace y tener resultados más allá de lo financiero, se enfrenta de inmediato a un doble mandato: (1) negocios y (2) misión/ministerio. Si bien las empresas abordan estos mandatos de manera diferente, recomiendo encarecidamente que la empresa desarrolle un plan maestro estratégico de gestión de activos (PMA) por escrito que consta de los siguientes nueve pasos:

El contexto: el análisis estratégico del área/país (AEA). El equipo de BAM debe desarrollar una comprensión integral del contexto en el que operará la empresa, a menudo mediante un estudio formal y escrito de dicho contexto (AEA). El AEA es esencial para fundamentar todos los aspectos del plan de negocios de la empresa y su misión, y para que sean culturalmente apropiados, sensibles y relevantes para ese país, especialmente para sus entornos empresariales y religiosos. (Véase el apéndice dos para un formato de ejemplo; véase también el apéndice tres).

El negocio: el plan estratégico de negocios (PES). El equipo de BAM debe redactar un plan estratégico de negocios (PES) tradicional y por escrito que cumpla con el mandato empresarial y considere los factores contextuales aprendidos del AAS. El PES abordará, por supuesto, todos los aspectos de los objetivos, operaciones, productos y mercados prospectivos del negocio, incluyendo su estructura, estrategias y múltiples resultados. (Véase el apéndice cuatro para un formato de ejemplo).

La misión: el análisis estratégico de la misión (AE). El equipo de BAM debe abordar el mandato de la misión mediante: (1) el análisis y perfeccionamiento de cada aspecto del AE desde una perspectiva de integración de la fe e impacto en el reino, utilizando el enfoque de análisis funcional descrito en los capítulos quince y dieciséis; y (2) la realización de un análisis profundo de la misión y el ministerio de la empresa.

La fuerza laboral, la fuerza laboral externa, las circunstancias y vidas de esas personas, y la comunidad en general (según lo revelado tanto por el SAA como por una investigación adicional guiada por Dios). Estos pasos ayudarán a la empresa a determinar oportunidades de impacto en el reino, tanto interna como externamente. Una vez identificadas las oportunidades, deben utilizarse para complementar las partes correspondientes del SBP y proponer resultados finales adicionales impulsados por el reino que se añadirán a él. (En el apéndice cinco se encuentra un formato de ejemplo de un "plan" que podría servir como guía analítica para el SMA).

Las tensiones. El equipo de BAM debe identificar y resolver las inevitables tensiones entre los objetivos y recursos del mandato empresarial y los deseos, casi universalmente más amplios y ambiciosos, del mandato de la misión. Esto también puede incluir la resolución de tensiones entre los promotores del negocio y de la misión dentro de la empresa. Estas tensiones surgen de cuestiones críticas como la capacidad limitada, la incompatibilidad de objetivos, los costos financieros y organizativos, la viabilidad empresarial y el entusiasmo (o la falta de él) para emprender las acciones recomendadas de integración de la fe o los proyectos y actividades sociales, ambientales y del reino propuestos. Resolver estas tensiones ayudará a refinar el plan hasta convertirlo en un todo coherente que (1) armonice los objetivos y las medidas necesarias para alcanzar todos los objetivos acordados por Dios para la empresa, (2) mantenga la mensurabilidad de cada objetivo individual, y (3) mantenga a la empresa financieramente viable y comprometida con su misión.

El plan maestro estratégico inicial de BAM (SMBP). Desarrolle un SMBP inicial, completo y por escrito, que integre a la perfección el SAA, el SBP y el SMA en un todo unificado, con múltiples objetivos definidos y pasos de acción para lograr cada uno.

El esfuerzo de coordinación. Coordinar plenamente el Plan de Acción Social (PASM) inicial con las partes interesadas clave, incluyendo a todos los empleados y, cuando corresponda, a miembros seleccionados de la comunidad.

El Plan de Acción Social (PASM) final. Con base en las aportaciones recibidas durante la fase de coordinación, se elaborará un PASM final que se presentará a la junta directiva para su aprobación.

El ciclo de retroalimentación. Una vez que el SMBP final aprobado esté operativamente activo, el equipo de BAM debe (1) monitorear y evaluar continuamente cada aspecto de

las actividades comerciales y misionales de la empresa, tanto las ventajas como las desventajas, y (2) ajustar el plan según sea necesario y deseable para mejorar la eficiencia, la productividad, la moral, los resultados finales y el impacto en el reino.

Revisión anual. Repita el proceso tantas veces como sea necesario para mantener la frescura y vitalidad del SMBP, pero realice una revisión y actualización exhaustiva al menos una vez al año.

Así como una sinfonía tiene diferentes partituras para cada instrumento y todas se integran armoniosamente en la producción final, el SBMP cuenta con estos diferentes subcomponentes (el SAA, el SBP y el SMA) que buscan integrarse en el conjunto. No obstante, el documento central del proceso de planificación de BAM, al igual que la partitura central del director, es y siempre será el plan estratégico de negocios. El SAA y el SMA son análisis esenciales, aunque muy diferentes, que buscan fundamentar el SBP y contribuir a convertirlo en una estrategia empresarial y misionera eficaz para la Compañía BAM.

O, visto de otra manera, todo el proceso es similar al de un arquitecto preparando los planos de un edificio de oficinas. En este caso, se trata de una estructura empresarial diseñada para los propósitos y la gloria de Dios. Al desarrollar sus planos, el arquitecto primero realiza una representación (una imagen artística o retrato) que muestra el proyecto terminado. Después, con la ayuda de ingenieros, geólogos y otros expertos, desarrolla esquemas para cada aspecto del edificio. Habrá planos de preparación del terreno, planos de nivelación, planos de planta, planos de electricidad, plomería, calefacción y aire acondicionado. Estos se preparan por separado, pero no están diseñados para representar el edificio terminado en sí. Son solo partes del todo que se unen para hacer del edificio lo que es.

Finalmente, el arquitecto superpone estos componentes y los fusiona en un conjunto funcional y armonioso. Posteriormente, se complementan con planos de paisajismo para añadir estética y un aspecto agradable. Durante todo el proceso, el arquitecto presenta continuamente los anteproyectos (1) a sus clientes para su aprobación y (2) al ayuntamiento para la obtención de los permisos de construcción, las inspecciones de calidad, el sello de aprobación y el certificado de ocupación.

Lo mismo ocurre con la planificación maestra de una empresa BAM. Los componentes del plan —el SAA, el SBP y el SMA— se superponen y se fusionan en un solo plan maestro estratégico BAM, diseñado con un solo propósito: glorificar al Dios único y trino. A lo largo del proceso, los planes se someten continuamente a nuestro Señor para buscar su guía, aprobación y bendición.

En ese sentido, para que la SMBP consolidada tenga éxito, para que sea bendecida por Dios, para que tenga un verdadero impacto en el reino «en todos sus caminos», debe ser consecuente con su voluntad y llamado, conforme a las Escrituras y cimentada en la oración. Como advierte el salmista: «Si el Señor no edifica la casa, en vano trabajan sus constructores» (Salmo 127:1).

En resumen, el SAA se integra (informa) a (1) el SBP para asegurar que el negocio esté en armonía con la cultura empresarial local y (2) al SMA para mantener todas las actividades de la misión basadas en la Biblia, relevantes y efectivas según el contexto. Una vez completado el SMA, sus objetivos de impacto en el reino y sus planes de acción se entrelazan con el SBP y se vuelven uno con él, como el tinte se funde en la tela de una hermosa prenda. Al final, las tres partes, el SAA, el SBP y el SMA, convergerán en un plan maestro estratégico BAM (SMBP) general, socialmente responsable, impulsado por valores, financieramente sólido, contextualmente informado, centrado en el impacto, culturalmente relevante y efectivo para la empresa: un plan maestro para la gloria de nuestro Maestro. El objetivo es diseñar un SMBP final que, en última instancia, sea su plan para la empresa, no el plan de la empresa para él.

La figura 14.1 puede ser útil para dar mayor claridad al proceso de planificación estratégica de BAM antes de abordar cada aspecto más específicamente en las páginas siguientes.

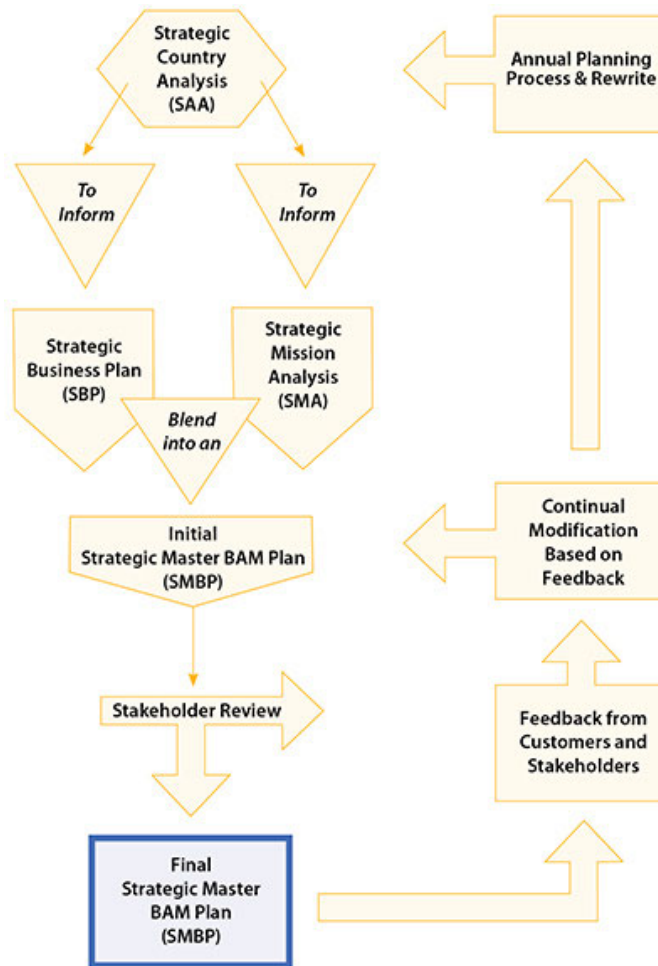


Figura 14.1. Ciclo anual de planificación del BAM

En el resto de este capítulo, analizaremos con mayor detalle cada uno de los cuatro componentes clave: el SAA, el SBP, el SMA y el SMBP. Posteriormente, los capítulos quince y dieciséis presentarán el enfoque de análisis funcional para perfeccionar el plan; el capítulo diecisiete abordará los complejos problemas financieros y humanos; y los capítulos dieciocho y diecinueve ofrecerán una guía paso a paso para ayudar al CEO y a su equipo de BAM a gestionar todo el proceso de forma sencilla y directa.

## Análisis de Área Estratégica/País (SAA)

Un elemento esencial de cualquier misión es conocer la zona, el país y la cultura de las personas a quienes el equipo misionero lleva el evangelio. Se han cometido innumerables errores, muchos de ellos bastante trágicos, porque misioneros bienintencionados no comprendieron ni apreciaron plenamente el entorno en el que se encontraban. Los misiólogos llaman a este proceso contextualización.

*Contextualización apropiada. Con base en siglos de datos empíricos, los misiólogos han concluido que una misión exitosa requiere una contextualización apropiada, es decir, una estrategia y métodos de misión apropiados al contexto en el que se desarrolla y, en la medida de lo posible, en armonía con él.[1] Es decir, para ser eficaz y brindar a la población objetivo una verdadera apropiación de Jesús como su Señor, la misión debe ser culturalmente apropiada al contexto global de esas personas.*

El contexto se define por numerosos factores: culturales, antropológicos, históricos, sociológicos, geográficos y ambientales, así como por las prácticas religiosas, las tradiciones y las cosmovisiones. Además, por encima del contexto de cada persona están las estructuras de poder económico y político imperantes en esa sociedad. En cuanto a las necesidades básicas, cada persona debe ganarse la vida o recibir sustento, y está sujeta a un régimen económico y político imperante. Estos factores influyen en las estrategias de supervivencia de las personas, las prácticas económicas nacionales e internacionales, y las políticas y leyes gubernamentales.

Desafortunadamente, las agencias de envío de misiones a menudo no analizan, consideran ni preparan a los misioneros transculturales (ya sean nacionales o internacionales) para comprender los centros básicos de poder económico y político que enfrentarán al establecerse en su campo misionero. Esta falla puede dejar a los misioneros peligrosamente mal preparados para su servicio y preparar el terreno para consecuencias potencialmente desastrosas. Los costos resultantes pueden ser excepcionalmente altos, no solo para la iglesia, la misión y los misioneros individuales, sino también para...

También por la gente y las comunidades necesitadas y dolidas de almas perdidas a las que no logran llegar.[2]

Los negocios internacionales conocen la contextualización desde hace mucho tiempo. Es un principio rector de la mayoría de las empresas internacionales y transnacionales que operan en el mundo globalizado actual. Al fin y al cabo, una empresa no es simplemente una empresa, sino una empresa en una ciudad y un país específicos, con su propia cultura, mercados y estructuras de poder. Para sobrevivir, sus planes y operaciones deben estar en armonía con su contexto local. Es casi tan simple y complejo como conocer el mercado antes de intentar vender allí sus productos. Como dijo un destacado experto en negocios internacionales:

Los negocios internacionales se diferencian de los negocios nacionales porque los países y las sociedades son diferentes. Uno de los mayores peligros que enfrenta una empresa que se expande al extranjero por primera vez es el riesgo de estar mal informada. Las empresas internacionales que no están bien informadas sobre las prácticas de otra cultura tienen probabilidades de fracasar. Hacer negocios en diferentes culturas requiere adaptación para ajustarse a los sistemas de valores y normas de esa cultura. La adaptación puede abarcar todos los aspectos de las operaciones de una empresa internacional en un país extranjero.[3]

Dado que BAM, por definición, incluye tanto el negocio como la misión, comprender el contexto cultural en el que se desenvolverá la empresa BAM es crucial. De hecho, quizás sea la clave para la supervivencia de la empresa BAM. Ken Eldred señala:

Por encima de todo, la evidencia sugiere que es la cultura la que impulsa el éxito económico y las bendiciones de una nación. La necesidad más fundamental de los países en desarrollo no es una inyección de capital, un mayor nivel de educación, un gobierno democrático ni siquiera una forma más robusta de capitalismo. La necesidad más fundamental es un cambio cultural que implica una transformación de los elementos centrales.



Valores, actitudes y prácticas. Las mejoras económicas, políticas y sociales se producirán como consecuencia de esa transformación.[4]

Eldred define estos valores, actitudes y prácticas fundamentales como el “capital espiritual” de una cultura y dice:

Piense en el Capital Espiritual como la fe, la confianza y el compromiso de que los demás harán lo correcto, no solo lo que les parece correcto o lo que más les beneficia, sino lo que es correcto a los ojos de Dios. Demostrar integridad, ser responsable y honesto, ofrecer esperanza, ser leal y confiable, amar y animar a los demás, mostrar buena administración, ser justo, crear orden y servir a los demás.[5]

Comprender algo tan complejo como la cultura de un país es, sin embargo, bastante difícil y requiere mucha investigación y estudio. El simple aprendizaje del idioma puede ser una tarea ardua y laboriosa, pero esencial. No obstante, con los avances de internet y su avalancha de información al alcance de todos, las modernas tecnologías de la comunicación, el crecimiento de la globalización y sus recursos, y la pluralización de nuestras ciudades (es decir, nuestra capacidad para encontrar y conocer a miembros de un grupo de personas objetivo), la tarea de contextualizar es infinitamente más sencilla, aunque no por ello menos crucial.

*Fase preparatoria. La realización de un Análisis Estratégico de Área/País (AEA) del país objetivo de la empresa BAM debe realizarse en varias etapas. Generalmente, la fase inicial es preparatoria e incluye investigación básica y planificación preliminar. Su objetivo es evaluar las posibles alternativas de país y seleccionar la(s) que se ajuste(n) al perfil del equipo BAM.*

Esta fase preparatoria implica aprender lo más posible sobre el país, su geografía, idioma, gente, historia, cultura, visión del mundo,

Economía, política, religiones y clima empresarial, así como cuestiones de seguridad y estabilidad, infraestructuras existentes, procedimientos de entrada y salida, requisitos de importación y exportación, estructuras arancelarias, etc. También incluye, si están disponibles, entrevistas con personas autóctonas del país que puedan residir en las inmediaciones del equipo BAM. (Los apéndices dos y tres contienen un esquema detallado de lo que podría incluir una evaluación escrita del país).

Esta fase preparatoria también es útil para identificar la ciudad, pueblo o región del país que mejor se adapte a los objetivos del equipo. Analice las oportunidades de negocio y misión en esa localidad, esboce un plan de negocios inicial, formule ideas sobre posibles actividades de la misión, tome decisiones preliminares sobre la división del trabajo en el nuevo negocio, analice las fuentes y los usos del capital para el negocio e inicie las clases de idiomas.

En definitiva, la forma en que el equipo lleve a cabo la SAA y los hechos y circunstancias en los que se centre se basarán en el propósito primordial de la SAA: informar eficazmente a todos los aspectos del SBP y el SMA sobre el entorno en el que operará el negocio y en el que vivirán los BAMers. Por consiguiente, la SAA, si se realiza correctamente, contribuirá enormemente al éxito de la empresa BAM. Si se realiza de forma deficiente, puede poner en peligro no solo el negocio y su misión, sino, en algunos contextos, la vida misma de los BAMers y sus familias.

*Visitas al país. La fase preparatoria no debe descuidarse. Sin embargo, debe ir seguida de uno o más viajes de visión a ese país. Estos viajes son invaluable para una revisión de las observaciones y decisiones preliminares tomadas durante la fase preparatoria. Ayudarán a los miembros del equipo BAM a comprender lo que ellos y sus familias enfrentarán y a reevaluar si este es el lugar al que Dios los llama, si el negocio que contemplan emprender allí tendrá éxito, los desafíos y obstáculos especiales para vivir y hacer negocios en ese contexto, los recursos necesarios, la variedad de posibles socios indígenas, las posibilidades de tener un impacto significativo en el reino y, en definitiva, la medida de su compromiso individual y de equipo. A medida que avanzan los planes para el negocio, generalmente serán necesarios viajes adicionales, y se recomienda realizarlos antes de la mudanza definitiva al país. Algunos miembros de BAM...*

*Incluso entran al país por uno o dos años sólo para vivir allí, estudiar el idioma y definir y refinar sus planes mientras están inmersos en el contexto real antes de iniciar sus negocios.*

Estas visitas deben prepararse minuciosamente. Antes de partir, el equipo debe saber qué desea o necesita aprender, adónde quiere ir, con quién hablar, qué preguntas hacer y qué información obtener. En cuanto a los negocios, los miembros del equipo también querrán comprender al máximo (y ser compatibles con) las costumbres locales, las leyes, los permisos y las licencias, las regulaciones de importación y exportación, los mercados, los alquileres, los costos laborales y la disponibilidad de oficinas, instalaciones de fabricación y almacenamiento, equipos, comunicaciones, internet, transporte (camiones, ferrocarriles, barcos, aviones), intérpretes, mano de obra cualificada, fuentes de materias primas y otros recursos de infraestructura.

En cuanto a la misión, también deberán explorar las oportunidades de impacto del reino, las condiciones sociales, los niveles de desarrollo, las misiones locales, las ONG, las iglesias, otras empresas BAM, el desarrollo comunitario y la historia misionera. Durante la visita, es fundamental que observen dónde Dios ya está obrando y discernan si está invitando a la empresa BAM (y a sus familiares) a formar parte de su obra en curso. En ese sentido, deben observar con oración las oportunidades y los llamados misioneros que Dios les esté mostrando y que estén dentro de la capacidad de la empresa (y de los familiares del equipo) para llevar a cabo.

En ambos lados, deberán identificar las estructuras de poder formales e informales existentes en la zona: políticas, gubernamentales, económicas, sociales y religiosas. Saber a quién contactar (y por qué y cómo), a quién evitar, a quién congraciarse y a quién cooptar es una realidad que puede determinar el éxito o el fracaso de la iniciativa BAM desde el principio.

En cuanto a la vida y el estilo de vida, deben considerar aspectos como visas, restricciones de viaje y divisas, vivienda, transporte, educación (si hay niños), iglesias, compras, alimentación, ropa, atención médica e instalaciones sanitarias, sistemas de apoyo espiritual y personal, capacitación en idiomas, asistentes personales, seguridad, etc. La lista es bastante larga, pero es importante para los familiares del equipo de BAM y, por lo tanto, para la longevidad y sostenibilidad de la empresa. En ese sentido, durante al menos uno de

Durante las visitas al país, los cónyuges clave deben acompañar al equipo para permitir una investigación centrada desde la perspectiva familiar y de vida.

Además de esta extensa planificación, las visitas al país deben estructurarse con flexibilidad, permitiendo tiempo suficiente para superar el jet lag, descansar y reflexionar, participar en eventos planificados y en citas y guías divinas esperadas, pero desconocidas e imprevistas. El equipo no debe olvidar que Dios ya está en el país y tiene personas y recursos disponibles para que el equipo los descubra. Él también acompañará al equipo en cada paso del camino. El equipo puede tener su propio agente de viajes, pero el Espíritu Santo es su verdadero guía. Las visitas del equipo pueden incluir diversas formas de visitación.

Una vez en el país, el equipo BAM debe visitar a una variedad de personas: funcionarios del gobierno, empresas extranjeras (especialmente las del país de origen del equipo BAM), empresas locales, bancos, cámaras de comercio, asociaciones comerciales, autoridades portuarias, corredores de importación y exportación, la sección comercial del consulado de su país de origen, escuelas, iglesias, misioneros residentes, fabricantes de tiendas o empresas BAM, y cualquier otra persona que pueda ilustrarlos sobre todo el alcance de vivir, viajar y hacer negocios y misión en ese lugar.

Sobre todo, estas visitas brindan la oportunidad de iniciar el proceso de desarrollo de relaciones. Sin duda, las relaciones son la fuente más importante de la profunda y enriquecedora satisfacción personal, profesional y espiritual que puede resultar de participar en BAM. Las relaciones, por supuesto, serán útiles para fines comerciales y misioneros, pero eso es secundario a las bendiciones de amistad que el Señor les tiene reservadas en el campo de BAM. A través de las relaciones, Dios literalmente abre las compuertas del cielo y concede bendición tras bendición que pueden hacer de toda la experiencia de BAM un momento preciado y gozoso en sus vidas.

La singular importancia de las relaciones se describe vívidamente en un libro reciente sobre la misión en Afganistán, "Tres Tazas de Té". El dicho afgano que da título al libro es: "Aquí, bebemos tres tazas de té para hacer negocios; la primera, eres un extraño, la segunda, te conviertes en amigo, y la tercera, te unes a nuestra familia, y por nuestra familia estamos dispuestos a hacer cualquier cosa, incluso morir".[6]

Una vez finalizadas las visitas al país, el equipo de BAM deberá modificar su AEA inicial y someterlo a un riguroso escrutinio, tanto dentro como fuera del equipo, incluyendo a sus familiares. Este escrutinio pondrá a prueba la objetividad de las afirmaciones y conclusiones del AEA y servirá como una verificación de la realidad de todo el proyecto. Después de todo, el AEA desempeñará una función vital en la iniciativa de BAM al informar al SBP y al SMA sobre las realidades situacionales futuras. Si el AEA se realiza bien, es reflexivo y está basado en la oración, proporcionará una base sólida. Si el AEA es débil, la estructura que se asienta sobre esa base se verá drásticamente comprometida. Jesús reconoció esto cuando amonestó a su audiencia sobre los constructores sabios y los necios:

Por tanto, todo el que oye estas palabras mías y las pone en práctica es como un hombre prudente que edificó su casa sobre la roca. Cayó la lluvia, crecieron los ríos, soplaron los vientos y azotaron aquella casa; sin embargo, no se cayó, porque tenía sus cimientos sobre la roca. Pero todo el que oye estas palabras mías y no las pone en práctica es como un hombre necio que edificó su casa sobre la arena. Cayó la lluvia, crecieron los ríos, soplaron los vientos y azotaron aquella casa, y se derrumbó con gran estrépito. (Mt 7:24-27)

*Redacción del AEA. Se debe preparar un AEA inicial durante la fase preparatoria. Al regresar del viaje de visión inicial (y de cada viaje subsiguiente), el equipo de BAM debe plasmar sus datos y análisis por escrito, preferiblemente en un AEA en constante mejora. Si bien no siempre es necesario contar con un AEA escrito, es muy recomendable —al igual que los diarios de cada miembro del equipo de BAM y de sus familias— registrar las observaciones iniciales, las primeras impresiones, las percepciones, las conclusiones, los hechos y las suposiciones (correctas e incorrectas). Es cierto que, si no se registran al mismo tiempo o poco después de su elaboración, se desvanecerán e inevitablemente se perderán con el paso del tiempo. Escribirlas y sintetizarlas en un solo lugar —el AEA— es, sin duda, la mejor manera de maximizar la sabiduría colectiva del equipo de BAM sobre sus oportunidades, opciones y contexto de misión. Esto no solo ayudará a aclarar y documentar lo aprendido, sino también al ejercicio de escritura.*

*Invariablemente ayuda a identificar áreas que requieren mayor investigación. Una vez establecida, una empresa BAM puede servir como un puente muy útil y bienvenido para otras empresas BAM que deseen establecerse en la misma zona. El SAA puede ser un recurso valioso y un material de orientación en ese proceso.*

## Plan Estratégico de Negocios (PES)

Las librerías estadounidenses están repletas de libros sobre cómo iniciar un negocio y cómo preparar un plan de negocios. La mayoría de las universidades y escuelas de negocios ofrecen cursos sobre emprendimiento que destacan los pasos críticos de este proceso. Incluso escuelas primarias y secundarias cuentan con clubes de negocios como Junior Achievement, que enseñan a los jóvenes los fundamentos de la creación de empresas. La Administración de Pequeñas Empresas (SBA) del gobierno estadounidense (y su programa SCORE de asesoramiento empresarial impartido por ejecutivos jubilados) existe exclusivamente para ayudar a los futuros emprendedores a alcanzar sus metas. Cada estado de EE. UU. cuenta con su propia agencia de desarrollo económico para impulsar el crecimiento empresarial y las nuevas empresas dentro de sus fronteras. El Cuerpo de Paz de EE. UU. cuenta con un programa mundial que utiliza profesionales jubilados para ayudar a emprendedores y empresarios a lanzar negocios exitosos en economías en desarrollo, emergentes y en transición. Algunas iglesias, agencias de envío de misiones y ONG incluso tienen su propia versión de capacitación empresarial diseñada específicamente para cada contexto cultural y económico. Y esto es solo una pequeña parte.

Las empresas ya existentes que estén considerando transformarse en una empresa KC o BAM, o que ya sean una KC y deseen expandir sus operaciones internacionalmente o transculturalmente y convertirse en una empresa BAM, también necesitarán planes de negocios escritos. Si bien esta discusión está dirigida al nuevo emprendedor BAM, es igualmente aplicable y útil para empresas consolidadas en expansión.

Es una tontería iniciar u operar un negocio de cualquier tipo sin planificación, y es fundamental hacerlo por escrito. Esto es especialmente cierto si iniciamos u operamos un negocio a nivel internacional o en un país o cultura diferente al nuestro. Es aún más crítico si los desafíos se agravan con un énfasis intencional en el BAM. Dichos planes a menudo comienzan en una servilleta de papel y se transforman en esquemas y planes breves y sencillos. Otros pueden ser muy complejos y estar repletos de gráficos, tablas y estados financieros proforma, o cualquier punto intermedio. El alcance de la planificación empresarial necesaria depende de varios factores.

factores, incluida la naturaleza del negocio y sus productos; el área o país seleccionado y el contexto BAM; la experiencia, la alfabetización bíblica y el nivel educativo del equipo BAM; la cantidad de empleados que se contratarán; el volumen de negocios esperado; las ganancias proyectadas; la cantidad de capital disponible; y las fuentes, expectativas y demandas de quienes respaldan el negocio.

Todo plan de negocios, ya sea simple o complejo, comienza con un breve pero exigente ejercicio de definición de la visión, la misión, los valores fundamentales y los objetivos (resultados financieros) de la empresa. Una vez claros estos elementos, la empresa aborda otros aspectos del plan que, de una u otra forma, describen cómo llevarla de donde está a donde desea estar. El proceso es el mismo para una empresa de Kansas City, una de Kansas City o una de Kansas City. Cada una es, ante todo, un negocio.

En resumen, independientemente del tamaño o la sofisticación de la empresa, esta necesita elaborar un plan de negocios serio, bien pensado y por escrito. Dado que existen numerosos libros, materiales y agencias disponibles para ayudar a los aspirantes a BAMers a lograr esta tarea, no abordaré cómo redactar un plan de negocios estratégico, salvo para reiterar cinco puntos:

Plan escrito. El Plan Estratégico de Negocio (PSE) debe prepararse correctamente y ponerse por escrito. No tome atajos. Esto solo perjudicará al equipo de BAM y al negocio a largo plazo. El proceso de redactar un plan disciplinará el pensamiento del equipo, lo cual es fundamental para el éxito del negocio. No hay nada mejor que tener que analizar y definir cada aspecto de un negocio con antelación.

Elaborado individualmente. Existen literalmente cientos de formatos disponibles. Existe una cantidad considerable de paquetes de software para completar espacios en blanco en el mercado, pero su uso suele ir en contra del objetivo de que el emprendedor analice a fondo cada aspecto de su nuevo negocio.[7] El verdadero valor de un plan de negocios no solo reside en el producto final, el plan en sí, sino, igualmente importante, en el proceso de planificación que lo generó. Por lo tanto, recomiendo un enfoque tradicional y artesanal, una versión personalizada del formato SBP que se encuentra en el apéndice cuatro.



Contextualmente adecuado. El Plan Estratégico de Negocios (PBS) debe ser contextualmente adecuado al país y la ciudad donde operará la empresa. Para ello, debe incorporar completamente, e incluso absorber, el Plan Estratégico de Negocios (SAA) en cada aspecto de su esencia. Esto aplica especialmente al aspecto operativo del plan, tanto estratégico como táctico, que debe ser lo más detallado y específico posible. Si el equipo de BAM no lo hace, la empresa y su equipo se enfrentarán a un camino accidentado, si no inútil (e incluso trágico).

Totalmente inclusivo. Nuevamente, en la medida de lo posible, el proceso de elaboración de este plan debe incluir a todos los miembros del equipo de BAM y a los empleados de la empresa, si los hubiera. Esto aprovecha al máximo la experiencia del equipo y facilita la inclusión de todos los participantes, tanto en el proceso de planificación como en el éxito financiero y operativo de la empresa. Es fundamental que quienes estén a cargo de la ejecución del plan se integren y estén alineados con la visión y los objetivos del equipo de BAM lo antes posible.

Cada aspecto del plan y del proceso de planificación debe abordarse desde una perspectiva de oración que impacte y construya el reino.

## Análisis de Misión Estratégica (SMA)

El tercer componente del proceso para convertirse en una empresa BAM es realizar un análisis estratégico de la misión (AE). Este análisis consiste en un intento global por examinar cada aspecto del PAE, la empresa, sus recursos, su personal y su poder, e identificar y definir oportunidades de impacto en el reino, preguntándose cómo la empresa puede aprovechar estos aspectos de la empresa o la vida comunitaria para generar un impacto en el reino.

El SMA se realiza mejor mediante un proceso sistemático de identificación de oportunidades, análisis de impacto, evaluación de viabilidad, asignación de recursos y oración. Como se explicó anteriormente, inicialmente requiere que el equipo de BAM analice exhaustivamente el SBP y los departamentos de la empresa durante el proceso de análisis funcional del SBP (véanse los capítulos 15 y 16) e identifique nuevas oportunidades de impacto en el reino inherentes a cada aspecto del plan, en todos los niveles, en todos los departamentos y a través de cada función empresarial. En este proceso, el SMA sin duda aportará al SBP nuevos objetivos corporativos, indicadores mensurables, criterios y medidas de evaluación de impacto, e incluso objetivos, tareas y asignaciones individuales o departamentales, identificados por separado. Este ejercicio puede incluso añadir al plan de negocios diversos resultados finales impulsados por el reino que no se habían visto en el proceso inicial de planificación empresarial.

Además, el proceso de SMA examina la fuerza laboral existente, las condiciones laborales y de vida de las personas, sus demandas, expectativas y necesidades, para identificar oportunidades de desarrollo comunitario que permitan servir a estas personas y a sus familias con un amor que honra a Cristo. También examina la potencial reserva laboral en la comunidad para determinar qué oportunidades de desarrollo comunitario podrían existir, como la contratación de personas con discapacidad, la capacitación prelaboral o la lucha contra las prácticas discriminatorias prevalecientes por motivos de género, raza, tribu, casta u origen étnico. Además, el SMA analiza la comunidad para identificar oportunidades de desarrollo comunitario impulsadas por el reino para la empresa.

Con esto en mente, aún quedan algunas preguntas: si es necesario un análisis de la misión, ¿cómo se lleva a cabo y se redacta, y cómo se relaciona con el plan de negocios de la empresa?

Por un lado, sería insensato, incluso presuntuoso, pensar que podría ofrecer un modelo definitivo para un análisis estratégico de la misión, y mucho menos para un plan de misión. Después de todo, la misión, *missio Dei*, es la esfera de acción de Dios, y como sabemos y como revela la historia bíblica, Dios obra de maneras infinitas, a menudo misteriosas. Por otro lado, la Escritura nos exhorta a desarrollar nuestros planes y a hacerlo bajo la guía de Dios. Es cierto que desarrollar un análisis de la misión es un proceso desafiante, especialmente porque depende de factores como los dones y el llamado de las personas involucradas en la empresa, la naturaleza de la misma, sus productos, los mercados objetivo, la base de fabricación, las fuentes de suministro, la competencia, los recursos financieros, las iniciativas misioneras previas y existentes, y los recursos de la iglesia local. Además, el SMA, al estar informado por el SAA, debe considerar las realidades contextuales de la empresa, su gente y su clientela. Si bien estos son factores clave en la planificación empresarial tradicional, adquieren un significado nuevo y adicional en la empresa BAM y son igualmente claves para el desarrollo de la SMA.

*Identificar oportunidades de impacto en el reino. Básicamente, el desarrollo de una SMA se resume en seis pasos:*

## Escuchar a Dios y a la cultura.

Piensen con amplitud, oración y valentía junto con el equipo de BAM. Y mediante la indagación apreciativa (véase pág. 256) o algún sistema similar de inventario de activos, identifiquen las oportunidades de misión más amplias: oportunidades de impacto en el reino que existen interna y externamente en contexto y que son coherentes con los dones (y llamados) presentes en la Compañía BAM y en la comunidad.

Utilizando el enfoque de análisis funcional (véanse los capítulos 15 y 16), identifique y defina las oportunidades de impacto en el reino interno en relación con cada función, producto y actividad específicos del negocio en contexto.

Explore la comunidad a la que sirve la empresa e identifique sus necesidades sociales, ambientales, territoriales y de otro tipo que podrían ser proyectos de desarrollo comunitario beneficiosos para la empresa y que estén en armonía con el SAA. Se recomienda consultar con un especialista en desarrollo comunitario para obtener la mejor opinión de esta comunidad y evitar errores que puedan perjudicar las relaciones entre la empresa y la comunidad.

Después de insertar estas oportunidades de impacto del reino, metas, objetivos y proyectos en un SMA, integre todos ellos en el SBP.

Con todo el equipo de BAM, seleccione y priorice en oración aquellas oportunidades de impacto en el reino y los resultados finales del reino que se ajusten a la base de recursos, la capacidad y el llamado de la empresa, modificando el SBP según sea necesario en el SMBP inicial.

El sexto punto puede parecer bastante rutinario, pero quizás sea la parte más difícil del proceso: priorizar; seleccionar entre los "buenos" para encontrar lo "mejor". Dados los recursos y la capacidad limitados de cada empresa (dinero, tiempo, personal, instalaciones), es necesario priorizar con oración. Después de todo, la empresa es, ante todo, un negocio, no una iglesia ni una organización benéfica. No obstante, con la creatividad e imaginación que Dios ha dado a sus líderes, incluso la empresa con los recursos más limitados puede, sin duda, encontrar muchas oportunidades de ministerio y misión asequibles y hasta ahora desconocidas. Dichas oportunidades abundan en las políticas, procedimientos, operaciones, estructura organizativa y presencia comunitaria de cada empresa. También existen en la fuerza laboral (y sus familias), la base de clientes y otras esferas de influencia. Cada una de estas áreas puede ser un espacio para el impacto del reino con un gasto mínimo. Incluso es posible encontrar acciones del reino que realmente puedan ayudar a estimular o mejorar los resultados financieros de la empresa y aumentar su capacidad para un mayor servicio en el futuro. Esto es particularmente cierto en el área de recursos humanos, que se analiza en el capítulo dieciséis.

Cada uno de estos pasos y cada decisión requiere un corazón atento, perspicaz y orante, un profundo conocimiento de la SAA y una evaluación de las oportunidades de ministerio y misión que existen en cada uno de los tres niveles de integración: inherente, interno y externo. Pero más que eso, cada

Cada paso, y cada decisión, es profundamente personal. Cada uno tiene la oportunidad de mejorar la vida de alguien de forma tangible.

Tres áreas especiales requieren un comentario especial. Primero, una evaluación de impacto ambiental y de BAM. Segundo, el requisito práctico. Tercero, los proyectos favoritos.

*Evaluación de impacto de BAM. Es evidente que, al evaluar sus resultados ambientales, la empresa BAM debe elaborar una declaración de impacto ambiental (DIA, también conocida como informe de impacto ambiental o EIR), independientemente de si la legislación local lo exige. El propósito de las acciones y objetivos propuestos es mejorar el entorno natural de Dios y evitar causar daños. Desafortunadamente, las acciones bienintencionadas (pero imprudentes) y de buena fe de la empresa pueden causar daños fácilmente. Este peligro debe ser siempre una prioridad para el equipo de BAM.*

Aunque no solemos asociar un EIS con cuestiones no ecológicas, deberíamos hacerlo. Cuando los misioneros (ya sean holísticos, como en el caso de BAM, o más tradicionales) entran en una cultura extranjera, lo hacen como forasteros (etic) que intentan deliberadamente ser agentes de cambio. Como forasteros, a menudo están mal informados sobre el impacto que ciertas acciones pueden tener en quienes pertenecen a la cultura (emic). A veces, estas acciones pueden tener consecuencias de gran alcance que el misionero nunca habría concebido ni deseado. Tres ejemplos bastan. El primero ilustra el poder ilusorio de la tradición; el segundo, el poder abrumador de los intereses locales establecidos; y el tercero, el poder potencialmente destructivo de la caridad.

Primero, en las Islas de San Blas, frente a la costa este de Panamá, los isleños vivieron durante siglos prácticamente aislados, sin ninguna de las comodidades de la vida moderna. Al carecer de suministro de agua propio, los indígenas debían viajar en canoa a diario a las selvas continentales para recolectar agua y llevarla de regreso a la abarrotada aldea. Misioneros bienintencionados intentaron resolver esta situación instalando una tubería desde tierra firme hasta las islas. La tubería resolvió el problema del agua, pero creó un grave problema social imprevisto. Dado que las islas son planas y áridas, no hay privacidad excepto en sus chozas de paja, que suelen ser bastante abiertas y concurridas. Como resultado, los jóvenes no tienen dónde tener citas (es decir, explorar relaciones con el sexo opuesto y buscar pareja). Para resolver este problema, durante décadas los indígenas permitieron que los jóvenes...

La gente debía traer agua del continente, lo que les proporcionaba la privacidad y el tiempo necesarios para los rituales de apareamiento. Una vez instalada la tubería de agua, estos encuentros se volvieron inaccesibles y el equilibrio social se vio gravemente alterado.

El segundo ejemplo proviene del Sudeste Asiático. Un empresario de Arizona diseñó un destilador solar que podía producir agua potable a partir de agua salada o contaminada. Se trataba básicamente de un invernadero de vidrio sellado para que el vapor de agua no escapara, sino que se condensara en el vidrio y se drenara en un recipiente colector. Los vendió con éxito en zonas áridas de todo el mundo y, en un momento dado, obtuvo un contrato del gobierno nacional para proporcionárselos a una aldea pesquera remota. La aldea estaba ubicada donde abundaba el pescado, pero no había agua pura para procesarlo para el mercado. Además, las mujeres tenían que caminar a diario hasta un oasis con ollas y cubos para obtener su única agua potable.

El empresario cristiano de Arizona les enseñó a fabricar los alambiques y a producir suficiente agua para beber y procesar el pescado. Todo marchaba bien, o al menos eso parecía. Cuando el hombre regresó al pueblo unos meses después, descubrió que las mujeres volvían al oasis como antes y que el negocio pesquero había fracasado. La razón era una lucha de poder local. Al hombre que vendía agua en el oasis no le gustaba perder sus ingresos, así que contrató a dos matones para que asaltaran el pueblo por la noche y rompieran todo el vidrio de los alambiques. Como dijo el reportero: «Como no tenían más vidrio, no tenían más agua y la historia comenzó de nuevo».[8]

El tercer ejemplo es el de un empresario cristiano en El Salvador que fabrica prótesis económicas para personas de bajos recursos, lo que le ha generado empleos a él y a otras personas. Al citar este negocio como "un ejemplo verdaderamente inspirador de BAM en acción", Rundle hace un comentario perspicaz: "El propietario de este negocio cree que las heridas emocionales y espirituales de sus clientes suelen ser más graves que sus limitaciones físicas. Por lo tanto, una parte importante de su ministerio de rehabilitación es ayudar a las personas a sanar emocional y espiritualmente".[9]

Todo iba bien tanto para el hombre como para los pobres hasta que un grupo de cristianos extranjeros bien intencionados vio la necesidad de dispositivos protésicos en El Salvador, regresó a casa, recaudó dinero y compró prótesis fuera del país.

país y se las entregó gratuitamente a los pobres de El Salvador. Si bien esto benefició a los beneficiarios inmediatos, amenazó con llevar al empresario a la quiebra y agotar el suministro de prótesis a largo plazo. Esta acción también puso en peligro empleos valiosos en un país que necesita desesperadamente emprendimiento y desarrollo económico, y dado que los esfuerzos de la organización benéfica fueron a corto plazo (justo lo suficiente como para llevar al empresario a la quiebra), es posible que no haya prótesis económicas disponibles en esa zona en el futuro previsible. Este es un "problema generalizado", afirmó Rundle. "Las organizaciones benéficas cristianas, en su afán por atender las necesidades a corto plazo, a menudo sofocan el emprendimiento y el desarrollo económico. (Es difícil competir con productos gratuitos)".[10]

La única manera de evitar o minimizar este tipo de efectos adversos es realizar un análisis de impacto de BAM y crear una declaración de impacto de BAM (el equivalente de BAM a un EIS) como parte del SMA para cada proyecto de buenas obras que una empresa BAM contemple. Dicha declaración forma parte, o debería formar parte, de todos los proyectos bien pensados, pero lamentablemente este enfoque es excepcionalmente poco común. Como resultado, debido a las visiones etnocéntricas de muchos BAMers, un conocimiento cultural inadecuado o una planificación y diligencia debida negligentes, no ven el desastre que están creando ni las muchas personas que podrían verse perjudicadas como consecuencia.

*Participación práctica. El segundo aspecto que requiere especial atención es el requisito de la participación práctica. En pocas palabras, todos los proyectos comunitarios de BAM Company (y tantos proyectos internos como sea posible) deben contar con la participación plena y práctica de los empleados de todos los niveles de la empresa. Un aspecto alentador de esta participación práctica de los empleados es que a menudo se benefician tanto, o incluso más, que la comunidad. Esto se debe a que el proyecto les brinda la alegría y la satisfacción de haber contribuido a mejorar la vida de sus vecinos y la de su comunidad. También les enseña el valor del voluntariado y la autoayuda, y es una lección práctica para otras empresas locales (y la comunidad), mostrándoles una mejor manera de tratar a las personas: el camino de Jesús.*

Es cierto que el proyecto crea un vínculo entre los empleados que repercute en beneficio de la empresa, mejora la moral y la satisfacción con el entorno laboral, y puede aumentar la productividad y las ganancias. Sin embargo, esto no es...

La motivación principal de la Compañía BAM, que es ayudar a la gente de la comunidad de manera integral en el nombre y amor de Jesús y, a través de la buena voluntad generada, aumentar su receptividad al evangelio.

*Proyectos favoritos. Sin insistir en el punto, existe otro peligro que el equipo BAM debe evitar. Se trata de cuando empleados, miembros de la comunidad o incluso miembros del equipo BAM engañan a la empresa para que apoye un proyecto favorito. Es decir, un proyecto que promueve los intereses de una persona o un grupo pequeño, aumentando así su poder, estatus, prestigio o posición personal en la comunidad o la empresa. La capacidad de una persona para entregar un proyecto necesario o para presumir de poder acceder a los recursos de la empresa puede ser una fuente de influencia dentro de la comunidad. Todo esto suele ocurrir fuera del conocimiento del equipo BAM, pero deben ser conscientes de ello y tomar medidas para evitar cualquier indicio de ello. De lo contrario, los proyectos de la empresa se convierten en instrumentos para promover a las personas y sus agendas, y dejan de honrar a Jesús o de servir verdaderamente a la comunidad o al reino.*



## Un esquema de trabajo

En este punto, sería negligente no ofrecer un formato sugerido para redactar un análisis estratégico de misión independiente. El formato que propongo para el análisis estratégico de misión se encuentra en el apéndice cinco.[11] Antes de continuar, es necesario recalcar tres puntos. Primero, el documento central es el Plan Estratégico de Misión (PES). El PES está diseñado únicamente para informar sobre las oportunidades de reino disponibles en sus operaciones, entre sus empleados, en la fuerza laboral local y en la comunidad. El PES es como un árbol de Navidad desnudo, y el PES representa los adornos, ofrendas y regalos que lo acompañan. Segundo, cada empresa y contexto es único, lo que hace que cualquier formato sugerido sea presuntamente, si no desdeñosamente, inadecuado. Sin embargo, mi formato representa una considerable experiencia, así como una reflexión profunda, y es tan fundamental para el propósito de este libro que merece una atención minuciosa. Como mínimo, quizás provoque un debate significativo, incluso animado, dentro de una empresa BAM específica y conduzca al formato del PES y el PES más adecuado a sus circunstancias. En tercer lugar, aunque no se requiere un Plan de Acción Estratégica (SMA) por escrito, se recomienda encarecidamente. El proceso del SMA es, después de todo, un proceso de análisis. Si los hallazgos de dicho análisis no se presentan por escrito, existe un gran riesgo de que se pierdan al examinar otras áreas del Plan Estratégico de la Iglesia (PES). Los hallazgos escritos también constituyen una lista de verificación tangible (y una lista de oración) de oportunidades de impacto en el reino que, si no se incorporan al PES de este año, podrían ser viables en el futuro.

## Plan Maestro Estratégico de Gestión de Activos (SMBP)

El SMBP es un documento que pasa por tres fases iniciales. En primer lugar, es el resultado de la combinación de un SAA, un SBP y un SMA, y como tal refleja el doble mandato de BAM: negocio y misión. En segundo lugar, una vez completado el SMBP inicial, se incuba en un proceso de refinación, sometiéndolo a un intenso escrutinio por parte del equipo ejecutivo de la empresa, todos los gerentes y, en última instancia, si es posible y apropiado, todos los empleados y miembros afectados de la comunidad. Esta revisión final es muy útil para obtener sus correcciones y revisiones de última hora, así como su aceptación y apropiación del plan. Estas partes interesadas son las mismas personas responsables de implementar el plan y de asegurar su éxito, fracaso o caída en la mediocridad, el simbolismo o algo peor. Por lo tanto, es vital que no solo participen en su elaboración, sino que también se comprometan con entusiasmo a realizar el trabajo necesario para darle vida. Una vez que el SMBP inicial esté completamente coordinado y aprobado por la junta directiva, estará listo para su implementación.

En tercer lugar, el documento resultante se reelabora para crear un Plan de Acción Social (PASM) final que refleja las mejores ideas de los miembros de la comunidad, los empleados y los líderes de la empresa. Por supuesto, este plan tiene una duración limitada (normalmente un año), al término del cual se repetirá el proceso. Con cada repetición, se espera que el PASM se perfeccione gracias a la experiencia adquirida en su implementación.

Este último punto también es importante porque, al final (y anualmente), el equipo directivo de la empresa será evaluado por las partes interesadas en función de su capacidad para cumplir con las exigencias de sus dos mandatos en conflicto —negocio y misión— y de si lo ha hecho de forma unificada, armoniosa y prácticamente perfecta. Es cierto que equilibrar estos mandatos no es sencillo, pero es necesario para que la empresa logre sus múltiples resultados. Sin embargo, me apresuro a añadir que, si se realiza correctamente, el proceso de equilibrio —y la creación del Plan de Acción Estratégico de la Empresa (PAEM) final— puede ser un proceso increíblemente gratificante, incluso divertido, para todos los involucrados. A través de él, tendrán la excepcional oportunidad de...

ver sus mejores pensamientos creativos y sus sueños de un tipo diferente de empresa convertirse en un camino viable hacia el futuro.

Dicho esto, cada BAMer debe comprender que el SMBP final no es un plan más. Sí, es un plan maestro para los esfuerzos futuros de la empresa por alcanzar sus objetivos. Pero es mucho más. Al desarrollar un SMBP y comprometer a la empresa con su consecución, la Compañía BAM eleva significativamente el listón, llevándola a un nuevo nivel, muy por encima de los negocios convencionales. También aumenta las apuestas en una tarea ya de por sí difícil, incluso peligrosa, pues también es un pacto sagrado que conlleva un tiempo de juicio y prueba.

*Un pacto. Elaborar e implementar un Plan de Acción Empresarial (PAEM) es más que un plan de fe empresarial cuidadosamente elaborado; es un pacto en tres niveles importantes. Primero, es un compromiso entre los miembros del equipo de BAM para ejecutar fielmente el plan, esforzarse al máximo, tanto colectivamente como individualmente, para alcanzar los resultados finales del reino y rendir cuentas mutuamente de dichos compromisos. Segundo, es un compromiso del equipo de BAM con todas las partes interesadas, tanto dentro de la empresa como de la comunidad, para cumplir con las altas expectativas generadas por el plan. Esto se aplica particularmente a los resultados sociales, ambientales y no financieros.*

Pero en tercer lugar, y más importante, por su propia naturaleza y el proceso de oración empleado para elaborarlo, el SMBP es un pacto vinculante entre el director ejecutivo, el equipo de BAM y Dios. Es el compromiso sagrado del equipo de hacer todo lo posible para alcanzar los objetivos del reino. Además, es una promesa de lograrlo mediante el trabajo arduo, la perseverancia, la oración y métodos que siempre sean dignos del evangelio de Jesucristo.

Desde otra perspectiva, es un voto que el equipo debe tomar en serio porque Dios lo toma en serio. Jesús dijo: «Que vuestro 'Sí' sea 'Sí', y vuestro 'No', 'No'» (Mt 5:37). Al comprometerse con el SMBP, el equipo BAM se ha expuesto ante el Señor y se ha sometido a rendir cuentas por su sí. El Salmo 76 habla claramente de la justa ira de Dios y de su «ira contra los hombres» que obran mal ante sus ojos. El salmista amonesta a quienes voluntariamente hacen votos o juramentos ante el Señor a ser «sobrevivientes de [su]»

ira” por el simple hecho de cumplir esos votos. “Haz votos al Señor tu Dios y cúmplelos” (Sal 76:10-11).

*Un tiempo de juicio. El estándar para la revisión inicial de la SMBP (por parte de los empleados y la comunidad en aquellos asuntos que les afectan) debe ser tan inflexible como el empleado por Jesús cuando confrontó la higuera estéril. Al ver que no daba fruto ni satisfacía las necesidades de nadie, Jesús inmediatamente la secó (Mt 21:18-19).*

Además, el criterio de revisión debe ser tan honesto y directo como la confrontación de Jesús con la iglesia de Laodicea: «Conozco tus obras, que ni eres frío ni caliente. ¡Ojalá fueras lo uno o lo otro! Así que, porque eres tibio —y no frío ni caliente—, estoy a punto de vomitarte de mi boca» (Apocalipsis 3:15-16). Jesús entonces amonestó severamente a los empresarios cristianos de esta próspera ciudad comercial e, implícitamente, a quienes nos dedicamos a los negocios hoy:

Dices: «Soy rico; he adquirido riquezas y no me falta nada». Pero no te das cuenta de que eres un miserable, miserable, pobre, ciego y desnudo. Te aconsejo que me compres oro refinado en el fuego para que te hagas rico; ropas blancas para vestirte y cubrir tu vergonzosa desnudez; y colirio para ungir tus ojos y ver. (Apocalipsis 3:17-18)

Al aplicar estos estrictos estándares, el SMBP final representará los mejores esfuerzos de los cristianos en los negocios para impulsar la compañía, sus productos, servicios, personal, activos, redes e influencia comunitaria para generar un impacto en el reino. Él no nos llama a la perfección, sino a un corazón comprometido y puro. Además, parafraseando a Jesús, sean entusiastas o indiferentes con respecto a sus esfuerzos de BAM y su SMBP, pero nunca sean tibios. No están obligados a hacer BAM, pero si lo hacen, háganlo bien, con pasión y compromiso, trabajando como para el Señor. De lo contrario, sus esfuerzos serán inútiles y fracasarán, para su vergüenza y sufrimiento eternos.

*Un tiempo de prueba. No se equivoquen. La SMBP final, siendo el plan fundacional de la compañía para unirse y afectar el reino de Dios en la tierra, será probada por Dios.[12] La someterá, junto con sus autores, al fuego de su purificador para separar el metal precioso de las heces (Mal 3:2-3). Pablo lo deja muy claro cuando le dice a la iglesia de Corinto:*

Pero cada uno debe tener cuidado de cómo construye. Porque nadie puede poner otro fundamento que el que ya está puesto, que es Jesucristo. Si alguien construye sobre este fundamento usando oro, plata, piedras preciosas, madera, heno o paja, su obra quedará expuesta tal como es, porque el Día la sacará a la luz. Será revelada con fuego, y el fuego probará la calidad de la obra de cada uno. Si lo que ha construido sobrevive, recibirá su recompensa. Si se quema, sufrirá pérdida; él mismo se salvará, pero solo como quien escapa de las llamas. (1 Corintios 3:10-15)

Para los pusilánimes o tibios, la advertencia es clara: no aspiren a convertirse en un BAMer ni a diseñar un SMBP. Esto no es especialmente alentador para muchos aspirantes a BAMers, pero es la realidad de dar un paso al frente por Dios. No es para almas ambivalentes o tímidas, ni para quienes tienen una fe superficial e ineficaz. Además, si el SMBP es para y de Dios, Satanás sin duda opondrá una fuerte oposición. Pero tengan cuidado: Dios también lo hará.

Dicho esto, ¿por qué pondría Dios a prueba el proyecto BAM? La respuesta parece bastante clara: quiere saber si el SMBP es puramente de él y para él o si sirve al equipo de BAM de maneras que menoscaban su gloria. ¿Es el SMBP un inocente cordero de Dios que debe ser nutrido, bendecido y pastoreado, o es (intencionadamente o no) un lobo con piel de oveja? ¿Es un esfuerzo empresarial honesto, aunque bastante imperfecto, para honrar a nuestro Señor, o es un charlatán encubierto que "juega la carta de la religión" para ganarse el favor de la gente, aumentar su cuota de mercado y obtener mayores ganancias? Esta dimensión adicional no es algo de lo que hablemos a menudo, pero la Escritura es clara.[13] Así que, antes de seguir adelante, tómense unos minutos para reflexionar una vez más sobre la realidad cósmica de lo que es BAM y pregúntense si este plan maestro es realmente el plan del Maestro o nuestro plan para el Maestro.

Para quienes aman de verdad al Señor y desean que sus vidas y negocios tengan un significado eterno, su prueba no solo debe esperarse, sino ser bienvenida. Es el camino que Dios ha ordenado para quienes eligen la puerta estrecha. Como dice la Escritura, estar con Dios, incluso si implica sufrimiento, es mejor que cualquier otra alternativa. Así que a esas almas sinceras les digo: elijan BAM. Prepárense para ello, luego arriésguense. Arriésguense. Busquen su rostro, su guía, sus bendiciones y, con el consejo piadoso de otros, hagan un compromiso que se convertirá en esa «gran brecha» en su vida que ha marcado la diferencia.[14]

## Preguntas para discusión

1. ¿El autor habla de un "mandato dual" para una empresa BAM (p. 305)? ¿Qué significa esto? ¿Está de acuerdo? ¿Existen otros mandatos igualmente importantes? ¿No invalida esto el argumento anterior contra una división entre lo secular y lo sagrado? De ser así, ¿cómo? De no ser así, ¿por qué no?
2. ¿Cree que es importante comenzar el proceso de planificación con un análisis estratégico del área (AEA) exhaustivo, como sugiere el texto? ¿Por qué? Analice qué información es la más importante de las extensas sugerencias de los apéndices dos y tres.
3. ¿Alguna vez has escrito un plan de negocios? De ser así, comparte tus experiencias con el grupo. ¿Fue para un negocio en un país extranjero o en un entorno intercultural? ¿Cómo influyó esto en tu enfoque? ¿Tuvo éxito el negocio? ¿Por qué o por qué no? A la luz de esa experiencia, ¿cómo respondes al proceso sugerido en este capítulo y al formato del apéndice cuatro? Explícalo.
4. Participación en BAM: Más adelante, se les pedirá que consideren un negocio BAM real que ustedes y sus amigos podrían lanzar en un entorno intercultural. Parte de este ejercicio incluirá la preparación de un plan de negocios para esa empresa. Si realmente intentaran llevar a cabo este plan, ¿creen que Dios podría ponerlos a prueba a ustedes y a su plan? ¿Por qué? ¿Su opinión está respaldada por las Escrituras? ¿Creen que Satanás intentará frustrar sus planes? ¿Por qué? ¿Su opinión está respaldada por las Escrituras? Si su respuesta a las preguntas anteriores es afirmativa, ¿qué pueden hacer antes de redactar el plan para prepararse a sí mismos y a su equipo para la prueba de Dios y el ataque de Satanás?

## El enfoque del análisis funcional

### Sección 1

*"Concéntrate en el viaje, no en el destino. La alegría no se encuentra en terminar un actividad sino en hacerla."*



Greg Anderson

*"Mirar hacia atrás por un rato es refrescar la vista, restaurarla y  
"hacerlo más apto para su función de mirar hacia adelante".*

Margaret Fairless Barber

*"Por tanto, dejemos ya las enseñanzas elementales acerca de Cristo y vayamos adelante,  
madurez."*

Hebreos 6:1

Aunque cada empresa tendrá su propio enfoque para el proceso de planificación, propongo el enfoque analítico funcional para la empresa verdaderamente dedicada a una interacción intencional entre las Escrituras y el trabajo. Se recomienda en dos niveles. El primero es el enfoque generalista, presentado en el capítulo trece, en el que se examinan los pilares de la gestión desde una perspectiva bíblica y se genera una guía general para las decisiones gerenciales. El segundo es un enfoque más detallado en el que la empresa examina las diversas funciones operativas del negocio, buscando maneras de lograr un impacto en el reino a partir de cada una. A continuación, examinaremos este segundo enfoque, ya que es fundamental para que un director ejecutivo dedicado aborde el proceso de integración de la fe en su empresa.

## Funciones operativas

Con demasiada frecuencia, al explorar cómo integrar la fe en una empresa, la discusión se centra en cuestiones más amplias, como los valores fundamentales, la visión, la misión, la equidad general, el diezmo, etc. Esto es positivo, y es fundamental abordarlos. Sin embargo, para que la empresa refleje verdaderamente a Cristo en todos sus aspectos y se transforme en una empresa KC o BAM, debe ir más allá de los pilares generales de la gestión. Debe profundizar en cada uno de los departamentos y funciones de la empresa —desde la junta directiva hasta el vigilante nocturno y el personal de limpieza— para determinar su potencial para honrar a Dios y generar un impacto individual y colectivo en el reino. El análisis debe realizarse departamento por departamento, función por función, tanto por los líderes organizacionales responsables de los distintos departamentos como por los trabajadores directamente involucrados que desempeñan la función y realizan el trabajo. Solo entonces, el análisis funcional será un ejercicio útil que tenga un impacto duradero en el reino y se convierta en parte integral de la forma de operar de la empresa.

Este enfoque de análisis funcional se basa en dos preceptos clave: primero, la Biblia nos ofrece consejos sensatos para cada situación, decisión y relación; y segundo, la forma de nuestras vidas, tanto individuales como empresariales, está determinada por la suma total de nuestras decisiones. En el mundo empresarial real, estas decisiones, tanto grandes como pequeñas, se toman a diario en todos los niveles y en cada acto empresarial. La importancia de esto es fundamental, ya que el cliente se ve directamente afectado por muchas, si no la mayoría, de las decisiones de la empresa. En la era de la información actual, el consumidor conoce bien decisiones más amplias que antes eran secretos internos de la empresa. Además, en el entorno global actual, la competencia por los productos y servicios de la empresa es feroz, y el escrutinio público de las decisiones internas puede trastocar la situación de la empresa de la noche a la mañana.

En resumen, las decisiones que toma la empresa son vistas por otros y son el factor decisivo para el éxito o el fracaso de una empresa, sea BAM o no. La identidad, reputación, imagen y carácter de la empresa se forjan por la calidad de sus servicios o productos, sus precios en relación con el valor percibido, su respuesta a los clientes, el trato de los empleados a los clientes y el trato de la empresa a los empleados, los salarios, los beneficios que ofrece, la limpieza de sus instalaciones, la amabilidad de su personal, etc.

Un ejemplo destacado de una empresa cuyos servicios, productos y precios son bastante buenos, pero cuya imagen se ha visto gravemente afectada por malas prácticas de gestión, tanto reales como percibidas, hacia sus empleados, es Walmart. La empresa ha sido tan severamente castigada que algunas ciudades han aprobado resoluciones y referendos públicos prohibiendo Walmart en sus comunidades. Ha aprendido una lección muy costosa a la mala: prácticamente ningún aspecto de las operaciones de una empresa contribuye ni perjudica el logro de sus objetivos. Para una empresa de Kansas City o de Boston, esto es doblemente cierto; no solo hay un negocio que promover, sino también un Dios al que servir. El doble mandato de negocio y misión conlleva un desafío formidable —y una oportunidad— para impulsar ambos, pero no se puede lograr con éxito si se ignora o descuida algún aspecto de las funciones operativas de la empresa.

Al examinar este proceso y contemplar la enorme tarea que se han comprometido, los directores ejecutivos deberían entusiasmarse con el fascinante viaje que el enfoque del análisis funcional les llevará a ellos y a su equipo. Siempre es emocionante, incluso estimulante, contemplar el enorme potencial de bien que puede derivar para tantas personas durante generaciones de este viaje. Después de todo, es un ejercicio que une el poder de las Escrituras y del Espíritu Santo con el poder de la corporación, creando una fuerza poderosa y unificada para el bien. Esa unidad es paralela a la unidad que Cristo tiene con la iglesia, lo cual es admirable.

## Identificando oportunidades de impacto en el Reino

Cabe recordar que el enfoque del análisis funcional es simplemente un método para identificar oportunidades ocultas en nuestro trabajo para tener un impacto positivo en las personas que necesitan a Dios y su reino. Nada más, nada menos. Se trata de examinar cada función y preguntarse colectivamente: ¿Cómo podemos lograr un mayor impacto en el reino a partir de lo que hacemos? Y luego hacerlo. En muchos sentidos, implica lo que algunos podrían llamar teología sobre las funciones empresariales tradicionales; es decir, extraer de las Escrituras los valores y principios que deberían informar e incluso moldear el desempeño de determinadas funciones empresariales.

Esta teología contextualizada y práctica es un elemento clave de cualquier proyecto misionero. Charles Van Engen define el proceso de teología bíblica para la iglesia, pero sus palabras son igualmente aplicables a las empresas y al director ejecutivo de BAM. Señala que «la teología bíblica de la misión es un campo multidisciplinario que interpreta la Biblia con una perspectiva misiológica [del mercado] y, con base en esa interpretación, reexamina, reevalúa y redirige continuamente la participación de la iglesia [de BAM Company] en la misión de Dios en el mundo de Dios».[1]

Aplicando este enfoque de teología continua a los negocios, Van Engen señala que hay tres aspectos diferentes del proceso de teología de la misión, cada uno de los cuales es crítico: La misión debe ser “del camino” (centrada en Cristo), “en el camino” (debe suceder dentro del mundo) y “en camino” (es dinámica, avanzando en el tiempo como parte de la peregrinación de fe del equipo BAM “mientras anticipan el reino presente y venidero de Cristo”).[2]

Quienes emprenden este proceso de análisis funcional y de teologización laica deben comprender de antemano tres verdades fundamentales:

*Trabajo duro. Con demasiada frecuencia, los líderes empresariales cristianos adoptan el concepto de integración de la fe y el trabajo, pero evitan aplicarlo rigurosamente en sus empresas. Las razones son muchas, pero la principal es...*

*La realidad es que dicha aplicación puede ser bastante exigente financiera, física (especialmente en tiempo), intelectual, emocional y espiritualmente. En resumen, es un trabajo duro. Sería ingenuo y engañoso sugerir lo contrario. Los directores ejecutivos que se unen a la armada de Cristo para hacer BAM no deben esperar menos. También deben tomar medidas para prepararse a sí mismos, a su familia y a su equipo para estas realidades. Para sostenerlos a todos, deben tener siempre presente el enorme bien que puede derivar de estos esfuerzos adicionales, el crecimiento real que experimentarán y la certeza de que, al terminar, habrán luchado la buena batalla.*

*Un proceso, no un evento. Es importante comprender que integrar la fe en un negocio (ya sea una KC, una empresa BAM o simplemente una empresa cristiana) es un proceso, no un evento. Es un ciclo interminable de cuestionamiento y refinamiento continuo de todas las prácticas del negocio para maximizar su impacto en el reino. El flujo diario de desafíos empresariales mantendrá el proceso en marcha. La clave es preguntarse constantemente cómo tomar las mejores decisiones empresariales, las más honrosas, bíblicamente fundamentadas y viables.*

Este proceso de refinamiento también implica un discernimiento espiritual progresivo, un crecimiento en la integración de la fe con el tiempo, a diario e incluso cada hora. Requiere comenzar con los temas más importantes —como los valores fundamentales de la empresa aplicados a los pilares de la gestión— y gradualmente profundizar en los detalles, aplicando los principios bíblicos a funciones específicas. No tiene que hacerse de la noche a la mañana, ni puede serlo. El antiguo proverbio de que la vida está en el camino, no en el final, nunca fue más cierto que en el proceso de integración de la fe. Es el camino de la fe, en sí mismo, lo que es tan valioso para el director ejecutivo, el equipo de BAM y la empresa como el objetivo final. Allí encontrarán al Cristo vivo y tendrán su primer impacto en el reino.

El proceso de refinamiento de la integración de la fe es como un agricultor que ve su terreno árido y rocoso y decide convertirlo en un campo agrícola productivo. La primera tarea es preparar el terreno, lo que implica limpiar las rocas y las piedras. En su primera pasada por el campo, el agricultor carga la carreta con las grandes rocas y las rocas visibles. Al final, está satisfecho con el progreso y considera que la tarea está completa. Pero al inspeccionar el campo de nuevo, el agricultor ve miles de rocas más pequeñas que se pasaron por alto la primera vez.

El tiempo pasa. También deben limpiarse para producir la mejor cosecha. Al final de la segunda pasada, el agricultor vuelve a estar satisfecho, pero luego ve todas las piedras que se han perdido. Una y otra vez, día tras día, el agricultor va al campo, retirando cada vez las piedras que parecen brotar. Cada pasada es un trabajo caluroso, tedioso y agotador que implica largas jornadas, manos y pies doloridos. Pero gracias a la persistencia, el compromiso inquebrantable y la fe del agricultor en el resultado final, sabe que cada pasada mejora la calidad del campo y su capacidad para producir abundante fruta a largo plazo.

La experiencia del agricultor nos enseña varias lecciones. Primero, producir una cosecha abundante depende de una preparación minuciosa del campo; segundo, una agricultura exitosa (como criar a un hijo) es una tarea diaria y tediosa que requiere paciencia, perseverancia y compromiso; tercero, tanto nuestras vidas como nuestras empresas son así, y el proceso de santificarlas y mejorar constantemente su potencial productivo merece el esfuerzo y, al final, tendrá su recompensa; y cuarto, cada función en la empresa, cada parte interesada, cada encuentro con un cliente puede verse como una piedra en el zapato que la desequilibra y le causa dolor, o como una zapatilla de cristal perfecta para convertir a una sirvienta en una princesa.

*La empresa es un solo cuerpo. El enfoque de análisis funcional puede abordarse de forma fragmentada o integral. Sin embargo, en cada etapa del proceso, el director ejecutivo y el equipo de BAM tendrán claro que se trata de un ejercicio de búsqueda de la excelencia en todo lo que la empresa hace, es y representa. Al profundizar en los detalles funcionales, descubren rápidamente que ninguno de ellos suele encontrarse aislado. Una empresa es como un organismo vivo en el que cada parte está relacionada de alguna manera con las demás. Paul reconoció este aspecto orgánico de la iglesia y los dones individuales de sus feligreses, afirmando que todos son únicos, pero que al trabajar en armonía, su sinergia colectiva se multiplica. En pocas palabras, el todo es mayor que la suma de sus partes. Lo mismo puede decirse de una empresa, especialmente de una empresa KC o BAM.*

Ahora bien, el cuerpo no se compone de un solo miembro, sino de muchos... Si todo el cuerpo fuera ojo, ¿dónde estaría el sentido del oído? Si todo el cuerpo fuera

un oído, ¿dónde estaría el sentido del olfato? ... Así como están las cosas, hay muchas partes, pero un solo cuerpo.

El ojo no puede decirle a la mano: "¡No te necesito!". Y la cabeza no puede decirle a los pies: "¡No los necesito!". Al contrario, las partes del cuerpo que parecen más débiles son indispensables, y las que consideramos menos honorables las tratamos con especial honor... para que no haya división en el cuerpo, sino que sus partes se cuiden por igual. Si una parte sufre, todas las partes sufren con ella; si una parte es honrada, todas las partes se alegran con ella.

Ahora ustedes son el cuerpo de Cristo, y cada uno de ustedes es parte de él. (1 Cor 12:14, 17, 20-23, 25-27)

## El proceso de revisión funcional

Al inicio de la preparación del Plan de Acción de la Empresa (SMBP) mediante el enfoque de análisis funcional, el equipo de BAM debe abandonar las oficinas ejecutivas e ir a la planta; el muelle de carga; el almacén; los puntos de fabricación, ensamblaje y distribución; el sótano de limpieza; y a cada una de las oficinas de la empresa; e interrogar a cada gerente, empleado y contratista sobre cada función, actividad y programa de la empresa. Deben preguntarse en cada estación: "¿Qué podemos hacer para crear o mejorar esta función y lograr mayores ganancias y eficiencia, mayor valor para nuestros clientes y un mayor impacto en el reino?". En resumen, el equipo de BAM debe examinar críticamente y cuestionar cada aspecto de las operaciones, funciones, administración y partes interesadas de la empresa, tanto existentes como planificados, y preguntarse: "¿Cómo se puede honrar a Dios en esto?".

Una vez encontradas las respuestas, plantean preguntas como:

¿Cómo podemos institucionalizar estas metas y objetivos empresariales y del reino?

¿Cómo medimos el impacto?

¿Cómo hacemos que las personas se responsabilicen de cumplir estas metas, objetivos y tareas?

¿Cómo institucionalizamos esta rendición de cuentas?

¿Cómo construimos un ciclo de retroalimentación para sistematizar la mejora continua y encontrar nuevas vías para generar un impacto en el reino?



*Profundizando. Como en cualquier proceso de mejora continua, la clave está en los detalles, un juego de palabras muy acertado para la integración de la fe. Cómo lograrlo se ilustra vívidamente en el software informático moderno. Empezamos con el menú general; al hacer clic en un elemento, descubrimos que debajo hay un menú secundario completamente nuevo, antes invisible. Hacemos clic en una de esas opciones y aparece un tercer menú, completamente nuevo y completo; de igual manera, los menús cuarto, quinto y sexto están a solo un clic. En el software sofisticado, el proceso —llamado profundizando— parece casi infinito.*

Al realizar el análisis funcional para mejorar el negocio y el impacto en el territorio de una empresa BAM, el mismo concepto puede aplicarse de forma rentable. El primer paso al examinar las funciones probablemente arrojará resultados positivos mensurables, pero a medida que la empresa se familiarice con el proceso, la clave reside en profundizar y descubrir las realidades y oportunidades subyacentes. Por ejemplo, si la función o el problema es: ¿Por qué María, la camarera del segundo piso, no tiene las habitaciones de hotel asignadas listas a tiempo para el siguiente huésped?, la solución impulsiva habitual es que María tiene la culpa y que debería ser sancionada junto con su supervisor. Por otro lado, al profundizar, podemos descubrir que el problema y su solución residen en otra parte. Puede deberse a que su formación fue inadecuada; su supervisor es demasiado estricto; sus habilidades lingüísticas no son lo suficientemente buenas como para comprender sus instrucciones; su carrito de la habitación con sábanas, toallas, productos de limpieza, minibar y artículos de aseo no es adecuado o tiene ruedas defectuosas; su barredora eléctrica está obsoleta o los cables son demasiado cortos; o la lavandería no termina las sábanas a tiempo. los horarios de entrada y salida no son realistas; tiene demasiadas habitaciones para cubrir en el tiempo permitido; la forma en que le enseñaron a hacer la cama es ineficiente; las otras mucamas la critican por trabajar demasiado o por exceder los cupos; el supervisor nocturno la está coqueteando; las habitaciones son viejas... la lista continúa.

La cuestión es que el análisis profundo permite llegar a los detalles esenciales de cada aspecto de un negocio y buscar soluciones a los problemas, así como oportunidades para mejorar la eficiencia, aumentar el valor del cliente y tener un mayor impacto en el reino, desde la gente que está en primera línea, haciendo realmente el trabajo, no desde los ejecutivos remotos.

En la mayoría de las empresas, este análisis funcional debería ser un ejercicio continuo, pero con demasiada frecuencia solo se realiza aproximadamente una vez al año, si es que se realiza. Animo a la empresa a profundizar constantemente ante cada problema o inconveniente que surja, o ante cada oportunidad para un mejor servicio o una mayor influencia en el reino. Sin duda, la planificación anual debe ser más profunda que la del año anterior, impulsando constantemente a la empresa hacia una mayor semejanza con Cristo y un mayor impacto en el reino.

*Evaluación de las necesidades de las partes interesadas. Otra parte del enfoque de análisis funcional consiste en abordar las necesidades de cada grupo de interés de la empresa. Uno de los principales grupos de interés internos es la fuerza laboral. El equipo de BAM y su SMBP resultarán deplorablemente inadecuados si no evalúan las necesidades de los empleados y sus familias y consideran cómo la empresa podría ayudarles. Esto es especialmente crucial en un entorno BAM, intercultural e internacional. Algunos ejemplos de las necesidades de los empleados podrían ser: asesoramiento; guardería; cuidado de ancianos; atención prenatal; nutrición, salud, higiene, alfabetización e informática; ministerios de duelo y eventos vitales; actividades extraescolares y de verano; vivienda; alimentación; y transporte. Satisfacer algunas de estas necesidades puede beneficiar directamente a la empresa, otras no; pero todos estos servicios forman parte de la misión holística de una empresa BAM y se prestan explícitamente en el nombre y el amor de Jesús, demostrando que él los ama y, como sus discípulos, nosotros también.*

*Priorizar. Dado que la empresa BAM no puede ofrecer todo a todos, es necesario responder a las siguientes preguntas:*

¿Cómo deben priorizarse las necesidades de estos empleados y su comunidad?

¿Cuál de estas necesidades está dentro de la capacidad y vocación de la empresa?

De estos, ¿cuál es la mejor manera de abordarlos, quién los debe hacer y con qué resultados esperados?

¿Cuál es el impacto de estos proyectos en el reino y cómo podemos maximizar ese impacto?

Esta priorización no es fácil, pero dada la inevitable tensión entre las infinitas necesidades humanas que enfrenta cada comunidad y los recursos finitos de la empresa, es una tarea esencial. Por supuesto, debe basarse en la información más completa posible sobre cada opción para que se pueda elaborar un análisis costo-beneficio con integridad y sensibilidad. Buscar el consejo de los más directamente afectados por los diversos proyectos propuestos será tan valioso como esencial para realizar la evaluación final. Sobre todo, buscar la guía y el discernimiento divinos es absolutamente esencial para que las prioridades seleccionadas reflejen la sabiduría salomónica y divina.

*Institucionalización. Las respuestas a todas las preguntas planteadas (y las prioridades iniciales derivadas de ellas) deben registrarse e institucionalizarse en el Plan de Acción Empresarial (PAEM). Además, deben convertirse en factores clave de los planes de acción tácticos que emanen de dicho plan. En definitiva, el objetivo primordial es inculcar estas respuestas y los valores que representan en todas las políticas, procedimientos, prácticas, procesos y productos, tanto formales como informales, de la empresa, así como en la visión de mundo de todos los involucrados en ella, tanto dentro como fuera de ella. Si se hace de forma correcta, persistente y continua, los resultados finales del reino se integrarán en cada aspecto de las operaciones, la cultura y los valores de la empresa, y más allá.*

## Producto por producto

Claramente, el producto o servicio que una empresa ofrece a sus clientes es el aspecto más importante de su salud empresarial. Por consiguiente, puede ser adecuado que el director ejecutivo de BAM inicie el análisis funcional con los productos de la empresa. Algunos de los aspectos críticos que podrían considerarse en dicha revisión son el tipo de producto; su utilidad (o perjuicio) tanto para el público como para el medio ambiente; la presencia de ingredientes nocivos o defectos de diseño; la funcionalidad, seguridad y facilidad de uso de su diseño; la excelencia y calidad de su rendimiento y fabricación; su obsolescencia, precio, embalaje (incluida la eliminación de residuos), instrucciones, garantías (qué y cómo se cumplen), imagen de marca, publicidad, distribución; y cómo se procesan las devoluciones, reparaciones y quejas.

Este es un campo fértil para un análisis significativo, no solo desde una perspectiva empresarial, sino también desde una perspectiva de impacto en el reino. Resulta útil ver el producto desde la perspectiva del cliente —esa infinita variedad de personas que pueden verse afectadas por él— y evaluar el mensaje que transmite sobre la empresa y sus estándares en el reino.

## Departamento por Departamento

Tras completar (o como parte de) la revisión del producto, el organigrama de la empresa es un buen punto de partida para pensar en los próximos pasos del análisis funcional. El objetivo será que cada departamento realice una revisión similar de su personal, estructura y flujo de trabajo para buscar nuevas eficiencias operativas y oportunidades de impacto en el reino.

Dado que cada departamento y su área de responsabilidad son definidos por la alta dirección, y dado que son responsables de establecer la cultura de la empresa, así como sus valores fundamentales y su comportamiento ejemplar, recomiendo encarecidamente iniciar la revisión por la cúpula del organigrama. Esto suele significar el director ejecutivo y el equipo de administración de la empresa (BAM), pero también debería incluir al consejo de administración, los consejos de asesores, los profesionales contratados (p. ej., abogados, contadores y especialistas en marketing) y los accionistas influyentes. Independientemente de cómo se lleve a cabo la revisión, la de los altos mandos debe realizarse con rigor visible, total integridad y un alto grado de transparencia. De lo contrario, la información se difundirá rápidamente por toda la empresa, poniendo en peligro la fiabilidad de encuestas similares fuera de las oficinas ejecutivas.

A medida que la auditoría de la empresa se extiende de un departamento a otro, los esfuerzos iniciales pueden incluso adoptar un enfoque de base cero. Es decir, deberían preguntarse: ¿Se justifica la existencia del departamento? ¿Está la dotación de personal alineada con las exigencias de los puestos? ¿Cómo está la moral del departamento? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del departamento en su conjunto y de sus supervisores y trabajadores individualmente? ¿Tiene el personal adecuado asignado a puestos que se ajusten a sus talentos, habilidades y alegrías? ¿Cómo son su formación, rotación, tasas de horas extra y errores, tasas y oportunidades de ascenso, y conjuntos de habilidades? ¿Cómo son el flujo de trabajo, la iluminación, la calefacción, la refrigeración, el acceso a los baños y salas de descanso, la comodidad y la estética general? ¿Cómo está equipado, amueblado y limpio? Este ejercicio puede ser difícil, lento, estresante e incluso amenazante para el statu quo, pero si se realiza correctamente, también puede insuflar nueva vida y propósito a la empresa.

En resumen, el análisis debe abordar cada aspecto del departamento como tal. A primera vista, esto parece un enfoque empresarial secular estándar. Lo es, pero con una peculiaridad: desde la perspectiva de Jesús y la Regla de Oro bíblica. La forma en que una empresa responda a estas preguntas se reflejará en cómo cuida tanto a su personal como a sus clientes. Si bien las respuestas son cruciales para el negocio de la empresa, en ellas se encuentra un asunto más amplio: el impacto del reino de la empresa y el testimonio cristiano a sus propios empleados, sus vidas y las de sus familias, y a las personas a quienes sirven los productos de la empresa.

## Función por función

El trabajo real de la empresa se realiza dentro de cada departamento. A cada empleado se le asignan diversas tareas o funciones que debe realizar. Estas suelen encontrarse en las descripciones de puesto (DP) típicas, pero como cualquier empleado sabe, el desempeño real requiere una gran cantidad de otras tareas y funciones que son demasiado detalladas para las DP formales. Sin embargo, cada una de estas tareas adicionales suele ser muy útil, si no esencial, para el correcto desempeño del trabajo. Es en cada una de estas tareas y funciones —formales e informales— donde encontramos un rico tesoro de oportunidades para tener un impacto positivo en el reino. Esto es especialmente cierto cuando se multiplican en cada puesto de la empresa.

Como lo demuestra vívidamente la figura 15.1, un diagrama de las funciones empresariales tradicionales, estas funciones son como la tierra fértil del campo del agricultor: está llena de potencial para cosechar una gran cosecha del reino. No es difícil ver el potencial del reino en algunas de estas funciones y relaciones empresariales; otras requieren mayor discernimiento, sensibilidad y oración. Se invita al lector a estudiar la figura 15.1 con la vista puesta en las oportunidades de impacto en el reino que podrían surgir en cada función y relación. (El capítulo dieciséis intentará realizar un análisis de este tipo para cuatro de los aspectos más importantes de la vida empresarial).

### **Negocios tradicionales**

## **Relaciones y funciones**

### **Relaciones con las partes interesadas**

Accionistas/Propietarios

Juntas Directivas y Asesores

Director ejecutivo (CEO)

Equipo de Dirección Ejecutiva

Gerentes

Empleados

Familias de cada uno de los anteriores

Clientes/Clientes/Antiguos Alumnos

Proveedores/Vendedores/Contratistas

Acreedores

Comunidad/Gobierno

Industria/Sindicatos

Competidores

## **Empresas/Industrias**

Profesionales

Médicos/Dentistas

Abogados

Contadores



Banqueros/Fideicomiso

Corredores

Computadora/TI

Industrias de servicios

Oficios de la construcción

Concesionarios de automóviles y camiones

Seguro

Accesorios

Bienes raíces

Transporte

## **Funciones**

Gestión

Administración/Planificación

Relaciones humanas

Finanzas/Contabilidad

Operaciones (internas)

Diseño

Fabricación

Distribución

Minorista

Control de almacenamiento e inventario

Marketing

Ventas

Mantenimiento

Servicio al cliente

Pedidos

Devoluciones

Refacción

Quejas

Control de calidad

Legal

Seguridad

Tecnologías de la información

Auditoría

Fabricación

Venta al por mayor

Comercio minorista

Gobierno

Educación

Ciencia e investigación

Bienes/servicios de consumo

Agricultura y Pesca

Madera y papel

Información

Medios de comunicación

Petróleo, Minería

Acero

productos farmacéuticos

Entretenimiento

■

Figura 15.1. Relaciones y funciones comerciales tradicionales

Al abordar una función o aspecto específico de la empresa, ya sea en el Plan Estratégico de Negocios (SBP), el Plan Estratégico de Negocios (SMA) o el Plan Estratégico de Negocios (SMBP) inicial, es importante involucrar a todos los que trabajarán en esa función. Siempre que sea posible, permita que las agendas de negocios y misión, así como las preguntas funcionales, provengan de quienes serán responsables de llevar a cabo la(s) función(es) empresarial(es) que se están examinando. En el ámbito empresarial, formule preguntas como: ¿Cómo podemos mejorar esta función en particular, mejorando su calidad, eficiencia y costo? En el ámbito de la misión, formule preguntas como: ¿Cómo podemos honrar a Dios a través de esta función o aspecto específico de nuestro negocio? O, si hay personas no cristianas involucradas en el proceso de planificación, ¿cómo podemos honrar la visión y los valores de nuestra empresa a través de esta función o aspecto específico de nuestro negocio? O, ¿cómo podemos servir mejor a nuestros clientes o empleados en esta situación? Estas preguntas, por supuesto, necesitan estar bañadas de oración continua.

## La Comunidad: Necesidad por necesidad

El mismo enfoque puede adoptarse para cada encuentro con los grupos de interés externos de la empresa: inversores y acreedores, clientes, proveedores, contratistas independientes y la comunidad en general. Cabe recordar que la presencia de BAM en la comunidad se percibe de muchas maneras diferentes. Por ejemplo, una nueva empresa crea empleos, paga salarios e impuestos, construye edificios (lo que implica la contratación de otros para mano de obra, materiales de construcción, inspecciones y permisos), compra mobiliario, instalaciones, equipos, maquinaria, materias primas y transporte, y contrata servicios profesionales de abogados, contadores, traductores, intérpretes y comerciantes.

Las empresas BAM tienen un impacto económico similar, pero gracias a sus programas especiales de desarrollo comunitario y espiritualidad, también pueden tener efectos sociales, ambientales y espirituales muy positivos. En ese sentido, aportan mucho más a la comunidad que las empresas convencionales.

Dado que el desarrollo comunitario es una de las principales directrices de la Compañía BAM, cabe hacer algunas observaciones. Es innegable que cualquier proyecto que la Compañía BAM seleccione para el desarrollo comunitario debe satisfacer las necesidades reales de la población de la comunidad. Hay muchas maneras de identificar dichas necesidades, pero quiero destacar cinco puntos fundamentales.

En primer lugar, el desarrollo comunitario (DC) no es una tarea fácil ni sencilla, pero lamentablemente es un término que se usa con ligereza en los círculos de BAM, con poca o ninguna apreciación de su complejidad y peligros. El DC es, de hecho, una especialidad profesional altamente desarrollada y no es lugar para aficionados. A pesar de las mejores intenciones, los proyectos de DC mal concebidos, mal ejecutados o que no consideran la amplia gama de personas o tradiciones culturales que se verán afectadas pueden causar un gran daño a la comunidad, a sus habitantes y a la iglesia local, por no mencionar a la empresa. No puedo enfatizar esto lo suficiente. Los proyectos de DC fallidos son un desperdicio, contraproducentes, dañinos y perjudiciales.

y, de hecho, pueden revertir o hacer retroceder cualquier relación comunitaria positiva y las oportunidades de testimonio que se pretendían producir durante años.

La Compañía BAM debe reconocer que el desarrollo de capacidades (CD) es un campo misionero activo en sí mismo y que ha generado recursos considerables y valiosos. Los consultores y profesionales del CD dedican años a la educación, la formación y la mentoría para comprender las complejidades de su oficio. Se han escrito cientos de volúmenes sobre el CD, citando métodos tanto acertados como erróneos, y casos prácticos. Todos estos materiales están a disposición de la compañía para aprender de los errores y los éxitos del pasado, y todos subrayan la naturaleza invasiva del CD y la necesidad de dominar su aplicación, especialmente en contextos interculturales.

Por consiguiente, cuando una empresa de BAM participa en el CD, debe proceder con cautela, realizar un análisis de impacto de BAM, ya sea formal o informal (véanse las págs. 322-24) y, cuando sea posible, consultar o contratar a un especialista cristiano en CD para que la asesore o, posiblemente, lidere su iniciativa. Estos especialistas están disponibles en una amplia gama de ONG cristianas. Además, cada CCG debería considerar seriamente la contratación de dicho especialista como miembro permanente de su equipo de BAM. En cualquier caso, una formación adecuada en CD cristiano es fundamental para determinados miembros del equipo de BAM, especialmente para el director de marketing.

En segundo lugar, la empresa y su equipo de BAM son externos (etic) y no tienen derecho legítimo a declarar simplemente las necesidades de la comunidad ni a imponer sus prioridades a sus ciudadanos. Dicho de otro modo, al proponer buenas obras en la comunidad, la empresa de BAM debería comenzar por evaluar las necesidades legítimas de la comunidad, tal como las percibe la comunidad. Esto se logra mejor escuchando proactivamente a los empleados, a los ciudadanos y a los líderes comunitarios. Al contactar a los empleados, la empresa los involucra como agentes activos en el proceso de desarrollo. Al contactar a diversas personas en todos los extremos del espectro político local, la empresa busca varios resultados:

Discernir las necesidades legítimas de la comunidad tal como las perciben las personas y cómo las priorizan. Evitar que se les venda una imagen engañosa que represente las agendas de los poderosos locales para favorecer sus intereses.

bolsillos o para aumentar su poder, pero eso hace poco para ayudar a la gente de la comunidad.

Cooptar a los agentes de poder para que no planteen oposición ni creen barreras a las posibilidades de éxito del proyecto.

Involucrar a los ciudadanos locales en el esfuerzo por mejorar su comunidad. En ese sentido, la empresa simplemente se une a los vecinos para colaborar con ellos en el proyecto, en lugar de hacerlo todo por ellos.

En resumen, este es un esfuerzo (1) para obtener las mejores ideas de las personas que implementarán o se verán afectadas por el proyecto, (2) para demostrar visiblemente el compromiso de la empresa de servir y escuchar, en lugar de gobernar o imponer, (3) para alcanzar el consenso y, con suerte, la aceptación incondicional del proyecto por todos los involucrados, así como recibir el compromiso incondicional de verlo realizado, y (4) para identificar y resolver mutuamente cualquier resistencia, oposición o preguntas sobre el proyecto con anticipación.

En el proceso, hay al menos cuatro grupos de personas que deben ser consultadas: (1) los empleados que llevarán a cabo los diversos elementos del proyecto, (2) los participantes de la comunidad que se verán afectados por él, (3) aquellos líderes comunitarios formales e informales que pueden ser aliados u oponentes de los proyectos, (4) cualquier especialista, profesional o consultor (por ejemplo, ingenieros, expertos ambientales, trabajadores sociales, contadores, abogados, contratistas, técnicos) que puedan ser necesarios por su experiencia en un área que afecte al proyecto o esté siendo afectada por el proyecto, y (5) los asesores e intercesores cristianos del CEO y de la empresa.

En tercer lugar, hay otras personas y empresas que han trabajado en esta ciudad o país, tal vez con los mismos objetivos, a quienes se debería consultar, y probablemente existe una historia de desarrollo económico comunitario en esta comunidad que debería estudiarse con mucho cuidado para evitar los escollos del pasado.

En cuarto lugar, el proyecto debe ser uno en el que los propios empleados tengan un papel importante (si no el principal) a la hora de identificar las necesidades de la comunidad, seleccionar la necesidad específica que la empresa abordará y organizar o

Participar en su implementación. El proyecto no debe centrarse en gastar fondos de la empresa en la comunidad, sino en la participación activa de los empleados para satisfacer la necesidad identificada. Mediante este modelo participativo, la empresa puede establecer su propia buena fe con la comunidad y, al mismo tiempo, inculcar en los empleados un nuevo o renovado sentido de ciudadanía, responsabilidad personal y voluntariado para contribuir a la vida de su comunidad.

Este nivel de participación de los empleados no solo empodera y energiza a la fuerza laboral, sino que les otorga una participación activa en el éxito de la empresa y los capacita en el proceso de integración de la fe. También tiende a convertir a cada uno de ellos en un valioso y autoproclamado supervisor de control de calidad (CC) en el corazón de la cadena de producción. Esto es fundamental tanto para el CC empresarial como para el testimonio cristiano. Desde la perspectiva del CC empresarial, demuestra a los trabajadores que el equipo de BAM los valora a ellos, a su trabajo (y su calidad) y a sus opiniones. Desde la perspectiva del testimonio, muestra los altos estándares que caracterizan a una empresa centrada en Cristo y que sigue el evangelio, y los guía hacia el autor de esos estándares, nuestro Señor. Además, y quizás lo más informativo, los trabajadores pueden ver la fe del director ejecutivo en acción. Esto, sobre todo, les transmite un mensaje poderoso sobre la empresa, sus valores y propósito, y el Cristo al que sirve. En definitiva, bien podría ser la parte crucial del testimonio del director ejecutivo que les ayude a conocer realmente a Jesús.

Por último, ya sea que los proyectos de la Compañía BAM incluyan la construcción de escuelas locales, parques o áreas de juego, pavimentación de caminos, excavación de pozos, ayuda a niños en riesgo, tutoría de estudiantes o adultos, capacitación en alfabetización, nutrición, higiene, saneamiento o computadoras, operación de clínicas médicas o trabajo con ONG e iglesias locales, las oportunidades de la compañía para hacer el bien en el nombre y el amor de Jesús son casi infinitas.

Estos proyectos forman parte de los esfuerzos de la empresa hacia la integración externa. — testificar con palabras y hechos fuera de la empresa. Para que estos proyectos tengan un impacto significativo en el reino, deben planificarse cuidadosamente. Esto no solo maximizará el posible impacto en el reino, sino que también servirá de protección contra el testimonio negativo que...



Puede resultar si el proyecto no sale como se había previsto o tiene consecuencias negativas no deseadas.

En ese sentido, es imperativo que el proceso de planificación del proyecto de desarrollo comunitario incluya el enfoque de análisis funcional: examinar cada parte de cada etapa del proyecto, incluyendo las de identificación, selección, organización, implementación y evaluación. Si se aplica correctamente, este enfoque impulsará a los participantes a ser metódicos, reflexivos y orantes, y a plantearse preguntas que tal vez nunca se habían planteado, como: ¿Por qué estamos llevando a cabo este proyecto? ¿Cuáles serán sus impactos ambientales, culturales, económicos y en el reino? ¿Cuáles podrían ser los impactos negativos imprevistos? ¿Cómo medimos los diversos impactos del proyecto?

Ciertamente, la Compañía BAM no transformará la cultura empresarial local ni el civismo de la noche a la mañana. Sin embargo, a largo plazo, puede tener un efecto muy significativo simplemente por ser una presencia positiva en la comunidad año tras año. Su testimonio continuo y consistente a largo plazo puede servir como un valioso ejemplo de servicio comunitario que resultará atractivo y quizás imitado por otras empresas locales e internacionales de la zona. Simultáneamente, puede ayudar a construir la imagen de Jesús en la comunidad y, con suerte, impulsar a muchas personas a verlo como su Señor y Salvador. La misión integral no es fácil ni a corto plazo. Por eso, BAM, gracias a su naturaleza encarnacional a largo plazo, es ideal para esta tarea, y si se aborda correctamente, puede ser muy útil para las personas, satisfaciendo las necesidades legítimas de su comunidad y facilitando su acercamiento a Jesús y al Espíritu Santo.

## Preguntas para discusión

1. En sus propias palabras, defina y describa qué es el enfoque de análisis funcional y cómo se realiza. ¿Cuál es su opinión al respecto? Explique. ¿Es este tipo de análisis razonable o útil para una empresa de BAM con la presión de sus mandatos duales? Explique.
2. ¿De qué manera compararías el proceso de aplicar el análisis funcional en una empresa con la contextualización del evangelio?
3. Aplicar el análisis funcional a una empresa puede ser una tarea larga, ardua y tediosa. ¿Cómo puede una empresa de BAM incorporar métodos y procedimientos que incentiven su continuidad a largo plazo? ¿Existen maneras de hacer que el proceso sea gratificante para los empleados? ¿Cuáles podrían ser?
4. ¿Es importante realizar un análisis funcional de los productos antes de lanzarlos al mercado? ¿Por qué? Seleccione un producto común (p. ej., una barra de pan, un cereal, una cuenta bancaria, un desayuno en la cafetería local o una prenda de vestir) y describa qué factores podrían surgir de un análisis funcional de ese producto.
5. Compromiso BAM: ¿Cómo puede utilizar el método de análisis funcional para mejorar la eficiencia, el valor para el cliente y el impacto de su trabajo en el entorno? Sea específico y descriptivo.

## El enfoque del análisis funcional

### Sección 2

*“Pero después de la observación y el análisis, cuando encuentres que algo concuerda con la razón y es propicio para el bien y el beneficio de todos, entonces*

*“Acéptalo y vive a la altura de ello”.*

Siddhartha Gautama

*“Por lo demás, hermanos, todo lo que es verdadero, todo lo respetable, todo lo justo, todo lo puro, todo lo amable, todo lo que es de buen nombre; en fin, todo lo que es digno de ser amado, excelente o digno de alabanza—piense en tales cosas... [P]ongalo en práctica.”*

Filipenses 4:8-9

En el capítulo quince, presenté el concepto del enfoque de análisis funcional como base para identificar, lograr e institucionalizar el impacto del reino dentro de la empresa cristiana. Esto es fundamental para todas las empresas de KC y BAM. Este capítulo se basará en este concepto con ejemplos prácticos de cómo se implementa e identificará cinco peligros que pueden socavarlo tanto operativa como espiritualmente.

## Ejemplos de análisis funcional

Consideremos brevemente cuatro departamentos o funciones principales (véase la figura 15.1) con miras a generar un impacto en el reino: relaciones humanas, marketing y ventas, control de calidad y finanzas. Al analizar estos departamentos y sus funciones, piense en las numerosas oportunidades de ministerio y testimonio con hechos que se encuentran en cada uno y que no se mencionan.

*Funciones de relaciones humanas. El departamento o función de relaciones humanas (RR. HH.) es quizás el elemento crucial en la composición organizacional de una empresa. Con el personal adecuado, adecuadamente seleccionado, capacitado, motivado e incentivado, cualquier empresa puede lograr grandes cosas. Sin el personal adecuado o con el personal inadecuado, es prácticamente imposible que una empresa logre su misión con éxito, independientemente del valor del producto o servicio. Con el personal adecuado, la empresa puede prosperar; con el personal inadecuado, la empresa tendrá la fortuna de sobrevivir. Seleccionar a las personas adecuadas para el puesto adecuado puede ser una fuente de crecimiento personal y corporativo, productividad, satisfacción, plenitud y alegría. Seleccionar a las personas inadecuadas para un puesto puede crear situaciones de pesadilla que implican cientos de horas desperdiciadas, disminución de la productividad, personal herido, daño a la reputación, baja moral, gastos adicionales, prolongados litigios y amargura.*

En términos simples, no importa qué tan bueno sea el trato, qué tan excelente el producto, qué tan atractivo el sueño, no funcionará si están involucradas las personas equivocadas.

Además de contratar a las personas adecuadas para el puesto adecuado, Recursos Humanos, en esencia, es simplemente cómo cuidamos de las personas, especialmente de las de nuestra propia familia corporativa. El apóstol Pablo dijo que quienes no cuidan de los suyos, especialmente de los de la familia de Dios, son peores que los incrédulos (1 Timoteo 5:8). Sin duda, una empresa BAM, como una familia en el mercado, debe cuidar de los suyos.

Un ejemplo de este punto de vista es digno de mención: Dennis Bakke, fundador y exdirector ejecutivo de AES, uno de los mayores productores de energía eléctrica del mundo, con más de cuarenta mil empleados en unos treinta y cinco países, veía al departamento de RR. HH. como un obstáculo en lugar de una valiosa ayuda para las relaciones humanas dentro de la empresa. Afirma:

Me estaba volviendo escéptico sobre los manuales [para empleados] y la mayoría de los demás programas administrados por los departamentos de recursos humanos... Y comencé a hacer preguntas sobre el manual. ¿Qué pasaría si lo elimináramos por completo? ¿Qué pasaría si elimináramos los manuales de procedimientos? Siempre están desactualizados y, de todos modos, nadie los sigue. ¿Qué pasaría si elimináramos las descripciones detalladas de los puestos? ¿Qué pasaría si no tuviéramos un organigrama con casillas que representaran a las personas y sus puestos? ¿Qué pasaría si no tuviéramos supervisores de turno? ¿Qué pasaría si no hubiera límites escritos sobre lo que las personas podían autorizar a la empresa a gastar? ¿Qué pasaría si se eliminaran todos los títulos de especialistas que se les daban a los empleados? ¿Qué pasaría si creáramos equipos de personas en las áreas de la planta para operar y mantener las instalaciones, en lugar de dejar que los jefes asignen tareas y dirijan la planta? ¿Qué pasaría si cada grupo pudiera establecer su propio horario de trabajo? ¿Qué pasaría si cada miembro contratara y despidiera a sus propios colegas? ¿Qué pasaría si pudieras tomar decisiones importantes en lugar de dejarlas en manos de tu supervisor o del gerente de planta? No di respuestas, solo hice preguntas.[1]

De este cuestionamiento surgió un concepto revolucionario de gestión que denominó "Panal", basado en la libertad individual de las abejas en la colmena para trabajar en la producción de miel. "La idea central de mi idea era intentar crear un entorno basado en los mismos principios de confianza, libertad e individuos actuando por el bien del grupo".[2] En la práctica, significó un rediseño radical de la gestión de la planta de AES y la eliminación del departamento de RR. HH., pero expandiendo las funciones de RR. HH. en toda la empresa de maneras innovadoras y adecuadas para cada función. Esto dio origen al fascinante libro "Alegría en el Trabajo: El Enfoque Revolucionario de un CEO para la Diversión en el Trabajo", y a un estudio de caso de Harvard igualmente evocador sobre el "Departamento que Falta", que desafía a los líderes corporativos de todo el mundo.[3]

Analizar las funciones de RR. HH. y su profundo impacto en la vida y el sustento inmediatos de las personas revela su importancia, tanto desde una perspectiva empresarial como espiritual. Las funciones de RR. HH. incluyen el reclutamiento, las entrevistas, la contratación y el despido, la orientación, la capacitación, la administración de salarios y beneficios, la atención médica, las bajas por enfermedad, las vacaciones, los planes de jubilación, los ascensos, las evaluaciones, la asesoría, los despidos, la disciplina, la seguridad, las comunicaciones, el cumplimiento legal, el mantenimiento de registros, los manuales y la documentación, las relaciones con los empleados y los eventos de la empresa, entre otros.

Cada función afecta la vida de las personas de maneras que pueden transformarla, positiva o negativamente. Rara vez estos efectos son neutrales. Cada una de ellas también requiere decisiones incontables en cuanto a políticas, procedimientos, prácticas y personas adecuadas. Más concretamente para los propósitos actuales, cada función ofrece la oportunidad de ver el evangelio vivido de maneras que pueden llevar (o no) a compartir con otros la vida abundante que buscamos y que se nos promete en las Escrituras.

En todas estas funciones, los métodos para desempeñarlas y la motivación que las motiva dicen mucho de la empresa y sus líderes como individuos, de lo que realmente valoran más y de su integridad como testigos de Cristo en cada situación y aspecto de la vida. Max DePree afirma que «la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad». No es inapropiado sugerir que la forma en que se desempeña cada función de RR. HH. (a través de nuestras políticas y procedimientos) es, de hecho, un campo de pruebas que define la realidad, la verdadera realidad de la empresa y su liderazgo, con todas sus imperfecciones.[4]

Por ello, las funciones de RR. HH. también crean oportunidades extraordinarias para el director ejecutivo que busca generar un impacto en el reino, convirtiendo su empresa en una Compañía del Reino y una Compañía BAM. Jesús afirma que los dos primeros mandamientos para todo cristiano son amar a Dios con todo el corazón, la mente, el alma y las fuerzas, y amar al prójimo como a uno mismo (Mt 22:37-39).

En el ámbito empresarial, no es descabellado ver que nuestro "prójimo" incluye a todos aquellos que contratamos y sus familias, a todos aquellos que entrevistamos pero no contratamos y sus familias, a todos aquellos que despedimos, a todos los que forman parte de la comunidad laboral de la que nos abastecemos y, en definitiva, a todos los que interactúan con nuestra empresa. Este último grupo incluye clientes, proveedores, actuales o potenciales.

Proveedores, acreedores e incluso competidores. Amar a estos vecinos a través de nuestro departamento de RR. HH. no solo es un buen negocio, sino también un buen testimonio. Mejorar constantemente nuestro departamento de RR. HH. y alinearlo con el gran mandamiento y la Regla de Oro bíblica es un paso importante para convertirnos en una empresa KC o BAM. Es lo que Mouw llama "mundanidad santa".[5]

Antes de continuar, es importante enfatizar un punto mencionado anteriormente. Si bien una empresa cristiana busca hacer todo lo posible para cumplir con sus funciones según las Escrituras, esto debe hacerse dentro de la realidad definida de la propia empresa. Como he enfatizado repetidamente, sin empresa no hay misión. Por consiguiente, existen límites que la empresa BAM debe respetar para mantener su licencia comercial, cumplir con la abundante legislación (especialmente en materia de recursos humanos), obtener ganancias, sobrevivir y tener la oportunidad de seguir sirviendo a su gente y a la comunidad. Definir esos límites y maximizar los múltiples resultados de la empresa es una tarea de equilibrio que permitirá sacar lo mejor de la gestión.

En resumen, el doble mandato desafía y exige al empresario cristiano de maneras estresantes pero emocionantes, saludables y extraordinariamente gratificantes, tanto profesional como espiritualmente. Y quizás en ningún otro ámbito se observa esto con mayor claridad que en el área de Recursos Humanos.

*Funciones de marketing y ventas. Estas funciones son esenciales para los negocios. No puede existir una empresa sin ventas reales de un producto o servicio. Esto suena tan básico y obvio que resulta casi insultante hablar de ello. Sin embargo, muchas aspirantes a empresas de marketing y ventas han fracasado por no comprender esta realidad empresarial: el marketing y ventas (BAM) exige vender el producto o servicio adecuado al público objetivo adecuado (para satisfacer sus necesidades reales o percibidas de manera oportuna), al precio adecuado (adecuado para el cliente, la empresa, la competencia y el mercado), de forma que se vincule al cliente con la empresa, su marca o imagen, lo que suele incentivar compras repetidas por parte del mismo cliente.*

Dadas las enormes presiones competitivas mundiales en los mercados capitalistas establecidos para cualquier producto o servicio, existe una gran presión sobre todas las empresas para diseñar y mantener un modelo de marketing y ventas sostenible. Un marketing exitoso requiere definir y presentar el negocio, el producto, el servicio y la marca de tal manera que promueva las ventas dentro del...



Mercado contextual definido. Puede incluir todas o algunas de las siguientes funciones: creación de la imagen corporativa; definición y diseño de marca, producto y empaque; análisis exhaustivo del mercado, incluyendo tendencias, evaluación de la distribución demográfica y perfilación del mercado objetivo; diferenciación de empaque y precio; selección de medios; creación, producción y distribución de mensajes; desarrollo de relaciones públicas; y control de daños.

Las ventas exitosas se complementan con el marketing. Aunque técnicamente son diferentes, incluyo las ventas bajo el paraguas del marketing porque son dos caras de la misma función. En términos simples, el marketing crea la demanda; las ventas la satisfacen. Aunque son muy diferentes, tanto las ventas como el marketing implican determinar cómo lograr que un comprador intercambie sus activos financieros por el producto o servicio que se vende. Requieren que el comprador perciba el valor real de adquirir el producto y decida comprarlo a este precio en este momento, en contraposición a todas las alternativas que tiene disponibles para intercambiar el dinero ganado con esfuerzo por otros productos ahora o en el futuro. Como veremos, las ventas y el marketing BAM van más allá al ofrecer productos y servicios de una manera piadosa que sirva como testimonio de Cristo y sus enseñanzas.

*Manipulación mediática. El marketing y las ventas hoy en día tienen el poder de manipular a las personas, especialmente a través de los vastos recursos mediáticos que dominan la sociedad moderna. Esta manipulación ocurre a través del contenido explícito del mensaje, los mensajes subliminales o subtextuales, el método mediático utilizado, los mensajeros elegidos para la entrega y los valores, estatus y estigmas implícitos asociados. Nadie en la sociedad occidental actual puede evitar la avalancha de anuncios, imágenes y tácticas de marketing. Para muchas personas, es un bombardeo diario que ataca sus vidas, sus hijos, sus relaciones, sus valores y su cultura, y que distorsiona sus prioridades nacionales, sociales, económicas y de política pública. Se puede argumentar razonablemente, aunque cínicamente, que la publicidad en los medios es un esfuerzo sofisticado para convencer a las personas de que compren algo que no necesitan y que no pueden pagar. Más específicamente, que crea necesidades percibidas donde antes no existían; infunde deseos y ansias por algo que puede no ser bueno para el cliente; moldea la percepción y la opinión pública sobre una empresa, marca, producto, servicio o persona que puede no tener relación con la realidad. Crea un personaje famoso o infame a partir de los objetos más comunes o excéntricos.*

*(incluso un pato o un gecko); y presiona a los clientes a comprar más allá de sus necesidades, su capacidad de pago o sus mejores intereses.*

Si bien el marketing y las ventas satisfacen las necesidades legítimas de literalmente miles de millones de personas a diario, también pueden ser algo más siniestro. Con el tiempo, el marketing y las ventas han desarrollado técnicas y tecnología para manipular y motivar a las personas a actuar de maneras que de otro modo no harían. Por lo tanto, es un poder que invariablemente plantea cuestiones éticas y morales especiales. Cuando ese poder está en manos de cristianos o es utilizado por empresas dirigidas por cristianos, los problemas se definen aún más claramente. Las Escrituras nos exhortan a seguir la Regla de Oro: a tener una opinión más alta de los demás que de nosotros mismos, a no hacer nada que haga tropezar a nuestro hermano o hermana, a tratar siempre con justicia a los demás, a ser veraces, a nunca dar falso testimonio, a dar el valor completo a lo cobrado y a trabajar para el Señor, no para los seres humanos, con excelencia, honestidad e integridad.

Un testimonio de la integridad de Jesucristo y su evangelio ocurre cuando una empresa cristiana presenta su producto al público, pone en juego su nombre y reputación en la calidad de dicho producto y en la excelencia de su servicio, y luego comercializa, vende y presta servicios a personas que son hijos de Dios, o podrían serlo. Dar testimonio de Cristo es lo que hacemos, no solo lo que decimos; ser seguidores de Jesús es cómo vivimos su evangelio en el mundo real, con personas reales, en tiempo real.

En consecuencia, cualquier empresa que desee tener un impacto en el reino no puede permitirse que sus métodos de marketing y ventas reflejen nada menos que total honestidad, moralidad, decencia, transparencia y justicia en todos los aspectos: desde el primer contacto hasta el cierre de la venta, el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades y quejas después.

Lograr esto no es tarea fácil. Lograrlo dentro de las limitaciones de la competencia no cristiana y los mercados internacionales, dentro de las realidades financieras de los estados de resultados y en el contexto empresarial internacional o intercultural, es especialmente desafiante. El marketing y las ventas son tareas difíciles incluso en las mejores circunstancias. Llevarlas a cabo desde una perspectiva cristiana para lograr un impacto en el reino, sin dejar de ser una empresa sólida, competitiva y financieramente viable, es una tarea de la magnitud de Dios. Sin embargo, es una tarea que nos ha sido encomendada con propósitos de la magnitud de Dios. También es un lugar excelente.

Para demostrar que el mensaje del evangelio funciona en todo ámbito, incluyendo el marketing y las ventas exitosas. Después de todo, si no funciona allí, no se puede confiar en que funcione en ningún otro lugar.[6]

*Representantes de ventas. La función de ventas incluye a un vendedor que a menudo tiene contacto directo con el comprador para mostrar el producto y cerrar la venta. En la época de Willy Loman, esto incluía vendedores ambulantes, catálogos, vendedores ambulantes y pregoneros.[7] Hoy en día, la venta directa se realiza a través de una variedad de métodos infinitamente más sofisticados: redes de representantes de ventas; centros de llamadas internacionales; QVC y canales similares de marketing y venta directa; infomerciales; comercio electrónico, sitios web e internet; correo directo personalizado; y muestras y promociones en tienda. En cada caso, directa o indirectamente, en algún momento las personas interactúan e influyen en otras.*

La forma en que estos representantes de ventas tratan con el público, representan el producto y la empresa, y representan la empresa ante sus clientes, debería ser un asunto de gran preocupación para toda empresa, ya sea cristiana o no. Igualmente importante, pero a menudo pasado por alto, es el trato que la empresa da a estas personas. Con demasiada frecuencia, se olvida a los representantes de ventas como personas o miembros de la familia de la empresa. A menudo son meros objetos que la empresa puede usar, maltratar o desechar a su antojo. Suelen ser contratistas independientes o trabajadores a tiempo parcial que se desenvuelven en el competitivo entorno de las ventas. Se enfrentan a enormes presiones, no solo de las empresas a las que representan, sino también de la avalancha impersonal de la tecnología moderna y el comercio electrónico que amenaza sus mercados y sus medios de vida. Además, surgen preguntas sobre cómo se les selecciona, apoya, abastece, compensa, honra, se les comunica y se les hace sentir parte del equipo de la empresa.

Estos asuntos son particularmente importantes en una empresa cristiana, sobre todo si los representantes son de diferentes etnias o culturas, o si la empresa BAM opera en un contexto empresarial extranjero o multinacional. Esto no solo afecta, positiva o negativamente, el volumen de ventas, sino también el testimonio y el ministerio de la empresa hacia estas personas que, después de todo, también fueron creadas por Dios y necesitan a Cristo. Se anima al director ejecutivo cristiano a evaluar y definir eficazmente todas las funciones de ventas y a no descuidar a los representantes de ventas de la empresa.

*Funciones de control de calidad. Quizás el mandamiento principal de BAM y cualquier esfuerzo por integrar la fe en el trabajo sea: Tu producto y servicio serán siempre valiosos, excelentes en todos sus aspectos. La Escritura nos llama repetidamente a «trabajar... con todo vuestro corazón, como para el Señor y no para los hombres» (Col. 3:23; véase también Ecl. 9:10; 1 Co. 10:31; 1 P. 4:11) y «Así alumbre vuestra luz delante de los hombres, para que vean vuestras buenas obras y alaben a vuestro Padre que está en los cielos» (Mt. 5:16). El mero hecho de satisfacer una necesidad real de las personas a través de nuestras vocaciones y empresas es un acto de ministerio en el nombre del Señor.*

En el designio de Dios, cada persona debe amar a su prójimo y servirle con los dones propios de su vocación. Esto significa que yo te sirvo con mis talentos y tú me sirves con los tuyos. El resultado es una división divina del trabajo en la que todos dan y reciben constantemente en un vasto intercambio, una unidad de personas diversas en un orden social cuya esencia y energía es el amor.[8]

El Señor satisface las necesidades de las personas a través de las vocaciones de otras personas. Satisface sus necesidades a través de los negocios, así como del amor que acompaña la entrega de sus productos o servicios. Si se trata de un producto o servicio que se presta "como para el Señor", por definición debe ser "sin mancha" y lo mejor de lo mejor, perfecto en todos los sentidos.

La forma en que se institucionaliza o se aborda organizacionalmente la función de control de calidad (CC) de una empresa es vital para el testimonio de BAM por el Señor. Un ejemplo destacado son los Hoteles Ritz Carlton. Su fundador, Horst Schulze, es un fiel seguidor de Jesucristo. Cuando estableció los altos estándares de servicio que han hecho de su marca de cinco estrellas sinónimo de los hoteles "más excelentes" y "los mejores entre los mejores" del mundo, comenzó con un concepto cristiano básico de servicio. Enseñó a su gente que "ustedes son damas y caballeros, sirviendo a damas y caballeros". El personal, en lugar de ser inferior o servil a los clientes, se eleva a su estatus, pero además se le concede el privilegio de ayudar a que la vida de los demás sea más cómoda y mejor. El CC en los Hoteles Ritz Carlton es mantenido por

Empoderar a cada empleado para brindar la asistencia que el huésped necesite en el momento. Los problemas en la prestación del servicio no los resuelve la gerencia, sino quienes se encuentran en el nivel funcional más bajo posible (es decir, en el nivel donde se presta el servicio y donde debe implementarse la solución). Si un problema se repite, se considera una falla del servicio que debe abordarse sistémicamente a nivel de servicio, no a nivel de gerencia; es decir, la solución debe abordar su causa raíz para evitar que se repita, y quienes mejor pueden investigarlo son quienes están en primera línea de servicio.[9]

China está aprendiendo con un ejemplo doloroso que el control de calidad debe tener la máxima prioridad. La retirada de productos fabricados en China se ha vuelto endémica, con el rechazo reiterado de una amplia gama de sus productos por parte de Estados Unidos, Europa, Australia y Nueva Zelanda. Entre ellos se incluyen juguetes, alimento para mascotas, pasta de dientes, lápiz labial, ciertos mariscos, automóviles, leche en polvo contaminada y medicamentos.[10] Una empresa BAM en China ha abordado este problema, imponiendo altos estándares a su personal y convirtiendo a cada persona en la línea de producción en un experto voluntario y automotivado en control de calidad. El sistema que ha instituido penaliza la mala producción, recompensa la buena producción, inspira a los trabajadores a enorgullecerse de su oficio y de mantener la alta reputación de la empresa.

En resumen, las funciones de control de calidad de una empresa no solo son beneficiosas para el negocio, sino que son la base de la prestación de un servicio cristiano. Las empresas cristianas que buscan impactar el reino (y convertirse verdaderamente en empresas BAM) deben, ante todo y siempre, buscar constantemente ofrecer los productos y servicios más excelentes, bien diseñados, bien hechos, con buen servicio, a precios justos y con un valor añadido. Nada menos que amar verdaderamente al prójimo (a su cliente) o vivir la Regla de Oro bíblica a través de los esfuerzos de la empresa.

*Funciones financieras. En ningún ámbito la fe es más desafiante que en el ámbito del dinero. El dinero tiene un poder propio que Satanás usa para abrir una brecha entre los cristianos y su Señor, entre los cristianos en el mundo laboral y la iglesia, e incluso entre los mismos cristianos en el mundo laboral al participar en las omnipresentes prácticas comerciales mundanas. Thomas Merton dijo conmovedoramente: «El dinero ha usurpado demoníacamente el papel en...*

*sociedad moderna que el Espíritu Santo debe tener en la Iglesia.”[11] Martín Lutero, hablando más pragmáticamente, dijo: “Hay tres conversiones necesarias: la conversión del corazón, la mente y la cartera.”[12] Richard Foster amplía esto:*

Jesús deja inequívocamente claro que el dinero no es un medio de intercambio impersonal. El dinero no es algo moralmente neutral, un recurso que se pueda usar para bien o para mal dependiendo únicamente de nuestra actitud hacia él... Según Jesús y todos los escritores del Nuevo Testamento, detrás del dinero hay fuerzas espirituales muy reales que lo energizan y le dan vida propia. Por lo tanto, el dinero es un agente activo; es una ley en sí mismo; y es capaz de inspirar devoción... Lo que debemos reconocer es el poder seductor de Mammón. El dinero tiene poder, poder espiritual, para conquistar nuestros corazones. Detrás de nuestras monedas, billetes o cualquier otra forma material que elijamos darle a nuestro dinero hay fuerzas espirituales... [Estas piden] nuestra lealtad de una manera que extrae la leche de la bondad humana de nuestro ser.[13]

El dinero puede usarse para bien o para mal. El reto de la empresa BAM es aprender a usarlo para bien y minimizar el potencial de que se desaten sus fuerzas destructivas. Dicho esto, analicemos las funciones financieras de la empresa, que incluyen las relaciones bancarias y crediticias, la contabilidad, la nómina, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar, las políticas de cobranza y, a menudo, las devoluciones de productos, las políticas de descuentos y reembolsos, el cambio de divisas y la administración del dinero. Cada una de estas funciones tiene consecuencias de gran alcance tanto dentro como fuera de la empresa, especialmente para la empresa cristiana.

Alan Ross, expresidente de FCCI, cuenta la historia de cómo intentó convencer al Señor de uno de los acreedores de su empresa y este le dijo sin rodeos: «No quiero saber lo honorable que es tu Señor hasta que, como su seguidor, empieces a pagar mis cuentas a tiempo».[14] La forma en que tratamos a los demás refleja directamente nuestro testimonio de Cristo. Si no pagamos puntualmente las facturas de nuestra empresa o personales, si extendemos el plazo a nuestros proveedores noventa días o más porque tenemos la facultad de hacerlo, si utilizamos métodos de cobro imprudentes o perjudiciales.

Políticas contra quienes nos deben, si mentimos a nuestro banquero o evadimos impuestos, si llevamos dos libros contables, si no pagamos nuestra nómina, si sobrecompensamos a nuestros ejecutivos a costa de nuestros empleados, accionistas, clientes y la comunidad, si no administramos bien los fondos que poseemos: estos y otros innumerables "sí" revelan cómo podemos deshonorar a Cristo y su evangelio. A la vez, representan importantes oportunidades para dar un testimonio positivo al mundo de quién es nuestro Señor y demostrar de forma convincente que no se trata de dinero.

Si no entendemos la importancia de esto, solo tenemos que escuchar la propia amonestación de Jesús. En palabras que recuerdan su parábola sobre el siervo que no invirtió adecuadamente el dinero de su amo (Lc 19:13-27), Jesús contó una segunda parábola del siervo ingrato que buscó misericordia y alivio de deudas de su amo, pero no se la extendió a sus propios deudores. Al enterarse de esta duplicidad, el amo agarró al hombre y le dijo: "Siervo malvado... ¿No debías tú también tener compasión de tu compañero, como yo la tuve de ti?". Enfurecido, su amo lo entregó a los verdugos para que lo torturaran, hasta que pagara todo lo que debía. Jesús entonces dijo: "Así es como mi Padre celestial tratará con cada uno de ustedes, si no perdonan de corazón a su hermano" (Mt 18:23-35).

Si bien la parábola trata sobre la misericordia y el perdón, también trata sobre la responsabilidad y la justicia, el cumplimiento de las obligaciones financieras y la equidad con quienes tratamos. Jesús solía usar parábolas sobre el mercado y el dinero para enseñarnos que, en todas nuestras transacciones financieras, debemos observar la Regla de Oro, los mandamientos de Dios y las enseñanzas del evangelio de Jesús. Nos enseñó a hacer de cada encuentro con otros sobre dinero momentos especiales de enseñanza, en los que demostramos activamente las verdaderas cualidades de honestidad, equidad, justicia, misericordia, compasión y responsabilidad que enseñó nuestro Maestro.

En resumen, la gestión de cada función financiera de la empresa dice mucho a todos nuestros grupos de interés sobre nuestros verdaderos valores, nuestro tesoro y nuestro Señor. En resumen, ninguna empresa cristiana (y mucho menos una empresa KC o BAM) puede tener un impacto sostenible en el reino sin administrar su dinero de manera que honre al reino.

*Todos sus caminos. Hemos examinado brevemente cuatro funciones empresariales, e incluso con ellas solo hemos arañado la superficie; apenas hemos comenzado el análisis profundo necesario. Se pueden tener debates similares en todos los niveles y sobre cada función dentro de la empresa. Si una empresa realmente quiere incorporar principios bíblicos en su ADN, puede y debe someter todos sus caminos a un profundo escrutinio bíblico para determinar su potencial de impacto en el reino. Hacerlo es el sello distintivo de una empresa BAM. Como limpiar un campo de rocas, es un proceso interminable, pero que cosecha grandes recompensas, tanto aquí como en la eternidad, para quienes perseveran.*



## Advertencias

El camino hacia el análisis funcional está plagado de peligros para quienes no lo conocen. Por lo tanto, es necesario tener algunas señales de alerta antes de continuar.

*Participación de los empleados. Si bien puede ser difícil concebir la participación de todos los empleados en este ejercicio de desarrollo de funciones, especialmente de aquellos que no son cristianos, es muy recomendable. Sin la participación de quienes desempeñan las funciones, la calidad de los resultados puede verse afectada. Sin embargo, la manera de abordar esto no es como un ejercicio evangélico que se basa en la Biblia, sino como un esfuerzo de la empresa para mejorar el rendimiento y convertirse en la mejor del sector, no solo en calidad de producto y servicio, sino también en ser uno de los mejores lugares posibles para trabajar y para desarrollar el propio potencial. Este grado de excelencia solo se puede lograr si la alta dirección extrae de las Escrituras los principios universales que Cristo enseñó y los implementa en el contexto de las diversas funciones de la empresa.*

Nuevamente, es fundamental comprender que este enfoque de análisis funcional no debe realizarse como un ejercicio de cristianización, sino como un ejercicio de impacto en el reino. Puede parecer una distinción sutil, pero es importante. El equipo de BAM está tomando los principios del Evangelio y buscando aplicarlos en un entorno aparentemente secular para maximizar el servicio y el amor de la empresa hacia los clientes y los empleados. El proceso no tiene que expresarse en un lenguaje religioso o teológico, sino en un lenguaje que enfatice los valores bíblicos universales reconocidos por personas de buena voluntad en todo el mundo. El hecho de que el director ejecutivo sea cristiano y utilice las Escrituras para extraer estos valores no debería ser un secreto en la empresa, pero su imposición en las funciones (y personas) de la empresa, sin proselitismo, debería ser un testimonio positivo, no invasivo y no amenazante para todos los que interactúan con la empresa, tanto dentro como fuera. Debería llevar a que tanto los de adentro como los de afuera se pregunten por qué esta empresa es tan diferente, y a que los emprendedores cristianos se pregunten cómo pueden crear este tipo de empresa.

*Abuso de poder. La integración religiosa no es un proceso sencillo, y si se realiza de forma incorrecta o insensible, conlleva el riesgo de ser malinterpretada o incluso de ser acusada de acoso y discriminación religiosa. Nunca debe olvidarse que el director ejecutivo es una figura de gran poder en el entorno de la empresa y tiene una influencia decisiva en la vida de las personas. Los empleados siempre serán conscientes de ello, incluso si el director ejecutivo no lo es. Es una realidad empresarial que simplemente no puede obviarse ni olvidarse, especialmente en medio de un esfuerzo de integración religiosa.*

Un director ejecutivo cristiano que actúa con celo y entusiasmo bienintencionados puede, y a menudo lo hará, comunicar, abierta o sutilmente, directivas a sus empleados que constituyen acoso o persecución religiosa, o que crean un ambiente religiosamente hostil para no creyentes, creyentes débiles o personas de religiones o denominaciones distintas a la suya. Tales acciones, por muy bienintencionadas que sean, pueden constituir un abuso de poder dentro de la jerarquía empresarial, lo cual es, ante todo, incorrecto y bíblicamente condenado. Además, en la práctica, puede resultar en acusaciones de discriminación, demandas, quejas sindicales, insatisfacción laboral, testimonio contraproducente y el colapso de los esfuerzos y la eficacia de la integración religiosa.

Cristo nos llamó a vivir el evangelio en cada aspecto de nuestra vida, las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Al hacerlo, sin embargo, debemos recordar que Cristo es un hombre gentil. Tiene el poder de derribar nuestras puertas y forzar su camino, pero no lo hace. En cambio, con suavidad, aunque con urgencia, llama a nuestras puertas y espera que lo invitemos a entrar. "¡Aquí estoy! Estoy a la puerta y llamo" (Apocalipsis 3:20). Así también debemos ser cristianos en el mundo laboral, ser sal y luz en un lugar que de otro modo sería insípido y oscuro, pero debemos hacerlo como caballeros, dejando que los beneficios de seguir a nuestro Salvador se reflejen en nuestras acciones, vida, trabajo, gestión e integridad.

En ese sentido, una parte importante de la gestión de una empresa BAM consiste en garantizar que no haya abusos de poder, reales o percibidos, por parte del director ejecutivo cristiano ni del equipo de BAM. Al integrar la fe en la empresa y sus funciones, no se debe imponer a nadie la fe en Jesús, ni se debe discriminar a nadie en la empresa por su creencia o incredulidad. Al contrario, la empresa BAM es

Ser un santuario para todas las personas, de todas las religiones o sin ellas, que muestre el amor, la compasión y la gracia de Dios, así como su excelencia, equidad y justicia. Al hacerlo, debemos hacer que nuestro Dios y su Hijo sean tan atractivos en acción que deseen conocerlo en persona.

*Dogma doctrinal. Un corolario del peligro de abusar del poder del director ejecutivo es evitar toda doctrina y dogma eclesiástico, denominacional y teológico. En la mayor medida posible, los principios bíblicos que se integran en la Compañía BAM deben ser fundamentales para la Biblia: el núcleo, y solo el núcleo, del evangelio. A lo largo de los siglos, el mensaje central del evangelio de Jesús se ha visto distorsionado y lastrado por tradiciones, prácticas y prejuicios eclesiásticos. Así como la cruz se ha convertido a menudo en un adorno dorado y adornado con joyas, el evangelio se ha visto cargado de conceptos no bíblicos sobre qué es santo, qué es una "iglesia apropiada", qué es música, vestimenta, adoración, doctrina y estilos de vida aceptables, y qué es apostasía. Muchos de estos cambian de iglesia en iglesia, de época en época, de cultura en cultura, y ese mismo hecho nos dice mucho sobre qué es y qué no es el núcleo del evangelio.*

No rechazo esta historia, pero observo firmemente que estos asuntos a menudo están lejos del evangelio de amor que proclamó Jesús, de la unidad que predicó el apóstol Pablo y de la profunda sencillez del mensaje de Jesús visto por Juan o de la fe activa a la que nos llama Santiago.

Uno de los aspectos maravillosos del moderno Movimiento de Misión en el Mercado ha sido su capacidad para evitar las trampas de las disputas denominacionales, doctrinales, teológicas y religiosas que han dividido a la iglesia durante siglos. Si bien el movimiento tiende a ser predominantemente evangélico y protestante, no es ninguna de las dos; acoge en sus filas a miembros de "toda la iglesia" de todas las denominaciones protestantes, así como a carismáticos, pentecostales, católicos romanos, ortodoxos, coptos y otros seguidores de Jesucristo. Hasta la fecha, el movimiento se ha centrado en empresarios que ministran a empresarios en, dentro y a través del mercado laboral; y lo han hecho de maneras que se centran en aplicar el evangelio central de Jesús a los detalles y realidades de la vida y el trabajo diarios. Parten de la idea de que si la Biblia no es relevante ni aplicable a los negocios, no es relevante ni aplicable a nada. Si no funciona aquí, no funciona en ningún otro lugar.

Desafortunadamente, algunas organizaciones dentro del Movimiento de Misión del Mercado están empezando a impulsar diversas agendas teológicas. Esto debilitará considerablemente el movimiento en su conjunto. Para la Compañía KC y BAM, el mensaje importante es: Aferrarse a lo básico y evitar enérgicamente que los principios bíblicos consagrados se diluyan y debiliten por cuestiones secundarias, dogmas o prácticas denominacionales.

*Resistencia. Satanás no estará contento con el proceso BAM, y el director ejecutivo perspicaz debe saber que habrá resistencia a estos esfuerzos. Irónicamente, la mayor resistencia a menudo proviene de cristianos bienintencionados y maduros dentro de la empresa que no comprenden el concepto BAM y están arraigados en sus propias tradiciones eclesiásticas sobre lo que constituye una correcta integración de la fe. Creen, como la iglesia ha enseñado durante décadas, que los negocios y las ganancias son un mal inherente, aunque necesario, o que los negocios y la fe nunca deben mezclarse. También puede haber resistencia por parte de no creyentes desconfiados y, en la fuerza laboral pluralista actual, de personas de otras religiones y tradiciones.*

Cómo superar esa resistencia es un tema complejo y delicado. Douglas A. Hicks incluso ha sugerido que la integración de la fe cristiana en el mundo actual es totalmente inapropiada y abusiva en sí misma. Al observar la prevalente "diversidad religiosa en el ámbito laboral, especialmente en Estados Unidos", aboga por un entorno neutral en cuanto a la fe, al que denomina "pluralismo respetuoso", que tolera todas las prácticas religiosas y no defiende ninguna.

El pluralismo respetuoso implica resistir la religión y la espiritualidad patrocinadas por la empresa, permitiendo al mismo tiempo que los empleados lleven sus propias religiones al trabajo. Los líderes de la empresa, en lugar de promover cualquier cosmovisión religiosa, deberían crear una cultura de respeto mutuo que permita a los empleados diversos trabajar juntos de forma constructiva.[15]

Condena inequívocamente el Movimiento Misión del Mercado, el ministerio del mercado y los campamentos BAM, y aparentemente todos los esfuerzos de los directores ejecutivos cristianos por vivir su fe en y a través del lugar de trabajo.

La religión y la espiritualidad en el entorno laboral suelen referirse a la religión o espiritualidad del lugar de trabajo. He sugerido que se puede establecer una distinción crucial entre las creencias y prácticas de los empleados individuales, por un lado, y los rituales y el ethos de la organización, por otro. La cuestión más amplia de la cultura organizacional ha recibido una atención significativa en la literatura sobre liderazgo y gestión. Algunos académicos han señalado, en términos descriptivos-analíticos, las formas en que la cultura de una organización puede ser religiosa, cuasirreligiosa o espiritual. Otros académicos han desempeñado un papel directo en la contribución, o incluso en la promoción, de la religión o espiritualidad de las empresas, aceptando la perspectiva de que los líderes empresariales deben servir como "guías espirituales" y que las empresas deben desarrollar su propia "espiritualidad organizacional".

Sin embargo, mi coincidencia [con los defensores del entorno laboral cristiano] en rechazar la postura completamente secularista no significa que apoye ni el entorno laboral cristiano ni el entorno laboral típicamente espiritual. Al contrario, creo que ninguna de estas posturas presta la debida atención a la diversidad religiosa, espiritual y moral de los empleados y, en esta omisión, ninguno de estos enfoques institucionales respeta por igual las creencias y prácticas de los empleados.[16]

Hicks, cristiano, pasa por alto el punto obvio de que la integración de la fe fomenta y crea una cultura de respeto mutuo que permite a los empleados diversos trabajar juntos de forma constructiva. No se trata de hacer proselitismo ni de negar a los empleados el derecho a creer y practicar su fe (ni de penalizarlos o perseguirlos por ello), ni de imponerles una visión religiosa. Más bien, la integración de la fe consiste en ser obedientes a Jesús para vivir el evangelio las 24 horas del día, los 7 días de la semana, amar a las personas a través de nuestras vidas y nuestro trabajo, demostrar ese amor con acciones que ayuden a las personas y a las comunidades de forma integral, mostrar respeto por quienes discrepan con nosotros e incluso amar y ayudar a nuestros enemigos. Si bien la iglesia históricamente no ha tenido un historial de tolerancia particularmente envidiable, ni siquiera dentro de sus propias filas, esto parece haber cambiado considerablemente en las últimas dos décadas. En cualquier caso, el evangelio de Jesús, que es la base de BAM, es sin duda el más tolerante, amoroso y culturalmente respetuoso.

La fe en el panteón religioso global actual. Claramente, los conceptos de BAM son fundamentalmente opuestos a la persecución e intolerancia global que muchas otras religiones (y secularistas) manifiestan hacia los cristianos. Esa persecución, intolerancia y oposición —incluso por parte de cristianos creyentes como Hicks— me recuerda la advertencia de Jesús de que el mundo, irónicamente, nos malinterpretaría, nos odiaría, nos perseguiría e incluso buscaría destruirnos por predicar la paz, el amor, el respeto y la tolerancia universales, y por intentar vivir nuestra fe (p. ej., Mt 5:11; 10:22; Lc 21:12; Jn 15:20-21).

Para abordar el problema de la resistencia, será necesario que el director ejecutivo y su equipo ejecutivo lo aborden de frente con gran sabiduría y sensibilidad. El proceso requerirá guía bíblica; oración enfocada, directa e intercesora; y consejo sabio. Como dice la Escritura, la sabiduría viene de muchos consejeros (p. ej., Salmo 111:1; Proverbios 15:22). En el ejercicio de la teología laica, esto es especialmente cierto. La forma en que se supere o neutralice la resistencia variará según el caso. Si se maneja correctamente, el proceso puede fortalecer el movimiento BAM dentro de la empresa, demostrar activamente nuestra preocupación por la tolerancia universal y ser utilizado por el Señor para ayudar a madurar al equipo BAM.

*Evitación. En este punto, conviene hacer una advertencia relacionada: la necesidad de evitar la integración de la fe que resulte culturalmente ofensiva. En primer lugar, el proceso de integración de la fe consiste en discernir conceptos y valores útiles y universales que Dios desea que apliquemos en nuestro trabajo diario en cada cultura. Cualquier esfuerzo en contra solo disminuirá nuestro testimonio, la eficacia del proceso de integración y el atractivo de nuestro Señor para los no creyentes.*

En segundo lugar, debido al contexto internacional e intercultural de la mayoría de las empresas de BAM, el proceso también debe ser muy contextualizado. Cuando se involucra a empleados indígenas no creyentes, es importante que el proceso de integración religiosa y los proyectos de desarrollo comunitario se implementen de manera que no ofendan la cultura local, sino que incluso armonicen con ella. El único requisito es que dicha contextualización se realice sin comprometer el evangelio fundamental. Como dijo Pablo, él podía ser todo para todos por causa del evangelio, siempre y cuando no se comprometiera el evangelio fundamental de Jesús (1 Corintios 9:22).

Discernir qué podría ser culturalmente ofensivo es cuestión de diligencia debida, de investigar a fondo. Esto implica consultar con personas que se preocupan por sus intereses, que conocen a fondo la cultura local y sus centros de poder, y que ofrecerán comentarios y consejos honestos, transparentes y evaluativos. Por lo general, es mejor consultar con más de un asesor para evitar sus intereses personales o puntos de vista erróneos. Errores graves suelen evitarse con estas consultas. Si las consultas revelan posibles problemas, estos deben abordarse de forma directa, evitando o mitigando cualquier daño.

## Preguntas para discusión

1. ¿Cómo podría Dios ser glorificado a través del departamento de RRHH de una empresa BAM?
2. Defina marketing. ¿En qué se diferencia de las ventas? ¿De qué maneras se puede glorificar a Dios a través del departamento de ventas y marketing de una empresa BAM?
3. ¿Qué temas del reino plantea la función de marketing? Enumere, describa y explique al menos seis de estos temas, con apoyo bíblico para cada uno. Investigue los periódicos, revistas y programas de televisión locales y encuentre seis anuncios de productos o servicios. Describa el punto de vista teológico/bíblico expresado en cada uno y coméntelo.
4. ¿Qué dicen las Escrituras sobre las finanzas? ¿Cómo debe un cristiano glorificar y honrar a Dios con respecto al dinero y las finanzas?
5. ¿Qué precauciones, políticas y prácticas debería exigir un director ejecutivo de una empresa BAM para garantizar que él o ella y el equipo ejecutivo no utilicen su poder sobre los empleados para obligarlos a adoptar una creencia cristiana? ¿Acaso esto desvirtúa la intencionalidad y el énfasis de BAM que el autor fomenta? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Sería incorrecto que el director ejecutivo invitara a los empleados a participar en la oración, el estudio bíblico y los devocionales de la empresa? Explique las ventajas y desventajas de este punto de vista.
6. ¿Cómo integras o podrías integrar el evangelio en tu vida y trabajo de tal manera que atraigas a la gente a Cristo sin coaccionar (ni siquiera involuntariamente) mediante tu poder como líder? ¿Cómo se puede aplicar esto en una empresa BAM?
7. ¿Cuáles son los desafíos adicionales que puede conllevar la profundización en un contexto intercultural? Cite y analice posibles ejemplos, tanto en Estados Unidos como en el extranjero.



8. Participación en BAM: Suponiendo que usted es el director ejecutivo de una empresa BAM, ¿cómo identificarán y abordarán usted y su equipo la resistencia a sus iniciativas BAM, tanto entre cristianos como entre no cristianos? ¿Existe el riesgo de que tales acciones afecten negativamente a la empresa? Explique.

9. Compromiso BAM: a través de un proceso de “profundización” en su negocio propuesto (o real), aplique el enfoque de análisis funcional en dos áreas distintas a las abordadas en el texto (es decir, distintas a las relaciones humanas, el marketing y las ventas, el control de calidad y las finanzas).

# 17

## La gente y el dinero

*"Entonces oí la voz del Señor que decía: '¿A quién enviaré? ¿Y quién  
¿Irá por nosotros? Y yo dije: «¡Aquí estoy! ¡Envíame a mí!»*

Isaías 6:8

*“El Espíritu entró en mí y me puso de pie, y oí que me hablaba.*

*Él dijo: «Hijo de hombre, te envío [...] a una nación rebelde que se ha rebelado contra mí [...]. No les tengas miedo ni a sus palabras. No temas, aunque te rodeen de zarzas y espinos y vivas entre escorpiones. No temas ni te aterrorices por lo que digan, aunque sean una casa rebelde. Debes comunicarles mis palabras, ya sea que escuchen o no [...]. Pero tú, hijo de hombre, escucha lo que te digo. No te rebeles como esa casa rebelde; abre la boca y come lo que te doy».*

Ezequiel 2:2-3, 6-8

*“Señor, a donde tú me lleves yo te seguiré, y lo que me des de comer lo comeré”.*

Oración misionera

En este punto, profundizo en los que quizás sean los dos temas más espinosos: las personas y el dinero (o capital). Es un hecho simple pero fundamental que las empresas necesitan ambos. Son necesarios desde el principio del proceso de constitución de una empresa BAM y lo serán a lo largo de su existencia. Por lo tanto, conviene profundizar en estos temas antes de abordar el proceso paso a paso diseñado para integrar todo lo anterior.

## Personas y organizaciones

Antes de que la empresa BAM pueda avanzar en el proceso de planificación e implementación, sus líderes deben pensar organizacionalmente, planteándose tres preguntas fundamentales: ¿Cómo formamos el equipo BAM? ¿Qué estructura organizativa gestiona con mayor eficacia las exigencias del doble mandato? ¿En qué medida la nomenclatura organizativa que utilizamos afecta a nuestra empresa?

*El equipo BAM. Numerosos versículos bíblicos resaltan la importancia de una planificación formal para la empresa BAM, especialmente una planificación comprometida con el Señor que busque el consejo de muchos consejeros piadosos (p. ej., Prov. 12:15; 15:22; 16:3, 9; 20:18). Recomendando ampliamente este enfoque de planificación formal, pero creo que antes de que pueda darse una planificación efectiva a largo plazo, el director ejecutivo de BAM debe formar un equipo ejecutivo colaborativo para asistir en ese proceso y gestionar la empresa una vez formada. Uno de los principios fundamentales de la gestión empresarial secular actual es el concepto de trabajar en equipo. Esto es aún más importante en una empresa que se enfrenta a los desafíos adicionales de BAM, su doble mandato y sus múltiples resultados. Muchos empleados de BAM intentan ser "llaneros solitarios", trabajando solos, sin autoridad externa ni rendición de cuentas estructurada. Esto, sin duda, no es bíblico ni sabio. Tampoco es la manera de obtener las mayores bendiciones del Señor ni de maximizar las oportunidades de la empresa para maximizar su impacto en el reino.*

Por consiguiente, una vez que el director ejecutivo haya seleccionado inicialmente un país o ciudad, un producto y un negocio, recomiendo que esté en condiciones de desarrollar un perfil de las personas necesarias para el equipo de BAM. Los elementos de dicho perfil incluirán, entre otros atributos: experiencia internacional, experiencia en el país, dominio de idiomas, credenciales cristianas, experiencia en misiones, experiencia empresarial, habilidades, experiencia en desarrollo comunitario, necesidades financieras, características personales, compenetración, situación familiar, deseo y disponibilidad.

Para alcanzar el éxito sostenible a largo plazo, se requiere un equipo directivo de alto nivel compuesto por personas experimentadas, con dones, habilidades profesionales y un sólido compromiso con el Señor, las misiones y la empresa. Idealmente, este equipo de BAM será intercultural y cada miembro contará con una amplia experiencia intercultural. Además, cada miembro debe comprender a fondo las diferentes exigencias y exigencias de los negocios y las misiones internacionales, especialmente en países en desarrollo o emergentes.

Por el contrario, si la empresa ya está formada y sus líderes cristianos desean transformarla en una empresa BAM, la composición y el compromiso del equipo son igualmente importantes. En ese sentido, es posible que sea necesario reevaluar a los miembros del equipo considerando los desafíos únicos de BAM. Analicemos algunos de ellos.

Integridad. En primer lugar, en las empresas BAM buscamos la excelencia que honra a Cristo en todo (véase, por ejemplo, Eclesiastés 9:10; 1 Corintios 9:23; 10:31; Colosenses 3:23; 1 Pedro 4:11). Las Escrituras nos llaman a un estándar no menor, que se aplica a la selección de los miembros del equipo BAM. Los hombres y mujeres que conforman el equipo de liderazgo ejecutivo de la empresa deben, además de sus habilidades profesionales, poseer el más alto carácter, integridad y una vocación de fe. Los criterios de selección deberían, en mi opinión, reflejar los que Pablo recomienda para el liderazgo de la iglesia (véase 1 Timoteo 3:1-10; 1 Pedro 5:2). Existe una presión considerablemente mayor en el proceso de selección debido a los múltiples objetivos adicionales previstos para BAM y la experiencia necesaria para alcanzarlos. Esta es una razón más para una selección cuidadosa, con oración y discernimiento del equipo que Dios ha predestinado para llevar a la empresa BAM al fuego hostil. Cabe reiterar que, si bien puede ser permisible y quizás deseable tener no cristianos en la empresa, puede ser divisivo e incluso destructivo si están en el equipo de liderazgo.

*Contratación de no creyentes. ¿Debería una empresa BAM contar con personal exclusivamente creyente? La respuesta es "¡Rotundamente no!", pero con cuatro requisitos. Primero, es esencial que el director ejecutivo y la junta directiva, si la hay, sean creyentes comprometidos y maduros. El director ejecutivo establecerá la cultura de la empresa y la guiará de maneras que honren a Dios (o no). La junta directiva es el órgano ante el cual el director ejecutivo de una empresa BAM rinde cuentas, tanto profesional como espiritualmente. Existe una alineación espiritual inadecuada entre los miembros de la junta y el director ejecutivo.*

*Sería, en el mejor de los casos, discordante y potencialmente perjudicial para todo el esfuerzo de BAM. Sería el equivalente corporativo moderno del «yugo desigual» que la Escritura claramente nos llama a evitar (2 Corintios 6:14-18; véase también Is. 30:1-5; Jer. 2:17-20; 5:5-7).*

En segundo lugar, es sumamente preferible que el equipo de gerentes sénior de BAM también esté compuesto por creyentes maduros y comprometidos. Estos líderes de la empresa definirán sus políticas, prácticas y prioridades. Si no están alineados con el director ejecutivo, inevitablemente entrarán en conflicto e incluso podrían trabajar con objetivos contrapuestos. Por otro lado, tener a todo el equipo de BAM como creyentes podría no ser posible ni prudente, dado el contexto empresarial internacional, las complejidades de los productos y mercados de la empresa, la disponibilidad de una fuerza laboral local competente y la guía del Señor. No obstante, el director ejecutivo, la junta directiva y el equipo de oración intercesora deben orar fervientemente para que el Señor identifique y llame a hombres y mujeres cristianos calificados para trabajar con el director ejecutivo y formar parte del equipo que implementará y promoverá la visión y los objetivos de BAM.

Si no se encuentran tales creyentes, es imperativo que el equipo de BAM esté formado por profesionales competentes que, como mínimo, no se resistan al liderazgo de fe del CEO ni al concepto de BAM. Si estos miembros del equipo también son candidatos autóctonos para la conversión, mucho mejor. Dichas conversiones son, sin duda, uno de los objetivos del reino de la empresa.

En tercer lugar, no es necesario que los demás empleados de la empresa sean creyentes, pero sería útil que algunos lo fueran. Un objetivo principal de los programas de alcance comunitario de la Compañía BAM es brindar empleo a quienes lo necesitan, independientemente de su condición espiritual. De hecho, gran parte de la historia de la Compañía BAM se centrará en el camino de fe de estas almas. Después de todo, ellos son la razón principal por la que la compañía llegó a este lugar en este momento.

Sin embargo, tenga en cuenta que, aunque algunos empleados locales sean (o se identifiquen como) cristianos, la empresa no debe asumir que sean espiritualmente maduros, tengan una amplia experiencia bíblica ni participen activamente en la iglesia. Es casi seguro que sus creencias religiosas y trayectorias de fe se han visto influenciadas por contextos sociales, políticos y religiosos muy diferentes a los del equipo de BAM. Explorar sus diferentes caminos puede ser, sin embargo, una de las experiencias más especiales que aguardan a los miembros del equipo de BAM y a sus familias.

En cuarto lugar, la empresa debe reconocer que su énfasis en el BAM puede hacer que algunos empleados no creyentes se sientan excluidos, incómodos o incluso en desventaja en sus perspectivas laborales. Otros, incluyendo a aquellos empleados que inicialmente fueron receptivos, pueden llegar a resentirse con la base espiritual de la empresa. Si no se les controla y no se abordan de inmediato cuando surgen los problemas, estas personas pueden causar graves perturbaciones y conflictos, contaminando o envenenando así la moral, la productividad y el testimonio de la empresa.

Para minimizar este peligro y respetar el derecho divino de cada empleado a creer como le parezca, durante el proceso de contratación, se debe informar claramente a todos los candidatos sobre el enfoque religioso de la empresa y su libertad religiosa, siempre que se ejerza en armonía con los valores y la visión de la empresa. En este punto, la cuestión no es promover la fe cristiana, sino lograr que todos los empleados compartan los valores y la visión empresariales subyacentes, derivados de ella (por ejemplo, honestidad, integridad, desarrollo del carácter, estándares de excelencia y cuidado mutuo). Además, se deben tomar medidas continuamente a lo largo de la vida de la empresa para reforzar estos valores y esta visión en la plantilla, tanto con palabras como con hechos, en las políticas y prácticas de gestión.

Rendición de cuentas. Ser un Llanero Solitario irresponsable no es un modelo de negocio saludable para la gestión de activos. Cada embajador de Dios en el campo misionero, ya sea tradicional o no tradicional (como la gestión de activos), debe estar bajo autoridad y rendir cuentas de sus acciones. Como dice la Marina de los EE. UU.: «Lo que se inspecciona, se respeta». Si bien la rendición de cuentas y la inspección son dos caras de la misma moneda, la idea es clara: quienes rinden cuentas se desempeñan mejor. Con la gestión de activos, deben plantearse dos preguntas: (1) ¿Ante quién? y (2) ¿De qué?

En primer lugar, la principal línea de responsabilidad del equipo BAM debe ser ante la junta directiva de la empresa (o la agencia de envío), ante el director ejecutivo y, entre los propios miembros del equipo BAM, entre sí colectivamente. También debe considerarse la responsabilidad ante una iglesia o entidad paraeclesial, local o local. Sin embargo, esto puede ser incómodo y contraproducente si la iglesia o la organización paraeclesial tiene una...

mentalidad misionera tradicional y establecida que no capta la singularidad de la misión de BAM.

A menudo, debido a la misión poco convencional de una empresa de BAM, será ventajoso para el director ejecutivo y quizás otros miembros del equipo ejecutivo de BAM unirse o formar un grupo local de pares, como Christ@Work, CBMC-Forums, Convene o C12. Lo recomiendo ampliamente. Además, el director ejecutivo y el equipo de BAM podrían querer un consejo asesor especial de directores/consejeros para tal fin.

En segundo lugar, el equipo de BAM es responsable de cada aspecto de su vida, tanto dentro como fuera del campo misionero. BAM no es un trabajo de 9 a 5. Es un compromiso 24/7. Las razones para este alto nivel de responsabilidad son muchas, pero principalmente es para asegurar que la Compañía BAM se mantenga en su camino hacia el reino, que el liderazgo tome todas sus decisiones con base en principios bíblicos, que los practique en cada aspecto de las operaciones de la compañía, que los miembros del equipo y sus familias den un testimonio positivo de Cristo en la comunidad y la compañía, que tengan un impacto positivo en el reino con todo lo que hacen, que vivan estilos de vida saludables y temerosos de Dios, que se traten entre sí y a sus familiares de manera que honre a Dios, sana y edificante, y que se cuiden mutuamente y a quienes están bajo su cuidado.

*Profesionales competentes. Es esencial para el éxito de la empresa que el director ejecutivo y los miembros de su equipo de BAM sean profesionales competentes capaces de desempeñar su parte del trabajo de la compañía con habilidad y eficiencia. Si una empresa secular no contrataría a un posible miembro del equipo de BAM para un puesto específico, no debería incorporarse al equipo en esa función solo por ser un cristiano dispuesto y disponible. El negocio de BAM es, ante todo, un negocio que debe tener éxito. Es un hecho obvio, pero a menudo ignorado, de la vida empresarial que no puede lograrlo sin las personas adecuadas en los puestos adecuados del equipo.*

Sin embargo, Patrick Lai hace una observación interesante: "Aunque la competencia es importante, si debemos elegir entre dos trabajadores, uno con buen carácter y otro con buena competencia, elijamos el carácter. Es más fácil



Enseñar competencia más que carácter”. Luego enumera los hallazgos de la investigación sobre las “diez cualidades principales para los obreros de tiendas eficaces”:

espiritualmente maduro

socialmente hábil

emocionalmente estable

perseverante

celo evangelístico

reclutar a otros

fluidez lingüística

jugador de equipo

objetivos claros

responsable[1]

*Contratación de ministros y misioneros. En el proceso de selección del equipo BAM, a menudo se plantea la cuestión de si los misioneros o pastores tradicionales ocupan puestos destacados en el equipo. Si bien existe una considerable tradición misiológica al respecto, a menudo el valor de BAM es escaso. Es un consenso generalizado entre la mayoría de los profesionales de BAM que los pastores y misioneros generalmente no son buenos miembros del equipo BAM. Aunque algunos puedan considerar esta conclusión objetable, incluso ofensiva, la opinión predominante entre los defensores de BAM es que es mucho más fácil convertir a un empresario en misionero que a un misionero en empresario. Se ha demostrado en el campo que el temperamento pastoral y misionero, la orientación y mentalidad sin fines de lucro, el llamado, los dones y las habilidades son muy diferentes a los requeridos para un negocio BAM exitoso.*

Por consiguiente, la contratación de pastores y misioneros como parte del equipo de BAM debe ser (1) para fines específicos que estén en armonía con el SMBP, (2) porque poseen dones especiales que serán útiles para la empresa y su SMBP, y (3) como resultado de su llamado especial de BAM por parte del Señor. Aunque suene duro, ningún otro estándar de contratación parece propicio para la eficacia a largo plazo del equipo ni para la satisfacción y alegría a largo plazo de la persona contratada. Preparar a las personas para el fracaso colocándolas en un entorno insostenible para el que no son aptas no es una buena misión, ni un buen negocio, ni una buena práctica cristiana.

Aunque este punto es una generalidad con sus excepciones, sirve como advertencia para quienes forman un equipo de BAM: deben definir con cuidado y oración las habilidades requeridas por la empresa y, de ser posible, no hacer concesiones. Esto subraya la necesidad de una planificación profesional y minuciosa, así como de capacitación en misiones para los empresarios seleccionados para unirse al equipo de BAM. Los empresarios pueden tener el potencial innato de ser mejores misioneros de BAM, pero ese potencial debe desarrollarse. Esto requiere una formación adecuada en las Escrituras, la misión, el cuidado pastoral y el desarrollo comunitario cristiano. Cualquier otra formación reduce las probabilidades de éxito en la empresa de BAM.

*Evangelización de estilo de vida. A menudo escuchamos lo importante que es la "evangelización de estilo de vida" para los misioneros. La forma en que el misionero y su familia viven su vida personal tiene quizás el mayor impacto, ya sea positivo o negativo, en la recepción de sus mensajes del amor, la presencia y la salvación de Cristo. No se equivoquen, especialmente en entornos extranjeros, aquellos con quienes interactúan el director ejecutivo, el equipo de BAM y sus familias observan la vida de estos cristianos más que sus palabras. Se inspiran en la naturaleza de nuestro Dios a través de la integridad personal, el estilo de vida y el estilo de gestión del director ejecutivo de BAM y su equipo.*

Conocer al grupo de personas principal y su enfoque determinará cómo vive el BAMer. Es una tarea delicada pero necesaria. Si la empresa es una ONG centrada en los más pobres, las decisiones se vuelven más fáciles. Sin embargo, si la persona trabaja para una empresa BAM (un empresario o una empresaria y propietario/ ejecutivo, incluso de una pequeña empresa), las decisiones son infinitamente más difíciles. Presumiblemente, como parte de la comunidad empresarial,

Un BAMer desea ser aceptado por sus colegas de negocios. Por lo tanto, es necesario vestirse y actuar según los estándares apropiados para esa clase de persona en esa sociedad. Si un BAMer viste de forma más o menos formal que el grupo objetivo, podría no ser aceptado por la comunidad empresarial; si es más formal que su público objetivo, no será aceptado por la gente. Lai, un BAMer asiático, tiene una postura muy firme al respecto y exige a todos sus empleados que vistan con ropa de trabajo estándar a diario, de acuerdo con su posición en la cultura de su negocio. «Cómo y dónde vivimos influye en quiénes nos harán amigos. Nuestro estilo de vida debe reflejar nuestro lugar en la sociedad. Para la población local, no tiene sentido que un ejecutivo de negocios viva en un barrio marginal».[2]

BAM no es fácil en ningún aspecto, pero descuidar los aspectos del estilo de vida claramente obstaculizará la misión. Nuevamente, las decisiones sobre el estilo de vida no solo afectan al miembro de BAM, sino también a toda su familia. Obtener la aceptación de la familia en estas decisiones es fundamental tanto para el éxito de la misión como para la armonía familiar.

*Evangelización al estilo gerencial. Otro aspecto de la formación de un equipo BAM merece especial atención. Dado que una de sus tareas iniciales es integrar la fe en su negocio, dos puntos son claramente relevantes. Primero, el director ejecutivo y cada miembro del equipo BAM deben conocer, comprender y estar alineados con los valores bíblicos que regirán cada aspecto de la existencia de la empresa, incluyendo su cultura, políticas, procedimientos, prácticas, productos y servicios, decisiones y relaciones. Esto requiere conocimiento bíblico y una reflexión profunda y devota.*

En segundo lugar, el director ejecutivo y el equipo ejecutivo deben exhibir esos mismos principios bíblicos en cada faceta de su vida y trabajo al máximo. Cuando los gerentes afirman que lideran sus empresas para Cristo y luego actúan de manera contraria al evangelio, esto da lugar a un testimonio contraproducente. Ya sea en la planta, en el comedor o la sala de juntas de la empresa, o en la comunidad, la gente observa y es muy rápida en encontrar faltas. Cuando se encuentran faltas, suelen surgir insinuaciones, rumores, chismes, rumores de la empresa e incluso acusaciones de mala conducta personal o hipocresía, ya sean válidas o simplemente percibidas. Si estas se dirigen al director ejecutivo, al equipo de BAM o a sus familiares, pueden causarles un daño irreparable tanto a ellos como a la empresa y su SMBP, sin importar cuán falsos o desacertados sean los rumores.

Cuando esto sucede, Satanás gana y nuestro Señor y su reino quedan comprometidos, si no avergonzados.

Esto exige no solo una evangelización basada en el estilo de vida, sino lo que yo llamo evangelización basada en el estilo de gestión. Es decir, lo que los gerentes de BAM dicen, piensan y hacen en cada aspecto y actividad de la empresa comunicará más sobre la verdad del evangelio que cualquier otra cosa. Por consiguiente, el estilo de gestión, las políticas y las prácticas del director ejecutivo y del equipo de BAM deben siempre y únicamente aplicarse "de una manera digna del evangelio de Cristo" (Fil. 1:27) y ser un testimonio convincente del atractivo de seguir el camino de Jesús.

En su ministerio, Jesús exhibió estilos y prácticas gerenciales que todos los gerentes de hoy pueden y deben emular. Esto es especialmente cierto cuando comprendemos que la administración es el ejercicio del poder sobre otros para lograr un resultado deseado. Con un enfoque creativo y emprendedor, el libro de Laurie Beth Jones, *Jesus CEO*, presenta lo que ella llama el "estilo de gestión Omega" de Jesús, que incorpora tanto el uso masculino y autoritario del poder como el uso femenino y cooperativo.[3] A continuación, enumera ochenta y cinco indicadores del estilo de gestión de Jesús bajo tres encabezados, centrados en las fortalezas del autodomínio, la acción y las relaciones.

En su libro posterior, *Jesus, Inc.*, Jones propone un término nuevo, aún más creativo, para una nueva generación emergente de empresarios, a los que llama «emprendedores espirituales», que combinan espíritu y emprendimiento.[4] Al definir a los emprendedores espirituales como «aquellos que integran plenamente su alma en una empresa laboral», afirma que «están surgiendo por todas partes» e imitan a Jesús de Nazaret, «el emprendedor espiritual original... quizás el emprendedor espiritual por excelencia, porque creó una nueva categoría de trabajo para sí mismo y pudo ganarse la vida haciendo lo que más amaba».[5]

Aunque tengo dificultades con la terminología propuesta por Jones y otros, estos libros ofrecen una muestra de la relación que la gente ha visto entre los negocios y Jesús: su persona, su mensaje, sus métodos y su modelo. De esta manera, brindan la orientación necesaria al director ejecutivo y al equipo ejecutivo sobre cómo deben gestionar la empresa BAM para ser eficaces simultáneamente (1) en el avance del negocio y (2) en hacer que Jesús sea atractivo y real para quienes tanto lo necesitan.

*Sistemas de apoyo. El equipo de BAM en su conjunto, y cada uno de sus miembros y sus familias, necesitan sistemas de apoyo que les ayuden a afrontar los desafíos y crisis personales que inevitablemente acompañan al trabajo misionero. Este apoyo debe incluir un ministerio organizado e intercesor de compañeros de oración, ya sea en casa, en línea o dentro del mismo grupo. El poder de la oración es a menudo lo único que protege a quienes están en el campo misionero de las garras del maligno. La protección de la oración no solo debe abordar la seguridad de quienes están en el campo misionero, sino también la de sus familias en casa. Satanás no duda en intentar apartar a los cristianos dedicados del campo misionero creando crisis familiares, enfermedades e incluso muertes. Las Escrituras están repletas de advertencias sobre este peligro y de exhortaciones a impregnar de oración cada aspecto de nuestro trabajo y nuestras vidas. Esto es especialmente cierto cuando las personas invaden directamente el territorio de Satanás y buscan una ventaja para avanzar hacia el interior en una conquista justa. En pocas palabras, la guerra espiritual es guerra. Es real y causa bajas. Aunque la terminología bélica no es políticamente correcta en muchos círculos eclesiásticos y misioneros, vale la pena repetir aquí el vívido recordatorio del apóstol Pablo: «Pónganse toda la armadura de Dios para que puedan estar firmes contra las asechanzas del diablo. Porque nuestra lucha no es contra sangre y carne, sino contra los poderes de este mundo de tinieblas y contra las huestes espirituales de maldad en las regiones celestiales» (Efesios 6:11-12).*

Por otro lado, la tasa de deserción de los misioneros tradicionales que sirven en el extranjero es inaceptablemente alta y constituye una verdadera preocupación. Las razones para abandonar prematuramente el campo misionero son numerosas, pero suelen incluir algún tipo de crisis personal, familiar o de fe. Muchas de estas crisis podrían haberse evitado o abordado con mayor eficacia si se hubieran establecido sistemas de apoyo tanto en el campo como en casa. Estos sistemas deben ser tan amplios y variados como lo exijan las condiciones de vida y las necesidades de cada persona. Son especialmente importantes para los miembros expatriados del equipo BAM y sus familias, quienes nunca han experimentado la convivencia intercultural, especialmente en países en desarrollo y en un contexto de extrema pobreza.

Además de la oración intercesora, los siguientes son algunos sistemas de apoyo que podrían considerarse: santuarios y retiros donde el equipo puede ser alimentado espiritualmente en medio de sus esfuerzos por alimentar a otros; actividades para la integración social, entretenimiento sano y diversión; oportunidades para desarrollar relaciones cercanas,

cultivar amistades; disponibilidad de consejeros sobre conflictos maritales, cuestiones parentales y necesidades emocionales como depresión, soledad, miedo, estrés y habilidades de afrontamiento; acceso a asesores competentes en asuntos personales, legales y financieros; sistemas de comunicación tanto dentro del país como con la iglesia, la familia y los amigos en casa; disponibilidad de alimentos, nutrición y atención médica adecuados; seguridad y protección adecuadas; vivienda tolerable; servicios básicos (por ejemplo, calefacción, agua, electricidad, teléfono, combustible para cocinar, refrigeración), transporte y ropa; instalaciones educativas para niños; capacitación lingüística y cultural; asistentes indígenas personales; y vacaciones en el país de origen.

En resumen, si bien no conozco ningún estudio que evalúe la tasa de deserción de los fundadores de tiendas o miembros del equipo BAM y sus compañías, estas mismas presiones son previsibles en esta misión no tradicional. Por consiguiente, los sistemas de apoyo deben formar parte de la planificación para la formación de la Compañía BAM y la elaboración de su Plan de Acción Estratégico (SMA) y Plan de Acción Estratégico (SMBP).

*Una estructura organizativa dual. Una vez formado el equipo BAM, ¿cómo se organiza para el doble mandato bajo el que opera? ¿Cómo debería estructurarse la empresa BAM para maximizar su potencial y lograr sus múltiples resultados? Creo firmemente que, para la mayoría de las empresas BAM, y sin duda para todos los países del CCG, la respuesta a estas preguntas reside en una estructura organizativa y de gestión dual que refleje el doble mandato de la empresa: negocio y misión. Las razones para ello son fundamentales para una gestión exitosa de la empresa BAM y tienen sus raíces en la naturaleza caída de la humanidad.*

Los seres humanos, especialmente los cristianos en puestos de liderazgo empresarial, tienen una tendencia natural, basada en la tradición y la cultura, a permitir que la empresa se centre en los resultados financieros, a relegar los resultados sociales y ambientales a un segundo plano, y a dejar las metas del reino irremediabilmente a la deriva, destinadas al deterioro y la muerte. Este desvío suele ser insidiosamente invisible y pasa totalmente desapercibido hasta que el impacto del reino deja de formar parte de la mentalidad de la empresa. Si no se controla, este proceso, que es similar a la experiencia perenne de la iglesia con el retroceso cristiano, es casi tan predecible como la salida del sol por el este. La única manera práctica para que la empresa evite esta pendiente resbaladiza es incluir dentro del SMBP

mecanismos institucionales que mantienen continuamente los objetivos del reino en primer plano.

Se podrían adoptar muchos esquemas organizativos para lograrlo, pero al final debería haber una sola persona o líder de departamento responsable de supervisar la misión o el mandato ministerial, al igual que el mandato empresarial. Además, esta persona debería tener el mismo estatus e influencia institucional que quienes son responsables de los resultados financieros y comerciales. En mi opinión, ambos deberían tener el mismo rango, reportar al presidente o vicepresidente ejecutivo y formar parte del equipo ejecutivo de la empresa. Si la empresa no puede costear a dicha persona, pero desea tener un impacto efectivo en el reino, las responsabilidades deberían recaer en un alto funcionario de la empresa.

En resumen, así como existe un director de operaciones (COO) para supervisar el mandato empresarial y el Plan Estratégico de Operaciones (SBP), también debería haber un director de misión (CMO) para supervisar el mandato de la misión y el Plan Estratégico de Operaciones (SMA). Además de ser una forma eficiente y eficaz de dividir las responsabilidades laborales y de planificación, tener dos equipos diferentes trabajando simultáneamente en ambos planes probablemente generará una sana competencia de ideas y perspectivas que puede enriquecer considerablemente el proceso de planificación y ayudar a mantener todos los resultados finales como prioridades.

El CMO u otro funcionario responsable se encargaría de identificar oportunidades de impacto en el reino para la empresa, tanto internamente (análisis funcional), como externamente (desarrollo comunitario) y, de forma fortuita, a medida que el Espíritu Santo revele oportunidades imprevistas e imprevistas de impacto en el reino. También diseñaría, coordinaría e implementaría los proyectos y actividades de misión o ministerio de la SMA, y sería responsable de los resultados del reino en el SMBP. Como parte del SMBP, el CMO también debería tener funciones de capellán corporativo para ministrar a los empleados de la empresa y sus familias, dirigir los devocionales, estudios bíblicos y sesiones de oración del equipo BAM, y crear y supervisar los equipos de oración intercesora y los sistemas de apoyo de la empresa.

*¿Qué hay de la división entre lo secular y lo sagrado? A primera vista, el doble mandato y la doble estructura organizativa recomendada podrían parecer una contradicción directa con la insistencia del Movimiento de la Misión del Mercado en que...*

*No debe haber una división entre lo secular y lo sagrado: buscamos la plena integración de la fe y el trabajo. Por consiguiente, cabe preguntarse razonablemente si este doble enfoque está institucionalizando la división entre lo secular y lo sagrado dentro de la empresa.*

Si bien esto representa un peligro evidente, el mayor peligro reside en no contar con una planificación de la fe específica y separada, así como con un tutor institucional específico que supervise las metas y objetivos de la fe. Las Escrituras están repletas de ejemplos de la naturaleza conflictiva de la humanidad: la tensión constante entre la naturaleza pecaminosa y el espíritu, la persona natural y la persona llena del Espíritu, los caminos del mundo y los caminos de Dios. Esto se manifiesta en el mundo empresarial como una tendencia natural a no incluir el mandato de la misión en el modelo de negocio. "Negocios como siempre" y "Así son los negocios" son expresiones que se utilizan para ilustrar que la cultura empresarial mundana predominante a menudo, si no habitualmente, se opone directamente a los principios bíblicos.

La dualidad del plan inicial y las estructuras organizativas recomendadas están diseñadas para superar y compensar este desequilibrio natural. Esto es similar al sistema de pesos y contrapesos que se observa en el gobierno estadounidense e institucionalizado en su Constitución.

Paradójicamente, este sistema de tres poderes opuestos es esencial para que los intereses en pugna produzcan un gobierno unificado y sostenible. Nuestro sistema económico de libre mercado se basa en la mano invisible de Adam Smith, que afirma que el bien común para toda la sociedad se logra cuando cada persona persigue sus propios intereses egoístas en competencia con los demás. Al resolver cuestiones espinosas de política pública, a menudo se deben utilizar fuerzas paradójicas similares para crear una sociedad más sana. Por ejemplo, consideremos los esfuerzos de nuestra nación por corregir el desequilibrio cultural prevaleciente causado por décadas de racismo institucional. Lo hemos logrado, irónicamente, al imponer una discriminación deliberada llamada "planes de acción afirmativa". En un plano más personal, nuestras familias encuentran la unidad mediante la fusión de los atributos masculinos y femeninos, claramente diferentes.

De igual manera, los cristianos acudimos a la Biblia y a la iglesia en busca de alimento y guía espiritual, y asistimos a escuelas de negocios y seminarios profesionales para obtener formación y capacitación vocacional. Pero trabajamos, con la esperanza de ser personas íntegras, es decir, integrando ambas facetas de nuestras vidas en un todo unificado. De igual manera, cuando construimos una empresa KC o BAM, una unidad eficaz...



La acción solo puede surgir de un enfoque dual que identifique por separado y luego concilie las exigencias tanto de la empresa como de la misión. Es una paradoja, pero una que los seguidores de Cristo —quien fue a la vez plenamente humano y plenamente Dios— conocemos bien.

*¿Qué hay detrás de un nombre? El lenguaje es crucial para la misión. Palabras, frases, modismos, eufemismos e incluso las inflexiones transmiten significados definidos con connotaciones e implicaciones culturales que van mucho más allá de las definiciones de diccionario. La planificación BAM introduce una serie de palabras clave que merecen un comentario especial. Dada la naturaleza ilusoria de BAM, un plan estratégico BAM podría tener muchos nombres. Podría llamarse plan del reino o podríamos sustituirlo por términos como plan ministerial, plan de misión, plan de alcance o incluso el más secular "plan de responsabilidad corporativa cristiana". Independientemente del nombre, el propósito es desarrollar un plan en el que una empresa cristiana (generalmente en un contexto intercultural o internacional) se proponga tener un impacto positivo en el reino, es decir, un impacto para el reino de Dios en la tierra y eternamente, tanto dentro de la propia empresa como en la comunidad en general. Entre otras maneras, lo logra a través de sus prácticas de gestión, sus productos y servicios, y su alcance para el desarrollo comunitario.*

Al seleccionar el término «misión», he descartado el término «reino» porque, en ciertos contextos políticos internacionales, este término tiene connotaciones muy diferentes, incluso peyorativas. Por otro lado, he utilizado sistemáticamente el término «impacto del reino» por dos razones. En primer lugar, describe mejor el objetivo final que BAM busca que cualquier otro término que haya encontrado. En segundo lugar, se utiliza internamente en la empresa y es poco probable que tenga visibilidad pública. Sin embargo, no me siento apegado a los términos «plan BAM», «plan de misión» o «impacto del reino», y cada empresa deberá adaptar sus etiquetas según sea necesario, según su contexto específico.

De igual manera, rechazo el uso del término plan ministerial debido a la distinción que se establece entre ministerio y misión. Si bien sus definiciones exactas han sido objeto de considerable debate académico, teológico y eclesiástico a lo largo de los siglos, en este libro utilizo los términos de forma bastante simple: ministerio es alcanzar a las personas necesitadas en el nombre y el amor de Jesucristo; misión.

Es un subconjunto del ministerio en el que cruzamos barreras (políticas, culturales, étnicas, geográficas o religiosas) para ministrar de manera integral a las personas necesitadas.

*Los negocios internacionales, por definición, implican superar diversos tipos de barreras. Usar los negocios internacionales como una herramienta útil para lograr un impacto en el reino se enmarcaría entonces en la misión y formaría parte de Negocios como Misión. Por consiguiente, prefiero usar el término plan maestro estratégico BAM o SMBP cuando analizo cómo realizar negocios que honren a Cristo a nivel internacional o intercultural.*

Dicho esto, hay una advertencia importante: hay muchos lugares en el mundo donde se necesita BAM (por ejemplo, Oriente Medio y las naciones islámicas) que reaccionarán con total aversión, si no con hostilidad y violencia, a términos como misión, misionero, cristiano, iglesia y similares. El concepto de Negocios como Misión puede resultarles ofensivo y conducir a graves errores en esos contextos. Por eso es tan importante el SAA: es mucho mejor conocer estas minas terrestres ocultas antes de pisarlas. La respuesta adecuada para evitar riesgos es, por supuesto, no utilizar ninguno de estos términos controvertidos u ofensivos. Si es necesario sustituirlos, sea creativo y contextual. Lo importante es la esencia de la empresa, no su marca ni su etiqueta.

## Dinero

El problema del dinero nos atormenta en cada etapa de la génesis, el desarrollo y la operación de la Compañía BAM. Se necesita dinero para la investigación exploratoria y la planificación conceptual que define a grandes rasgos el campo de misión, el producto y el modelo de negocio de la empresa. Se necesita dinero para realizar el análisis estratégico del área o país y otros estudios preliminares de diligencia debida, mucho antes de que se inicien el plan de negocios formal y los análisis de fe. Se necesita dinero para reclutar, atraer, capacitar y pagar a los miembros del equipo de BAM a medida que se incorporan a la empresa. Se necesita dinero para redactar, examinar y calificar legalmente los documentos formales de oferta que puedan ser necesarios para contactar con inversores de capital riesgo o donantes ángeles. Se necesita dinero para desarrollar el plan de negocios formal y el análisis de la misión. Y todo esto antes de que la empresa entre en funcionamiento. En ese momento, se necesita dinero para los gastos iniciales, el equipo, las instalaciones, el inventario inicial, los salarios, el marketing, el capital de trabajo, etc. En resumen, se necesita dinero en cada paso del proceso, excepto en el primero: la necesidad de pedir a Dios su provisión y guía.

La principal razón por la que la mayoría de las startups fracasan y las empresas existentes tienen dificultades para sobrevivir y crecer es la falta de capital. Todas las empresas, ya sean nuevas o consolidadas, ubicadas en nuevas ubicaciones o con nuevos productos, experimentan un retraso, a veces considerable, entre el desembolso inicial del capital inicial y la obtención de ingresos por dicha inversión. En el mundo empresarial, el dinero manda. En BAM, servimos a un rey diferente, pero la verdad fundamental de este dicho es que una empresa debe tener capital y flujo de caja. Son dos conceptos muy diferentes, pero ambos son fundamentales para la supervivencia de una empresa. Sin excepciones.

Cuando ejercía la abogacía, mi secretaria me dijo: «Neal, sin dinero no hay salida». Cuando estaba en Kazajistán, con su incipiente economía de mercado, tenía que recordarles constantemente a mis estudiantes la necesidad de capital. Antes de eso, bajo el sistema económico dirigido por el comunismo, si necesitaban algo, simplemente lo requisaban al gobierno. No existía el «costo de los bienes vendidos» y

No hay verdaderos "gastos operativos" como los entienden las empresas occidentales. De hecho, durante setenta años, las palabras capital y capitalistas fueron un anatema, equiparadas con la opresión del pueblo, la actividad criminal y el odiado Satanás, Estados Unidos.

Se dice que Hudson Taylor, el famoso misionero en China desde 1853 hasta su muerte en Suiza en 1905, dijo: «La obra de Dios, hecha a la manera de Dios, nunca carece de su provisión». Esta frase se ha repetido a prácticamente todos los misioneros del mundo desde entonces, y es un sentimiento que todos queremos creer. Sin embargo, lo cierto es que, si bien Dios promete proveer para su pueblo, lo hace de maneras diferentes a las que solemos esperar o sentir que necesitamos. Aunque me duela decirlo, en mis muchos años en el extranjero, en el seminario y en misiones, no encuentro en la experiencia las palabras de Taylor respaldadas por la experiencia. He visto a decenas de cristianos bien intencionados y trabajadores, con una firme fe en nuestro Señor, dispuestos a entregar su vida a su servicio. No dudan de su vocación al campo misionero y están muy motivados, pero sus esfuerzos misioneros fracasan por falta de dinero, dejándolos dolidos, desanimados y desilusionados.

¿Cuál es la fuente de financiación de una empresa BAM y cuánto se necesita? Estas son dos preguntas que deben responderse antes de que la empresa pueda aspirar a ser más que una fantasía. Responderlas por completo requeriría un libro completo. No obstante, permítanme ofrecer algunos comentarios tipo "Capital/Dinero 101" que pueden ser útiles. Primero, todo pertenece a Dios, así que es a él, el Jefe, a quien debemos apelar primero. Sin embargo, como muestran las Escrituras y la experiencia misionera, Dios puede estar involucrado, pero a menudo exige que alcancemos el límite de nuestras capacidades antes de intervenir con su bendición.

Un ejemplo ilustrativo es William Wilberforce, a quien se le ha llamado «el mayor reformador social de la historia».[6] Wilberforce no dudaba de que Dios lo había llamado especialmente para acabar con la trata de esclavos en Inglaterra. Sin embargo, a menudo dudaba de que Dios le hubiera otorgado la capacidad única para llevar a cabo lo que era verdaderamente una misión imposible. Wilberforce sí lo logró, pero a un enorme coste personal que arruinó su salud y su riqueza, tardó décadas en lograrlo y vio a miles de hombres, mujeres y niños vendidos como esclavos antes de que su misión se cumpliera. La experiencia de Moisés fue sorprendentemente similar, al igual que la de Jesús.

La cuestión es que Dios nos llama, nos motiva, nos posiciona y nos permite luchar y sufrir mucho para cumplir su voluntad. Por qué esto es así es uno de los mayores misterios de la vida cristiana. A menudo es el elefante en la habitación que todos temen reconocer, porque podría poner en duda nuestra fe. ¡Todo lo contrario! Dios no teme nuestras preguntas ni nuestras dudas. De alguna manera, las ve como la levadura espiritual en nuestras vidas que nos permite crecer y madurar en nuestra relación con él.

En segundo lugar, existen tres fuentes clásicas de financiación: deuda, capital y utilidades retenidas. En BAM, existen seis: deuda, capital, utilidades retenidas, donaciones, apoyo y adscripción. Es decir, quien inicia un negocio BAM desde cero puede pedir prestado el dinero (con intereses, sin duda); vender parte de la empresa a cambio de acciones comunes o preferentes (capital); buscar donaciones; conseguir apoyo; que una iglesia, ONG, agencia de envío de misiones o empresa contrate al BAMer y lo preste a tiempo completo a la empresa BAM, generalmente sin coste alguno (adscripción); o una combinación de estas opciones. Quien ya opera un negocio rentable tiene todas estas opciones, pero también considera el flujo de caja, las utilidades retenidas y las proyecciones de beneficios del negocio como una fuente prometedora de nuevo capital o como efectivo para el pago de la deuda. Otras fuentes comunes de financiación son instituciones financieras (p. ej., bancos y cooperativas de crédito), fondos de capital privado, inversores de riesgo, ángeles inversores, colocaciones privadas de acciones y simpatizantes que creen en la misión o la empresa y desean donar o invertir. Estas últimas fuentes suelen ser familiares, amigos, iglesias, agencias de envío y el propio equipo de BAM.

En tercer lugar, la recaudación de fondos para una empresa es un tema de considerable complejidad legal en Estados Unidos y la mayoría de los países desarrollados. En Estados Unidos, cada estado cuenta con las conocidas como Leyes Blue Sky para ayudar a prevenir ofertas fraudulentas de acciones. De igual manera, la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC) tiene regulaciones que rigen las ofertas de acciones. En el caso de las pequeñas empresas, sus normas de la serie 500, bajo el Reglamento D, ofrecen un alivio sustancial, pero aún exigen ciertas presentaciones informativas y una divulgación completa y justa a todos los inversores. También existen diferentes reglas para las distintas clases de inversores; algunos se consideran inversores acreditados sofisticados y otros no. Conocer estas leyes de forma adecuada no es para principiantes, sino que requiere asesoramiento legal competente. Intentar atajos puede

Conducen a multas, sanciones, demandas y un acoso burocrático e inversor aparentemente interminable. ¡A Satanás le encanta jugar en este terreno!

En cuarto lugar, el BAMer debe considerar cuánto dinero necesita la empresa. Esto no es sencillo y es una de las principales razones por las que la empresa BAM desarrolla un plan maestro estratégico BAM. Un componente clave de este plan son las proyecciones financieras proforma. Estas suelen abarcar los primeros tres a cinco años de operaciones y representan la mejor estimación del equipo BAM sobre todas las necesidades de capital, gastos de capital y operativos, ingresos, puntos de equilibrio y flujo de caja durante ese período. Los montos son importantes, pero también lo es el momento oportuno. Como todo empresario (y la mayoría de las personas) sabe, el flujo de caja y la liquidez son dos elementos que deben vigilarse de cerca.

¿Cuánto dinero? Investigue bien, y si lo hace bien, la respuesta saldrá a la luz. Asegúrese de planificar al menos entre un 10 y un 20 por ciento de excedente, ya que siempre hay costos ocultos. Algunos cínicos incluso aconsejan duplicar la cifra que ha calculado con tanto cuidado en sus proyecciones financieras. De esta manera, si sus cifras son correctas, tendrá una buena reserva de capital adicional para tiempos difíciles o para la expansión; si sus cifras son incorrectas, tendrá una buena reserva de capital necesario para superar la fase de inicio.

Finalmente, el BAMer debe comprender que el desarrollo de fuentes de capital es un proceso oneroso que continúa durante toda la vida de la empresa. ¡Así que prepárese!

## Preguntas para discusión

1. Suponga que es el director ejecutivo de una empresa BAM que fabricará relojes en China para su importación a Estados Unidos y su venta a grandes cadenas minoristas. Indique el perfil de su equipo BAM ideal de cuatro miembros (p. ej., qué habilidades buscaría, qué criterios de contratación utilizaría, qué compromiso contractual exigiría, etc.). Justifique cada uno. Si contara con dos miembros adicionales, ¿qué perfiles les asignaría? Explique.
2. Para la misma empresa, como CEO, ¿cuáles son sus alternativas para recaudar el dinero necesario para financiar la empresa y cómo aplicaría esas opciones utilizando a su equipo BAM?
3. En un capítulo anterior, el autor sugiere que el dinero tiene vida y poder propios. ¿Cómo reaccionas ante esto? ¿Es cierta esta afirmación? ¿Por qué sí o por qué no? Cita y describe ejemplos de tu propia experiencia. ¿Por qué y cómo el amor al dinero corrompe a las personas (incluso a los cristianos), como dice la Escritura?
4. El autor cita el aforismo de Hudson Taylor: «La obra de Dios, hecha a la manera de Dios, nunca carece de la provisión de Dios». ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no? Cita y describe ejemplos de tu propia experiencia.
5. El autor es bastante específico al señalar que no se deben incluir ministros ni misioneros en el equipo de BAM a menos que tengan una tarea específica para la que sean profesionales competentes. Dado que una empresa de BAM tiene un doble mandato que abarca tanto el negocio como la misión, ¿es este un consejo sensato o una manifestación de un sesgo empresarial? Analice.
6. El autor recomienda una estructura organizativa dual para abordar los mandatos duales de la empresa BAM. ¿Qué opina de este enfoque? ¿Por qué? ¿Cuáles son las alternativas razonables, especialmente en pequeñas empresas BAM con personal y recursos limitados? Como director ejecutivo con solo cuatro...

Miembros de su equipo BAM, ¿cómo estructurarían la empresa para prestar la debida atención al mandato de la misión?

7. Compromiso con el BAM: ¿Qué es la "evangelización al estilo gerencial" y cómo se manifiesta en el lugar de trabajo? ¿Podría adoptar este estilo en su lugar de trabajo? ¿Por qué? Suponiendo que pudiera, ¿qué podría o haría para mostrarlo en su lugar de trabajo?



## Cómo hacer BAM: Pasos 1-8

*“El hombre prudente piensa bien sus pasos.”*

Proverbios 14:15

*“Bienaventurado el hombre que persevera.”*

Santiago 1:12

*“El viaje de mil millas comienza con un paso”.*

Lao Tzu

John Beckett, autor de *Loving Monday* y *Mastering Monday*, es sin duda uno de los mejores ejemplos de un director ejecutivo que ha integrado con éxito su fe cristiana en su negocio. Ambos libros son lecturas imprescindibles para el estudiante serio de BAM. Beckett afirma: «En los últimos años, al reunirme con cristianos en el ámbito laboral, he detectado un clamor recurrente. Quieren saber cómo integrar de forma práctica los dos mundos, la fe y el trabajo».[1]

Esto refleja mi propia experiencia de los últimos años, participando en innumerables conferencias, talleres, reuniones y charlas informales. La gente inevitablemente pregunta: "¿Cómo hago BAM?" y "¿Cómo encuentro tiempo para hacerlo con la presión del negocio?".

Espero que los capítulos anteriores hayan ayudado a abordar estas preguntas. Concluyo la segunda parte con dos capítulos diseñados para brindar convergencia al aspirante a BAMer: un enfoque general, paso a paso, para iniciar y gestionar un negocio BAM. Los primeros cuatro pasos son los pasos iniciales para la formación de una empresa BAM; los siguientes siete pasos guían al aspirante a BAMer a través del proceso de desarrollo de un plan maestro estratégico BAM; y los últimos cuatro pasos abordan la implementación del plan. Antes de continuar, se requieren cuatro explicaciones.

En primer lugar, si bien estos dos capítulos abordan el escenario de las empresas emergentes, son igualmente aplicables a aquellos directores ejecutivos que desean reorientar sus empresas existentes para tener un mayor impacto en el reino.[2]

En segundo lugar, estos capítulos se centran en el desarrollo de una empresa BAM a nivel internacional, pero es de esperar que a estas alturas se entienda que se aplican las mismas cuestiones.

A nivel nacional, en la ciudad y en el vecindario. Abordo el contexto internacional porque es el más difícil de abordar y el más complejo de comprender.

En tercer lugar, aunque estos pasos se presentan secuencialmente con fines analíticos, la vida no es tan clara y ordenada. Salvo el primero, todos los demás ofrecen solo una aproximación aproximada del orden en que deben tomarse las decisiones. En la práctica, algunos de los pasos mencionados resultarán inadecuados y podrían dar lugar a muchos otros que solo se abordan aquí. Sin duda, varios de los pasos se realizarán simultáneamente, y al recibirse información durante un paso, los pasos anteriores pueden verse alterados radicalmente y ser necesarios revisarlos. Es muy similar al clásico dilema del huevo y la gallina: ¿qué fue primero? Con suerte, el aspirante a BAMer reconocerá este problema y ajustará estos y otros pasos a las necesidades, los recursos y la vocación de la empresa.

En cuarto lugar, el aspirante a director ejecutivo de BAM deberá ser extremadamente flexible, ya que el Señor tiene una forma especial de guiarnos por caminos extraños, incluso misteriosos. Esto incluye darnos citas divinas completamente inesperadas con desconocidos que nos llevan por caminos jamás imaginados. En tales situaciones, que no son raras, el BAMer deberá abandonar sus prejuicios y seguir la guía del Espíritu Santo. Sin embargo, al hacerlo, deberá tener mucho cuidado de no dejarse tentar por falsos profetas, seductoras mentirosas o posibles parejas poco sinceras. En este sentido, la exhortación de Jesús de que seamos «astutos como serpientes e inocentes como palomas» es pertinente (Mt 10:16), al igual que la advertencia de Jeremías sobre las trágicas consecuencias que el seguimiento de falsos profetas traerá a una nación, sus líderes y su pueblo (Jer 23; 28).

## Paso 1: Llévaselo al jefe

En BAM enseñamos el concepto bíblico fundamental de que Dios es el Creador y dueño de todo en la tierra, incluyendo nuestros negocios. Por consiguiente, él es el Jefe ante quien todos los dueños, gerentes y directores rinden cuentas. Como nos recuerda la Escritura, sin ser demasiado sutiles, sería prudente hablar sobre el futuro del negocio con el dueño y el jefe.

Dios: "Yo soy Dios, tu Dios... / Porque mío es todo animal del bosque, / y los millares de animales en los collados." (Sal 50:7, 10)

David: "Del Señor es la tierra y su plenitud; el mundo y todos los que en él habitan." (Sal 24:1) (Véase también Pablo en 1 Cor 10:26.)

Moisés: «Ustedes saben que la tierra es del Señor. Pero yo sé que ustedes y sus siervos [¿comerciantes?] aún no temen al Señor Dios.» (Éxodo 9:29-30)

Salomón: "Si el Señor no edifica la casa, en vano trabajan los que la edifican" (Salmo 127:1).

Jesús: "Buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas" (Mt 6,33).

¿Cómo buscamos el reino primero? De varias maneras. Comience preguntándole a Dios: "¿Cómo podemos honrarte mejor, Señor, en y a través de este asunto? ¡Por favor, muéstranoslo!". Luego, reúna al equipo de BAM y ore y ayune para esta petición. Además, encomiende el asunto a estudios bíblicos personales y grupales para escuchar al Señor qué desea que hagan.

A lo largo de este proceso, que puede llevar tiempo, busque el consejo sabio de hombres y mujeres comprometidos con Dios y coseche las recompensas. Como dice Proverbios: «Haz planes buscando consejo» (Prov. 20:18). Y «Los planes fracasan por falta de consejo, / pero con muchos consejeros prosperan» (Prov. 15:22). Y, de forma más poética, «El perfume y el incienso alegran el corazón, / y la bondad del amigo brota de su consejo sincero» (Prov. 27:9).

## Paso 2: Encuentra el dinero

Como se explicó en el capítulo diecisiete, de dónde proviene el dinero para financiar la Compañía BAM y cuánto se necesita son dos preguntas que deben responderse antes de que la empresa BAM pueda aspirar a ser más que una fantasía. Una tercera pregunta urgente, aunque menos obvia, es: ¿qué requisitos legales deben cumplirse para recaudar fondos para la Compañía BAM?

El nuevo negocio de BAM requerirá fondos, obtenidos legalmente, para investigar, formar, operar, sostener, crecer y expandir el negocio hasta que sea capaz de autoabastecerse con efectivo generado internamente. Dichos fondos deben provenir de fuentes externas a la empresa, y es responsabilidad del director ejecutivo y del equipo de BAM obtenerlos antes de que la empresa entre en funcionamiento. Como se explicó anteriormente, para ello, deben analizar todas sus opciones: deuda, capital, donaciones, apoyo, empleados en comisión de servicio o una combinación de estas. El monto se determinará según los estados financieros proforma de su plan de negocios, pero la precisión de estas cifras dependerá de la diligencia del equipo en sus cálculos. Lanzar la empresa con capital o reservas insuficientes (al menos un año de fondos operativos) es una fórmula segura para graves problemas, o incluso para el fracaso total. La cantidad de dinero y el tamaño del fondo de reserva variarán según cada empresa, sus necesidades comerciales y su contexto, pero es fundamental tomar decisiones cruciales para identificar esos montos.

### Paso 3: Selección inicial del país y la empresa

Una vez que el director ejecutivo esté en su lugar y haya consultado con la junta (si la hubiera), los asesores y el Señor, deberá hacer una selección inicial de (1) el país, la zona y la ciudad más prometedores (genéricamente denominados aquí como "país") para hacer BAM, y (2) el negocio más prometedor en el que participar. La selección del negocio puede ser el resultado de años de experiencia profesional, una habilidad consumada en un oficio o vocación en particular, el conocimiento de necesidades u oportunidades particulares, o el producto de una larga búsqueda durante un viaje de visión o un sabático de capacitación en idiomas en un país en particular. El grupo de personas o el país seleccionado puede ser el final de una larga asociación con un grupo de personas en particular, la historia o ascendencia familiar de uno, un libro, una película o un programa de televisión, una elección al azar o simplemente una fascinación insaciable alimentada por el Espíritu Santo: una picazón piadosa que debe rascarse.

Hay dos factores principales que impulsan este proceso de selección inicial: (1) el director ejecutivo comienza con un producto o negocio y luego busca un país con un mercado prometedor para ese producto o un sitio que favorezca su fabricación o distribución (por ejemplo, mano de obra, puertos, transporte, estructura legal e impositiva, infraestructura, etc.); o (2) el director ejecutivo comienza con un país o grupo de personas que desea alcanzar para Cristo y luego determina qué producto o negocio podría prosperar allí. En mi experiencia, la mayoría de los BAMers comienzan con el país al que desean llegar. En cualquier caso, para tener éxito, una empresa debe tener un producto con un mercado accesible y confiable.

La elección del negocio y el país tendrá motivos tan diversos como quienes los eligen, pero deben ser compatibles. Es decir, el negocio debe encajar en el contexto cultural, económico, político y empresarial del país seleccionado. Ciertos negocios requieren ciertas infraestructuras (por ejemplo, carreteras, puertos, ferrocarriles, aeródromos, instalaciones, electricidad fiable y otros servicios públicos, materias primas, mano de obra, bancos, estabilidad política, etc.), y sin ellas, no es realista intentar un negocio de este tipo. Sin infraestructura, no hay negocio. Además, un producto requiere un mercado (ya sea en ese lugar o...

Internacional), pero no cualquier mercado. Debe ser un mercado con suficiente gente y poder adquisitivo para comprar un volumen suficiente a un precio rentable; de lo contrario, el negocio no sobrevivirá. Sin mercado, no hay negocio; sin negocio, no hay misión.

Evaluar qué producto es el adecuado para cada país no es tarea fácil, ni siquiera en las mejores circunstancias. Cuando se trata de una empresa BAM, la dificultad es aún mayor, ya que el componente de fe BAM puede ser incompatible con la estructura de poder o la tradición religiosa de la cultura local. Si la incompatibilidad es extrema, la empresa, su producto, su equipo BAM e incluso su presencia podrían ser simplemente inaceptables. Explorar estas cuestiones —una evaluación realista— es absolutamente esencial para la supervivencia a largo plazo de la empresa BAM. Por ello, esta exploración inicial (paso 3) y el análisis estratégico del área/país (AEA) final (paso 5) no son solo una sugerencia, sino que son obligatorios (como lo es el consejo del Señor) en cada decisión y en cada paso del camino.

En algún momento de este proceso, el director ejecutivo de BAM comenzará a seleccionar un equipo, les informará sobre el progreso hasta la fecha y los involucrará en el proceso de selección. Idealmente, estas personas estarán en posición de participar en todos los aspectos del desarrollo de SAA en el paso 5.



## Paso 4: Formar el equipo BAM

El capítulo diecisiete examinó diversos factores esenciales para formar y operar una empresa BAM. El más importante, después del llamado y la bendición del Señor, es la necesidad de formar un equipo de creyentes con un compromiso similar, dispuestos a responder al llamado de Dios a BAM. BAM no es una empresa para emprender en solitario. Esto no solo responde a un buen sentido comercial y misionero, sino también a las Escrituras. Dios nos hizo parte de una familia a la que llama para realizar su obra. Si no guía al director ejecutivo hacia las personas idóneas para el equipo BAM, el director ejecutivo debe reflexionar y reflexionar. ¿Se debe a que el director ejecutivo no tiene un sentido claro del llamado? ¿Escuchó correctamente? ¿Tiene suficiente información? ¿No son el país, el negocio o el momento propicios? ¿O las circunstancias no son las propicias? Sea cual sea la respuesta, el director ejecutivo debe formar este equipo con anticipación y con oración, teniendo en cuenta los perfiles de las personas necesarias para realizar el trabajo correcto de la manera correcta dentro de la empresa.

## **Paso 5: Realizar y redactar un análisis estratégico de área/país (AEA)**

Una vez que el director ejecutivo del BAM ha conformado el equipo y ha realizado una selección inicial del país y la empresa, es momento de dedicarse a la investigación, la realización y la redacción de un análisis estratégico del área/país (AEA; véase el capítulo 14 para una explicación detallada). Desarrollar el AEA implica comprender a fondo el contexto en el que operará la empresa, se cumplirá la misión y vivirá el equipo del BAM. En términos empresariales, esto se denomina diligencia debida. En términos más básicos, se trata simplemente de hacer la tarea. En definitiva, el BAM no funcionará si la empresa aborda su negocio o misión de forma inapropiada para la cultura, las tradiciones y las estructuras de poder del país. Por eso enfatizo el concepto de contextualización adecuada.

El primer paso del AEA es la fase de preparación, en la que el equipo de BAM investiga y debate exhaustivamente los temas en un formato adecuado (véanse los apéndices 2-3). El siguiente paso incluye una serie de visitas a los países para contrastar la información obtenida en la investigación preparatoria y ampliar y completar el AEA (véase el capítulo 14).

## Paso 6: Finalizar la selección del país y la empresa

A veces es difícil detener un tren desbocado o a una novia que se prepara para casarse con el hombre equivocado. A menudo, para evitar daños irreparables a innumerables vidas, la prudencia y la valentía exigen juicios severos y acciones valientes. Tal es el caso en BAM cuando, a pesar de la enorme inversión ya realizada en un país o una decisión empresarial en particular, existe una reflexión colectiva o incluso individual en el espíritu del equipo sobre esas decisiones. El Espíritu Santo que mora en nosotros a menudo nos da un empujoncito, quizás con suavidad al principio o con una patada rápida después, para decir: "¡No vayas allí!". Pablo recibió un mensaje similar en Troas cuando contemplaba su misión a Asia, Misia y Bitinia, pero el Espíritu Santo le dijo que no. En cambio, recibió una visión macedonia que lo llevó en una dirección totalmente diferente a la que había contemplado, y eso marcó la diferencia (Hechos 16:6-10). Al ir a Macedonia, lanzó una misión europea que ha tenido repercusiones globales de gran alcance durante dos milenios.

Así podría ser con BAM. En algún momento de su investigación inicial, el equipo de BAM podría darse cuenta de que algo no anda bien. Quizás el país esté bien, pero el negocio, el producto o el modelo de misión no. O quizás todo esté bien, excepto la composición del equipo de BAM, sus socios propuestos o sus estrategias. O quizás el equipo simplemente tenga una intuición colectiva de no avanzar. Sea lo que sea, una vez que surge un problema, el equipo debe aislarse en oración, escuchar sus impulsos internos y participar en conversaciones sinceras y abiertas, oración y ayuno para determinar adónde quiere el Señor que vayan y qué quiere que hagan. En cualquier caso, cualquier reserva debe discutirse abiertamente con amor y sensibilidad. El desacuerdo no tiene por qué conducir a la disensión, y no debería hacerlo si el Señor está primero en la mente y el corazón del equipo de BAM.

Cuando se llega a un consenso, el equipo de BAM debe actuar. Si es necesario, incluso podría tener que empezar de nuevo, guiado por el Espíritu Santo. Es mejor desechar el vino malo y no ingerirlo. Por otro lado, si las selecciones originales son...

Una vez confirmados por el grupo o modificados hasta alcanzar la unanimidad, deben quedar formalmente finalizados en el plan de negocios escrito (véase el capítulo 14 y el paso 8).

Ahora que conoce el negocio y la ubicación específicos de la empresa BAM, el equipo de BAM debe reevaluar su propia composición. Este análisis puede revelar que algunas personas ya no encajan en el equipo y deberían considerar retirarse o ser reasignadas. El análisis también puede revelar ciertas deficiencias en el equipo que deben subsanarse. Es fundamental abordar estas situaciones con sensibilidad cristiana. En cualquier caso, el director ejecutivo debe actuar para que el equipo esté lo más completo posible lo antes posible. Para ello, debe invitar e iniciar una oración específica para que Dios guíe divinamente a la empresa para que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados de manera oportuna.

## **Paso 7: Divida sus fuerzas: una estructura organizacional dual**

Un elemento crítico de la organización de la Compañía BAM sigue siendo: dividir deliberadamente la fuerza laboral en una estructura organizacional dual, con un componente (o individuo) principalmente responsable de supervisar el mandato comercial y otro principalmente responsable de supervisar el mandato de la misión (ver cap. 17).

## Paso 8: Elige, planifica y ora

El proceso avanza ahora de forma rápida y tangible. Hasta ahora, ha sido una exploración amena pero intensa de ideas, lugares, negocios y perspectivas. Sin embargo, llegará un momento en que habrá que tomar decisiones y acciones difíciles, y comprometer recursos. Este es un momento así. El equipo de BAM, llamado a la empresa como misión, preparado para ello y sintiéndose guiado por el Señor hacia un país, una zona, una ciudad y un negocio específicos, debe ahora tomar una decisión.

*Elija su enfoque de BAM. Existen básicamente tres enfoques que el equipo de BAM puede adoptar a lo largo de los continuos de intencionalidad y planificación (véase la pág. 293).*

El primero es el enfoque ad hoc, en el que se planifica y lanza el negocio, pero las decisiones sobre la integración de la fe se toman paso a paso, caso por caso, simplemente afrontando los desafíos o las oportunidades de misión a medida que surgen o surgen. El segundo es un enfoque de planificación incremental, en el que se lleva a cabo cierta planificación de la fe, pero su alcance es limitado y se ampliará gradualmente con el tiempo. El tercero es el enfoque de planificación maestra, en el que la empresa realiza un estudio exhaustivo de todas sus operaciones, incluyendo un análisis funcional completo (caps. 15-16) desde una perspectiva de impacto en el reino. El segundo enfoque incremental se recomienda para la mayoría de las empresas que se inician en la integración de la fe. El tercer enfoque, aunque más complejo, es en última instancia, si no inicialmente, muy recomendable para todas las empresas y es el foco de los siguientes pasos. En consecuencia, las empresas que deseen adoptar los enfoques menos exhaustivos...

—ad hoc o incremental— descubrirán que el debate sobre el enfoque de planificación maestra arroja luz valiosa sobre el enfoque seleccionado y les ayuda a imaginar un camino para el futuro.

El punto principal es que el CEO y el equipo de BAM deben elegir un enfoque. Ninguno es más sagrado ni más santo que el otro, simplemente son diferentes.

Etapas del desarrollo de la empresa BAM. Una vez tomada la decisión, el equipo debe formalizar su enfoque.

*Planifique su trabajo. La planificación es un ejercicio futurista que consume tiempo y energía, pero que invita a la reflexión y a la toma de decisiones. Se pregunta dónde se encuentra la empresa actualmente; dónde quiere estar en uno, tres o cinco años; qué productos o servicios desea ofrecer; qué resultados desea lograr; por qué desea ser reconocida; qué reputación desea tener; qué recursos se necesitan; cómo se pueden y deben lograr estos resultados; qué lugar ocupan Dios y las Escrituras en cada aspecto del negocio; y qué medidas basadas en la fe se deben tomar para alcanzar las metas de la empresa. La planificación define los fines, los medios y los resultados proyectados, y está diseñada para ser una hoja de ruta que guíe a la empresa del punto A al punto B de la manera más cristiana, eficiente, productiva y rentable posible. En el proceso, define la fe, el carácter, los valores, la esencia y la identidad de la empresa y sus líderes. Como tal, es una herramienta fundamental para cualquier empresa, grande o pequeña, en cualquier contexto económico y cultural, y es fundamental para las buenas empresas cristianas. Su ausencia es un punto débil para cualquier empresa que cometa la insensatez de descuidarla, por muy buenas, nobles o rentables que sean sus ideas, servicios y productos. En mi opinión, su ausencia también es una gran decepción para nuestro Señor y entristece al Espíritu Santo. (Véase el capítulo 14 y los apéndices 2-5 para más detalles sobre la planificación).*

*Trabaja en tu plan. Para que el plan maestro estratégico de BAM sea un modelo exitoso para las actividades de la empresa durante el año, debe incluir medidas específicas que las personas o departamentos deben tomar para cumplir con las metas y objetivos del plan. Esto requiere un sistema para monitorear continuamente el progreso hacia las metas, obtener retroalimentación sobre las mejoras sistémicas necesarias y responsabilizar a las personas (como Cristo nos responsabiliza) por el cumplimiento de su parte del plan general. Esto se analizará con mayor detalle en los pasos 12 y 13, pero en este punto es fundamental que el plan incluya acciones que institucionalicen el proceso formal de planificación empresarial anual de la empresa; que actualicen, revisen, refinan y mejoren sistemática y continuamente su eficacia y capacidad de respuesta a las circunstancias cambiantes y a las realidades de la experiencia empresarial de la empresa; y que aporten ideas nuevas e innovadoras.*

*Ideas, nuevas perspectivas y renovado entusiasmo a la iniciativa BAM, todo a la luz de las Escrituras.*

*Oración: El plan de Dios, a la manera de Dios. En este punto, es imperativo que el equipo de BAM comprenda un hecho fundamental de la planificación de BAM: El llamado a BAM es un llamado a la misión de Dios, missio Dei. No es un llamado a la misión del director ejecutivo, ni a la misión del equipo de BAM ni a la misión de la iglesia. Es la misión de Dios. Si el equipo tiene alguna esperanza de éxito en BAM, a pesar de sus enormes sacrificios, trabajo duro e inversión de tiempo, dinero, sueños y energía, no lo logrará a menos que Dios lo bendiga. Y no se puede esperar que lo bendiga si simplemente le piden que bendiga su plan, en lugar del suyo.*

En pocas palabras, para que los esfuerzos del equipo den frutos buenos y abundantes, el plan BAM maestro debe ser el plan BAM del Maestro.

Además, el plan debe estar profundamente impregnado de oración en cada etapa de la iniciativa BAM, desde su concepción inicial hasta su implementación final y su eventual finalización. En cada etapa, el ciclo debe ser: orar, planificar el trabajo, orar, trabajar el plan, orar, revisar/ajustar el plan, orar, etc. En ningún momento debe dejar de ser prioritario buscar la voluntad del Señor. Y esta oración no se limita a alabar, pedir y suplicar, sino que implica una escucha proactiva. Además, la empresa debe tener sesiones regulares de oración y estudios bíblicos entre sus líderes, y debe buscar la oración intercesora externa de seres queridos, miembros de la iglesia, simpatizantes, la comunidad, empleados dispuestos y otras partes interesadas.



## Preguntas para discusión

1. El autor sugiere ocho pasos iniciales generales antes de que la empresa BAM inicie operaciones. Analice su comprensión de cada paso. ¿Qué pasos adicionales (o subpasos) podrían ser útiles en esta etapa? Analícelos.

2. Participación en BAM (para individuos o grupos): Supongamos que usted o su grupo desean establecer un negocio BAM real en un país extranjero. Reúnanse, conversen y realicen lo siguiente:

a. Haz una lista de los criterios de selección para el país en el que te gustaría trabajar. Prioriza esa lista y explica brevemente tus razones para cada criterio y su prioridad.

b. Con base en sus criterios, seleccione un país que pueda ser apto para el BAM y realice una evaluación de impacto social (EAA) para ese país utilizando las partes pertinentes de los apéndices dos y tres.

c. Con base en su investigación y la composición de su equipo, seleccione un negocio y producto o servicio de BAM que considere viable en los próximos dos años en ese país. Justifique sus decisiones con fundamento. Enumere los negocios o productos alternativos que consideró y las razones que utilizó para descartarlos.

d. Con base en su investigación y selección de producto o negocio, ¿qué ciudad del país sería la mejor sede para su empresa BAM? Indique sus razones, tanto a favor como en contra. Enumere las ciudades alternativas que consideró, si las hubo, y el motivo por el que las descartó.

e. Prepare y desarrolle un esquema de un plan de negocios razonable para esta empresa en ese país, en un formato similar al del apéndice cuatro. Se permiten viñetas, pero cada una debe ir acompañada de uno o dos párrafos breves con un análisis y razonamiento adecuados.

f. Con base en su plan, la investigación, los gastos de viaje y manutención de su equipo, ¿cuánto dinero estima que se necesitará durante el primer año de operaciones? Presente un presupuesto detallado y, preferiblemente, un estado de resultados detallado para los dos primeros años.

g. Redacte un plan específico sobre dónde y cómo recaudará los fondos para desarrollar su negocio. Determine cuánto provendrá realísticamente de préstamos, inversores y otras fuentes.

## **Cómo hacer BAM: Pasos 9-15**

*“Un visionario que no planifica es sólo un soñador”.*

Dick Wynn

*"Los planes del diligente conducen al beneficio con la misma seguridad con que la prisa conduce al éxito".*

*pobreza."*

Proverbios 21:5

*"Muchos son los planes en el corazón del hombre, pero el propósito del Señor es que prevalece."*

Proverbios 19:21

*"El Señor Todopoderoso ha jurado: "Ciertamente, como lo he planeado, así será, y tal como lo he planeado, así se cumplirá".*

Isaías 14:24

*«¡Ay de los hijos obstinados! —declara el Señor—, de los que llevan la cabeza llena de ira. "hago planes que no son míos".*

Isaías 30:1

Hacer BAM es un compromiso con el Señor que no es fácil ni a corto plazo. Es un compromiso de vida que Dios honra. Simplemente nos pide que, al planificar, lo consultemos, busquemos sus caminos, sus propósitos y su gloria, y seamos obedientes a nuestro llamado.

Planificar siempre es difícil y, a veces, arbitrario. Pronosticamos, analizamos tendencias y nuestra cultura, pero solo podemos hacer una estimación aproximada. Pero los líderes deben hacer estas cosas, o no podrán liderar... Confíen y honren a Dios tanto en el proceso de planificación como en la elaboración del plan de acción.[1]

Lo mismo ocurre con el proceso de planificación de la fe. Si somos llamados a BAM, estamos llamados a usar nuestros dones, mente, corazón, tiempo y recursos para hacer lo necesario para que nuestra iniciativa BAM tenga éxito en el reino. Esto incluye planificar nuestro trabajo y ejecutar nuestro plan según la guía del Señor.

Los pasos 5 a 8 del capítulo anterior abordaron el proceso preparatorio antes de que la planificación comience en serio. Los pasos 9 a 11 se refieren al proceso de planificación en sí. Los pasos 12 a 15 abordan el proceso de implementar dicho plan y lanzar una Compañía BAM sostenible y replicable para la gloria de Dios y la transformación de personas necesitadas en tierras lejanas. Todos estos puntos ya se han abordado en detalle, pero se resumen y priorizan aquí para que el futuro BAMer comprenda cómo se integra toda esta información en un proceso manejable y paso a paso.

## Paso 9: Redacte su plan estratégico de negocios (SBP)

El capítulo catorce y el apéndice cuatro presentan un plan de negocios básico que puede servir de punto de partida para el director ejecutivo (CEO), el director de operaciones (COO) u otro directivo corporativo encargado de la planificación empresarial de la empresa. La elaboración del plan estratégico de negocios (PEB) varía según la empresa. En el caso de las empresas emergentes, el grupo relativamente pequeño de fundadores (o, sin duda, el director ejecutivo) será quien lo redacte. Sin embargo, para las empresas ya existentes, es muy recomendable iniciar un proceso de asesoramiento mucho más amplio y que todos los empleados y directivos de la empresa participen activamente en él. Se requiere una preparación previa para que la planificación tenga éxito tanto en los resultados como en el fomento de la moral. Para quienes no hayan pasado por un proceso de planificación corporativa, el siguiente es un ejemplo sencillo que puede funcionar en la mayoría de las empresas.

El proceso podría comenzar con una reunión de empresa similar a una reunión de motivación. Se realizará en horario laboral remunerado y podría incluir refrigerios, decoración, música, carteles, posibles parodias, animadores y charlas motivadoras, todo para informar y motivar al personal y a los directores de la empresa. Se destacarán las intenciones religiosas de la empresa, el cronograma de planificación propuesto y se definirá ampliamente el porqué de la planificación, cómo se implementa el proceso de planificación, su importancia crucial para la empresa, la comunidad y para ellos mismos, así como para su seguridad laboral, ascensos y remuneración. La sesión inaugural busca generar un entusiasmo genuino por la empresa, sus propósitos de BAM y su futuro, así como generar una verdadera conexión entre los empleados en torno al propósito superior y la aventura de sus trabajos.

A continuación, se lleva a cabo un retiro de planificación, a menudo durante un fin de semana o entre semana, pero fuera de la oficina. La vestimenta y el ambiente serán bastante informales, lo que creará un ambiente relajado y casual que, con suerte, fomentará la creatividad, la comprensión y la franqueza. Sin embargo, antes del retiro, todos los involucrados deben realizar algunas tareas. Estas tareas incluirán frecuentemente ejercicios como obtener la actitud de los empleados y una perspectiva de 360 grados.

encuestas de desempeño (todos califican a todos y a todo), responder preguntas de delineación y descripción funcional, realizar el enfoque de análisis funcional dentro de cada departamento, desarrollar un análisis FODA departamental y de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) y realizar sesiones de lluvia de ideas futuristas.

Además, el CEO, el COO, el CMO y el CFO deben preparar y revisar las proyecciones financieras iniciales para el/los próximo(s) año(s). Estas proyecciones no solo son una parte vital del SBP y el SMBP finales, sino que también aportan la realidad del resultado financiero de la empresa al debate. Es válido tener ideas brillantes sobre lo que la empresa puede, debería o podría hacer, pero deben moderarse con los recursos materiales de la empresa (capacidad) y su llamado divino. Cabe advertir que este último llamado para la empresa BAM puede llevarla a actuar de dos maneras opuestas: mantenerse dentro de pautas y proyecciones financieras seguras y solo aventurarse tímidamente a superarlas, si es que lo hace; o tener metas de fe ambiciosas que depositen una expectativa del llamado de Dios sobre la empresa superior a la que el sentido común comercial humano consideraría probable o incluso posible.

En el retiro, suele ser mejor comenzar de forma informal con una comida, por ejemplo, un desayuno continental, seguido quizás de actividades divertidas, actividades para romper el hielo, algunos premios, pero sin duda, breves charlas inspiradoras e informativas del presidente de la junta directiva, el director ejecutivo, el director de operaciones o un miembro de la junta. Es fundamental que los empleados sepan que este proceso tiene la máxima prioridad en los niveles corporativos más altos y que los resultados se utilizarán para forjar el futuro de la empresa. Tras la apertura del retiro, se explica la agenda y los procedimientos del día o fin de semana, y luego se dividen en grupos departamentales para discutir todos los aspectos del trabajo y su resultado, tanto desde una perspectiva empresarial como desde una perspectiva de impacto en el reino.

Tras el retiro, el equipo de planificación designado por la empresa, generalmente liderado por el director ejecutivo o el director de operaciones, evaluará y recopilará los datos, las sugerencias y los resultados de la encuesta. Con base en este análisis, el equipo redactará el Plan Estratégico de Negocios (PES) inicial de la empresa (véase el apéndice 4 para un formato sugerido). Como se explica en el capítulo catorce y el paso cinco, es fundamental en esta etapa y en cada uno de los eventos de planificación anteriores que las conclusiones del AAS se analicen exhaustivamente y se incorporen en este PES inicial.

## Paso 10: Redacte su Análisis de Misión Estratégica (AME)

El capítulo catorce y el apéndice cinco sugieren un enfoque y un formato para un análisis estratégico de la misión. Mediante este análisis, la Compañía BAM busca destacarse de sus contrapartes seculares, tanto las estrictamente orientadas a los negocios como las que buscan múltiples resultados bajo el lema de la responsabilidad social corporativa. La Compañía BAM busca tener un impacto sostenible, a largo plazo y holístico en el reino. Esto requiere una planificación única, centrada en Cristo, tanto a nivel del mandato empresarial (SBP) como del mandato de misión (SMA).

Aunque no es obligatorio redactar un SMA, es altamente preferible por diversas razones. El propósito del SMA es informar al SBP sobre las oportunidades de impacto en el reino, tanto dentro como fuera de la empresa. La mejor manera de hacerlo dependerá, en última instancia, de la naturaleza y las necesidades de la empresa. Si se redacta un SMA, el proceso es bastante similar al descrito previamente para el SBP. De hecho, para una empresa BAM, es totalmente apropiado que el SMA sea una parte importante de la planificación de la reunión y el retiro de la empresa, al igual que el SBP. En estas reuniones se puede introducir el concepto de múltiples resultados, así como los principios del reino que los sustentan. Sin embargo, la evaluación de cuán explícita será esta exposición al BAM debe dejarse al criterio, con profunda oración, del equipo BAM, ya que la base de empleados de la empresa no es 100% cristiana, ni el contexto suele ser compatible con el cristianismo. De hecho, el mero acto de hacer proselitismo por Jesús puede ser un delito en el contexto de la empresa BAM. Así también, el uso del término misión en BAM y SMA puede requerir que la empresa cambie el nombre del proceso a análisis estratégico de la comunidad o alguna variación de este.

Sin embargo, estos peligros no deberían impedir que la Compañía BAM busque o promueva proyectos holísticos de impacto en el reino. El equipo de BAM hará bien en recordar los tres niveles de integración de la fe: inherente, interna y externa.

— y darnos cuenta de que cada nivel puede honrar a Cristo y ayudar a las personas (véase cap.

11) Los múltiples resultados finales de una empresa BAM (véase el capítulo 12) serán cada uno



Se abordarán en el marco de la Ley de Medio Ambiente (SMA). Esto aplica, obviamente, a los resultados sociales, ambientales y del reino, pero también al resultado financiero, ya que todos los demás resultados tendrán un costo financiero medible asociado.

Al abordar la integración de la fe inherente e interna, se debe aplicar el enfoque de análisis funcional, buscando un impacto cada vez mayor en el reino de cada función, proceso, producto y servicio (véanse los capítulos 15 y 16). Al abordar la integración de la fe externa, los resultados sociales y ambientales son áreas clave para la fructificación. A medida que la Compañía BAM analiza la comunidad en busca de oportunidades de impacto holístico en el reino, sin duda se verá abrumada por las posibilidades. Esa es la parte fácil. La parte difícil es discernir qué necesidades se abordarán, priorizarlas y luego plasmarlas por escrito en el Plan de Gestión de la Calidad (PMC).

## Paso 11: Redacte su Plan Maestro Estratégico de Gestión de Activos (SMBP)

Corresponde al equipo de BAM o al director de operaciones y al director de marketing, y a sus equipos, sintetizar y conciliar los resultados del proceso de planificación y elaborar un Plan de Acción Estratégico (PAE) inicial que tenga plenamente en cuenta el Plan de Acción Estratégico (PAE), el PAE inicial y el Plan de Acción Estratégico (PAE). También deben evaluar el impacto financiero de las actividades planificadas y resolver las inevitables tensiones entre el PAE y el PAE. Priorizar, negociar y llegar a acuerdos debería ser el resultado de un debate acalorado, pero si el proceso es obra del Señor, será positivo, saludable y beneficioso para todos los involucrados.

En resumen, el SMBP no es más que una combinación de SAA, SBP y SMA. Los tres se superponen, se reconcilian, se coordinan y se armonizan para formar un todo integrado. Lograr esto es una aventura única, ya que el CEO, el COO, el CMO, el CFO y otros miembros del equipo BAM, cada uno con su propia experiencia, intereses y prioridades, se unen para defender sus posturas y buscar un plan maestro estratégico sólido, bien planificado, reflexivo y basado en la oración que defina el futuro y la identidad de la empresa.

Este plan armonizará dos mandatos principales dentro del contexto de la empresa BAM (SAA): un mandato empresarial (SBP) y un mandato regional (SMA). Estos se miden, respectivamente, en términos de ROI en dólares y ROI en dólares para cada aspecto del negocio. Para lograr y alinear estos mandatos, la empresa establecerá múltiples resultados finales (cap. 12). Como mínimo, deben incluirse los resultados financieros, sociales, ambientales y regionales. Todos deben estar alineados de tal manera que se resuelvan y equilibren sus tensiones inherentes. Identificarlos es un proceso complejo pero necesario que, en esencia, define la razón de ser de la empresa.

El resultado final del reino no es separado ni distinto, sino que es deliberadamente invasivo, inyectándose en cada uno de los demás resultados finales, infundiéndolos con los valores del reino y generando un impacto en el reino. Se pregunta: ¿Cómo puede esto...?

En definitiva, ¿cómo se puede lograr esta función o prestar este servicio de una manera mejor, que honre a Cristo y tenga un impacto en el reino (véase el capítulo 13)?

Una vez redactado el plan inicial del SMBP (cap. 14), se presentará a los expertos —los empleados que realizan el trabajo y los participantes de la comunidad afectados por los proyectos— para obtener sus opiniones finales y su aprobación. Posteriormente, el SMBP podrá finalizarse, presentarse a la junta directiva para su aprobación y su lanzamiento.

Los pasos ya considerados son simplemente la preparación para la tarea misma de implementar BAM. Sin ellos, no habría un producto final para el negocio ni para la misión de BAM. Por el contrario, si el producto final no se entrega al cliente y no le resulta útil, se desperdician todos los gastos, la energía y el esfuerzo previos. Así como el deseo precede a la decisión, la decisión precede a la entrega. En los siguientes pasos, exploramos cómo se entrega BAM al usuario final y, por lo tanto, cómo tiene un impacto real en las personas y las comunidades.

## Paso 12: Pon en práctica tu plan

Muchas empresas pasan por el laborioso y costoso proceso de preparar un plan de negocios, solo para guardarlo en una bonita carpeta, dejarlo en una estantería y olvidarlo hasta el próximo retiro de planificación programado. Otras simplemente sacan una plantilla de computadora y completan los espacios en blanco, prestando poca atención a los asuntos individuales y profundos que implica un verdadero proceso de planificación. Ambas pasan por alto que un plan bien concebido (¡y su descuido!) define literalmente el carácter de la empresa y de quienes la dirigen. Sin embargo, debe ponerse en práctica para que sea algo más que palabras, ideas y sueños bonitos. Por lo tanto, también debe revisarse con regularidad y constancia para confirmar que sea bíblico y que honre a Cristo.

*Implementación. La planificación es necesaria para una acción eficaz, pero es solo el medio para un fin. En el contexto de la gestión de activos, los fines son alcanzar los múltiples resultados finales que el proceso de planificación ha identificado y definido. Esto requiere trabajar el plan, es decir, implementarlo tanto estratégicamente como tácticamente, poniendo en práctica las palabras para transformar vidas. El propio Plan de Acción Estratégico (PME) debe detallar cada estrategia o dar lugar a un plan de acción que describa qué se está haciendo, por qué, dónde, cuándo, quién lo está haciendo, cómo y con qué costo, y con qué resultados esperados.*

“Planifica tu trabajo; trabaja según tu plan”. Un dicho similar dice: “Trabaja con más inteligencia, no más duro”. Estos consejos son excelentes para todas las empresas, desde las gigantes transnacionales hasta las pequeñas tiendas de barrio. No solo ensalzan la virtud —y la necesidad— de trabajar duro, sino que reconocen que el éxito empresarial depende de cómo trabajamos, así como del trabajo que realizamos.

Estos refranes enfatizan, en primer lugar, que las personas en la empresa deben trabajar para tener éxito. La implementación es, simplemente, un trabajo duro. Emocionante, pero trabajo al fin y al cabo. Eso implica largas jornadas, compromiso e inevitables...

El sufrimiento, incluso en las empresas más exitosas, a la vez que se presta la debida atención al desarrollo profesional y espiritual, a la familia y al tiempo libre. En segundo lugar, indica que el trabajo en sí debe ajustarse al plan. Si bien la flexibilidad es necesaria para un plan viable, ignorarlo no es una opción inteligente, especialmente si este se desarrolló concienzudamente mediante un proceso que incluye a los mejores y más brillantes de la empresa, así como a sus gerentes y trabajadores de todos los niveles, departamentos y ubicaciones.

*Retroalimentación, evaluación, revisión. El Plan de Acción Estratégica (PAE) debe evaluarse, ajustarse y modificarse con base en la experiencia adquirida durante su implementación. Dicha evaluación y ajuste no pueden realizarse de forma regular y sostenible a menos que se integren en el propio PAE los ciclos de retroalimentación y los mecanismos de planificación continua. Sin estos programas estructurales, hay pocas esperanzas de que el plan, por muy bien concebido que esté, mantenga su relevancia, responsabilice a las personas de su implementación o ayude a la empresa a alcanzar su máximo potencial. Estos ciclos de retroalimentación conducen a un ciclo que continúa ajustando, refinando y mejorando el PAE con el tiempo y, con suerte, lleve a la empresa a una mayor conciencia e impacto del reino. Todo el proceso, por supuesto, debe estar continuamente impregnado de oración directa, enfocada y específica por parte del equipo de BAM, los creyentes de la plantilla y los intercesores de la empresa.*

Los misiólogos llaman a este proceso "praxis" y reconocen su importancia crucial para la misión; los expertos en negocios hablan de un "ciclo de retroalimentación" que informa a la dirección de la empresa sobre qué funciona, qué no y qué se puede hacer para mejorar los resultados. En cualquier caso, en las empresas BAM, sospechamos que Dios simplemente lo llama "obediencia".

*Responsabilidad. Si bien la retroalimentación sobre la implementación conllevará ajustes y revisiones, a menudo se pasa por alto otro aspecto: la responsabilidad. Es decir, la persona o el departamento que presenta fallas funcionales o ineficiencias que requieren corrección también debe rendir cuentas por un desempeño deficiente. Este es un asunto delicado, ya que el equipo de BAM desea la cooperación entusiasta de todos los gerentes y empleados para identificar oportunidades de mejora en la eficiencia, las ganancias, el cumplimiento de los estándares bíblicos y el impacto en el reino. Por consiguiente, cuando el cambio recomendado resulta en una forma mejor o más efectiva de realizar un trabajo específico o de realizar una tarea única,*

*En cuanto a la función, el empleado responsable y su gerente deben ser recompensados. Por el contrario, si el cambio es necesario porque alguien no realiza el trabajo correctamente o bien, se deben aplicar medidas disciplinarias y de capacitación adecuadas y respetuosas.*

La disciplina en una empresa cristiana siempre es un asunto delicado, pero las Escrituras están repletas de exhortaciones a las autoridades para que reprendan, corrijan y disciplinen a quienes obran mal. Sobre todo, la disciplina debe administrarse siempre con amor, reprendiendo la acción, no a la persona. La gracia, el perdón y el ánimo también pueden ayudar a transformar una actitud negativa en positiva, y a un empleado descuidado o mal preparado en un miembro cuidadoso y productivo del equipo, que se convierte en un defensor del control de calidad. Aprender a hacerlo bien requiere oración específica, guía bíblica, consulta con el equipo BAM y una buena gestión.

### Paso 13: Realizar revisiones de planificación anuales

Cada año, en una fecha específica, la Compañía BAM debe llevar a cabo un proceso formal de planificación para el año siguiente. Es un momento para mirar atrás con espíritu crítico y sincero, pero también para mirar hacia adelante con ilusión. Esto implica celebrar las bendiciones del año anterior, auditar y evaluar el desempeño de la compañía y prescribir medidas correctivas, así como nuevas direcciones y dimensiones tanto del negocio como de la misión.

*Celebren las bendiciones del año anterior. Si el Plan de Acción de la Familia (PMAF) del año anterior se diseñó con oración y se ejecutó con diligencia, habrá producido bendiciones inesperadas. Incluso si el año fue insoportablemente difícil, decepcionante o infructuoso, debe celebrarse. Como aconseja la Escritura:*

Regocijaos en el Señor siempre. Lo repito: ¡Regocijaos! (Fil 4:4)

He aprendido a contentarme con todo lo que me rodea. Todo lo puedo en Cristo que me fortalece. (Fil 4:11, 13)

Prosigo, por alcanzar aquello para lo cual Cristo Jesús me agarró... Olvidando ciertamente lo que queda atrás y extendiéndome a lo que está delante, prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús. (Fil. 3:12-14)

No me eligieron ustedes a mí, sino que yo los elegí a ustedes y los designé para que vayan y den fruto, y su fruto permanezca. (Jn 15,16)

Regocijense, alaben, celebren, sigan adelante, alcancen el premio y den fruto perdurable. Estas son palabras de aliento para cada equipo y misionero de BAM. Dios los ha enviado; disfruten de cualquier manera en que él los use.

*Auditoría y evaluación. Se recomienda a la Compañía BAM someterse a una auditoría anual, dirigida por cristianos, que analice el Plan de Acción Empresarial del año anterior y evalúe el progreso logrado en cada uno de sus resultados. Esta auditoría busca discernir qué funcionó, qué no, por qué y qué cambios y mejoras son necesarios para alcanzar las metas y objetivos financieros en el futuro. Esta auditoría describe tanto la situación actual de la compañía (descriptiva) como el futuro de su liderazgo, tanto desde una perspectiva empresarial como de impacto en el reino (prescriptiva). En ambos aspectos, la auditoría reconoce que el progreso es gradual y solo se materializa con el tiempo. La auditoría puede ser realizada formal o informalmente por los propios ejecutivos de la compañía, el director de operaciones y el director de marketing, o por consultores cristianos externos. Quizás sea mejor realizarla como parte del enfoque de análisis funcional (véanse los capítulos 15 y 16).*

Los criterios de búsqueda que rigen la parte descriptiva de la auditoría empresarial son similares a los que utilizan los inversores corporativos y los inversores de capital riesgo que realizan la debida diligencia de una empresa. Examinan cada aspecto importante de la empresa buscando indicios de su salud (o su falta de ella) y describiendo las condiciones de cada departamento, producto, servicio, proyecto y resultado financiero.

La auditoría descriptiva espiritual/del reino es mucho más profunda, penetrando hasta el último detalle de la empresa. Identifica y evalúa las funciones y actividades de la empresa desde las perspectivas de fe, ministerio y misión, y evalúa la rentabilidad y las métricas de dichas iniciativas. No solo examina cada uno de los resultados no financieros, sino también los medios, los fines y el impacto de cada uno en el reino. Como mínimo, debe incluir un estudio detallado de las operaciones de la empresa, la estructura organizativa existente, los planes, las metas y los objetivos, y entrevistas con el personal de la empresa y los líderes comunitarios.



La parte prescriptiva de la auditoría debe ampliar el análisis del "es" y "qué sucedió" a "¿qué pasaría si..." y "¿por qué no?". Esto requerirá un análisis detallado de las funciones de la empresa, buscando maneras de refinarlas y mejorarlas para lograr la eficiencia y eficacia del negocio, así como oportunidades para utilizarlas con un mayor impacto en el reino. Si se realiza correctamente, la auditoría invariablemente destacará muchas maneras imprevistas en las que la empresa puede servir y amar mejor a sus empleados, clientes, comunidad y otras partes interesadas.

La auditoría prescriptiva también incluirá la ampliación de las conversaciones con los líderes de la empresa, los empleados y, posiblemente, los líderes comunitarios para determinar qué podría mejorar la empresa dentro de los límites de prácticas comerciales sólidas y viables. En esta etapa, se evalúan los múltiples resultados del año anterior y se identifican nuevos, se ora constantemente y se pone a prueba la fe. A partir de esta etapa de la auditoría, se inicia el Plan de Acción de la Empresa (PAE) del año siguiente. El nuevo PAE definitivo será, por supuesto, el resultado final del proceso gradual que evalúa la viabilidad, la idoneidad, la capacidad organizativa y los costos de los resultados de la empresa, sus iniciativas basadas en la fe y su impacto en el reino.

## Paso 14: Replica tu empresa

Gestionar una empresa BAM es una tarea difícil y a menudo solitaria, especialmente en un entorno extranjero. Para aliviar esta situación, recomendé que, de ser posible, el director ejecutivo forme al principio un equipo BAM cristiano profesionalmente competente para brindar apoyo mutuo, motivación, responsabilidad, asesoramiento y compartir el trabajo (véase el paso 4). Asimismo, el equipo BAM querrá brindar dicho apoyo y asesoramiento a otras personas fuera de la empresa. Cuatro formas merecen especial atención: replicación, incubación, unificación e indigenización.

*Replicación. Recomendando encarecidamente que una empresa BAM intente replicarse lo antes posible tras un lanzamiento exitoso, apoyando e incluso patrocinando o acogiendo a otras empresas BAM no competidoras, expatriadas o autóctonas, en la localidad inmediata. Este es el equivalente BAM del conocido y reconocido método misionero tradicional de difundir el evangelio mediante la plantación de iglesias.*

Esta asistencia puede adoptar diversas formas, pero debería ser uno de los componentes principales de los objetivos de una empresa BAM en el reino. Puede ser tan simple como ayudar a otro equipo BAM a familiarizarse con el país compartiendo el SAA de la empresa. O puede implicar patrocinar a otra empresa y ayudar a facilitar sus viajes de visión, resolver problemas de inmigración, encontrar ubicaciones comerciales adecuadas y alojamiento para familias expatriadas, escuelas, transporte, compras, capacitación en idiomas, etc. Por otro lado, la asistencia puede ser más profunda e incluir la incubación de la nueva empresa BAM.

*Incubación. La incubación implica ayudar a fundar o asesorar a una nueva empresa, posiblemente incluso compartiendo su ubicación con la empresa BAM anfitriona hasta que pueda operar de forma independiente. También puede implicar que la anfitriona asuma las tareas administrativas iniciales (posiblemente a largo plazo) de la nueva empresa (quizás por una tarifa acordada, un trueque u otra compensación), como visas, permisos, arrendamientos, vehículos, asistentes personales, contratación, nómina, contabilidad, servicios legales y...*

*Tareas similares comunes a todas las empresas. Si las necesidades de la empresa en materia de abastecimiento de materias primas, fabricación de productos, almacenamiento, comercialización o transporte son compatibles con las de la empresa anfitriona, ambas pueden acordar que algunas o todas estas funciones se compartan permanentemente o se externalicen a la empresa anfitriona a cambio de una tarifa.*

Este tipo de incubación es una situación beneficiosa para ambas empresas. Permite a la nueva empresa BAM centrarse en sus productos, marketing y distribución, y así alcanzar su operatividad, rentabilidad y misión con mayor rapidez. También permite a la empresa BAM anfitriona lograr economías de escala en sus operaciones o planta física existentes gracias a los ingresos adicionales generados. Ambas comparten la ventaja de su mutua comunión cristiana, ánimo, entusiasmo y adoración, y de saber que están difundiendo el evangelio en colaboración con sus hermanos en la fe.

También recomendamos que cada empresa BAM, además de seguir impulsando a sus descendientes, intente apoyar o incubar al menos una nueva empresa BAM cada año. El crecimiento multigeneracional y la sostenibilidad de este modelo de replicación empresarial son emocionantes. Esta multiplicación no solo genera empleos y salarios para la economía local, sino que también aumenta la presencia e influencia de Jesús en la comunidad en general.

*Unificación. A medida que cada Compañía BAM, tanto la anfitriona como la hospedada, examina su potencial para un impacto positivo en el reino, podrían lograr juntos mucho más por la comunidad que lo que cada una podría lograr por sí sola. Así como existe una ventaja sinérgica en el ecumenismo y la unidad interdenominacional, existe una gran ventaja en aprovechar los recursos y el poder de dos o más compañías BAM en iniciativas conjuntas para el reino.*

Por lo tanto, cuando estas compañías reflexionan sobre sus metas del reino cada año, es muy recomendable que compartan sus ideas e información, busquen puntos en común y se conviertan literalmente en el "guardián de su hermano", buscando siempre maneras de ayudarse mutuamente. De esta manera, ayudan visiblemente a la comunidad cristiana, tanto dentro como fuera de las compañías BAM, a avanzar hacia la unidad por la que Jesús oró en la Última Cena:

Padre santo, protégelos [a los discípulos] por el poder de tu nombre, el nombre que me diste, para que sean uno, como nosotros somos uno. . . .

Mi oración no es solo por ellos. Ruego también por quienes creerán en mí por su mensaje, para que todos sean uno, Padre... Les he dado la gloria que me diste, para que sean uno como nosotros somos uno: yo en ellos y tú en mí. Que alcancen la unidad completa para que el mundo sepa que tú me enviaste y que los has amado como me has amado a mí. (Jn 17:11, 20-23; véase también Jn 10:30)

El apóstol Pablo nos llama a esta misma unidad en Cristo. De hecho, parte de su carta a los Efesios podría fácilmente ser un versículo de vida para los dedicados BAMers que se conectan tanto con otras compañías BAM (expatriadas y locales) como con la comunidad en general: «Les ruego que vivan una vida digna del llamado que han recibido. Sean completamente humildes y mansos; sean pacientes, soportándose unos a otros en amor. Procuren con todo empeño mantener la unidad del Espíritu mediante el vínculo de la paz» (Efesios 4:1-3).

*Indigenización. Los primeros esfuerzos misioneros tradicionales condujeron a numerosas prácticas aberrantes y etnocéntricas que, en el mejor de los casos, fueron ineficaces y, en el peor, contraproducentes, a menudo causando desilusión, desastre o incluso la muerte. Estas trágicas experiencias dieron lugar a prácticas innovadoras, incluso revolucionarias (para la época), centradas en traer a Cristo a la cultura tal como era. Intentaron armonizar la práctica misionera con aquellos aspectos culturales que no se oponían al evangelio y minimizar la fricción entre ambas culturas. Reconocieron que los misioneros occidentales son huéspedes en la tierra y que Jesús no es un Dios occidental, sino el Dios de todos los pueblos, en todas las tierras y culturas. Reconocieron que, para que los esfuerzos de plantación de iglesias tuvieran sostenibilidad a largo plazo, las iglesias debían ser entregadas a los pueblos indígenas y gestionadas por ellos.*

*Iglesias de las Tres Autonomías. Uno de los conceptos que surgió de un período inicial de experimentación misionera en China se denomina "Principio de las Tres Autonomías".[2] Este dictaba que todas las iglesias locales autóctonas debían esforzarse por ser autónomas, autosuficientes y autopropagarse. También recomendaba que, al fundar una iglesia, los misioneros tuvieran*

*Una estrategia de salida que incluía entregar la iglesia a los líderes locales y trasladarla a otros campos misioneros. Se argumentaba que la iglesia, como un bebé, necesitaba liberarse de su dependencia de la iglesia madre y sus misioneros, y alcanzar la autosuficiencia completa lo antes posible. Este enfoque no solo benefició a las iglesias locales, sino que las hizo sostenibles incluso ante cambios adversos en el entorno político o la expulsión o ausencia de misioneros extranjeros.[3] Sin embargo, el concepto de las Tres Autonomías no tuvo un éxito total, ya que los misioneros occidentales a menudo no cedían el control de las iglesias locales, sin creer nunca del todo que la población local pudiera gestionarse con éxito por sí sola.*

El dilema sobre cómo hacer efectivo un concepto misionero tan valioso fue resuelto en gran medida por John Livingston Nevius, un misionero estadounidense itinerante de finales del siglo XIX en la provincia china de Shantung.[4] Nevius adoptó el enfoque de las Tres Autonomías, pero añadió una advertencia importante: los principios de las Tres Autonomías deben implementarse con cada nueva congregación autóctona desde el inicio de la iglesia.[5] Si se demora, explicó, la iglesia local se vuelve irremediablemente dependiente de los extranjeros y las tres autonomías nunca se realizan plenamente. Este enfoque se conoció como el "Método Nevius" y fue adoptado con éxito por los misioneros occidentales en la iglesia coreana.[6] De hecho, se le atribuye haber sido un factor crucial en la posterior explosión de evangelización en toda Corea del Sur, que la ha convertido en el hogar de la iglesia cristiana más grande del mundo y la principal nación emisora de misioneros en el mundo cristiano actual.

*Negocios de cuatro identidades y BAM. Existen importantes paralelismos y lecciones que aprender de Taylor y Nevius en la gestión de una empresa BAM. Un objetivo de muchas empresas BAM es convertirse en empresas de propiedad, gestión, operación y financiación independientes y autóctonas lo antes posible. Existen muchos modelos diferentes para la indigenización total o parcial de las empresas BAM, pero la mayoría aboga por una estrategia de salida eventual para los expatriados. Creo que cuanto más rápido una empresa BAM (y sus empresas derivadas) pueda indigenizarse, mejor será para la propia empresa y para el reino en ese país. Es decir, cuanto antes estas empresas puedan convertirse en empresas BAM indígenas, dirigidas por cristianos y autosuficientes, sin participación de expatriados ni extranjeros, mejor.*

*Creo que la mejor manera de lograrlo es que las empresas BAM adopten una postura ampliada de Tres Seres (cuatro yo) para volverse autónomas, autosuficientes, autopropagadoras y autorreplicantes.*

Sin embargo, si el director ejecutivo de la Compañía BAM se siente llamado a permanecer en la empresa de forma permanente y a ministrar a la gente de esa zona, encarnacionalmente y a largo plazo, es casi seguro que insistirá en conservar el control de la empresa, su propiedad y, muy posiblemente, su gobernanza. Esto es totalmente razonable, y no tengo objeción a este modelo si esa es la vocación del director ejecutivo. Reconozco que tal decisión no niega la alta probabilidad de que el director ejecutivo desee que la empresa alcance el estatus de "cuatro autonomías" de todos modos, especialmente si él o ella recibe subsidios de la iglesia, la denominación, individuos u otras compañías BAM. Lograr la independencia financiera completa sigue siendo un objetivo primordial de toda empresa, incluidas todas las Compañías BAM.

El director ejecutivo también podría querer conservar el control de la propiedad de la empresa, pero delegando gradualmente la gestión operativa diaria en líderes locales cualificados dentro de la empresa. Como en cualquier empresa, este gerente local puede recibir incentivos mediante acciones, opciones sobre acciones, bonificaciones y, por supuesto, salario, beneficios y otras ventajas como viajes internacionales, educación, alojamiento, vehículos y cuentas de gastos. Si se trata de acciones, el director ejecutivo probablemente exigirá opciones de recompra en caso de que el gerente local no tenga un desempeño satisfactorio o abandone la empresa. De esta manera, el director ejecutivo mantiene la supervisión para garantizar que la empresa se mantenga fiel a su vocación y a la visión y los valores de BAM. Si el director ejecutivo detecta alguna desviación importante, puede regresar a la empresa y hacer las correcciones necesarias antes de que se desvíe irremediabilmente.

Si mantener el control es el modelo con el que se compromete un director ejecutivo, recomiendo que el principio de las cuatro autonomías se aplique a las nuevas empresas locales que la empresa BAM original replica, asiste, alberga, patrocina o incuba. Esto permite al director ejecutivo mantener segura la base de la misión, sin sofocar el movimiento del Espíritu Santo en la comunidad empresarial local. Esto también permite que la empresa original mantenga una presencia constante en la comunidad, modelando para todas las nuevas empresas BAM la manera bíblica de gestionar una empresa y contribuir al desarrollo de una comunidad. La presencia continua del director ejecutivo también

fortalece su testimonio y le permite al CEO servir como mentor, discípulo y animador de todos los cristianos en los negocios.

Independientemente del modelo adoptado, el objetivo de las empresas de cuatro autonomías es ver a Cristo firmemente establecido dentro de la comunidad empresarial indígena y ver a cada empresa existente y nueva bien administrada tanto de acuerdo con los estándares comerciales como bíblicos, con un impacto en el reino y resultados finales propios del reino.

*Grupos de pares de cuatro identidades. A medida que se fundan empresas BAM y se incuban otras nuevas, los clústeres resultantes pueden convertirse en una fuerza poderosa para la misión holística dentro y fuera de la comunidad. Esto es especialmente cierto si, como recomiendo, estas empresas BAM forman y mantienen grupos de pares de directores ejecutivos y directores generales cristianos indígenas. Estos grupos indígenas llegan directamente a la comunidad empresarial local (a diferencia de las empresas creadas por expatriados) e influyen indirectamente en todos sus grupos de interés dentro de esa ciudad, región y país. Al actuar como mentores, asesores, animadores y facilitadores de estos líderes empresariales indígenas, los grupos de pares animan y empoderan aún más a los propietarios y directores generales de empresas cristianas locales, enseñándoles a ascender en el desarrollo de BAM y convertirse en KC, empresas BAM e incluso en GCC.*

El concepto de las cuatro identidades se aplica directamente a los grupos de pares. Esto es especialmente crucial en las regiones de Canadá y Nueva Zelanda donde el cristianismo no es bienvenido y puede ser ilegal. En cualquier caso, los grupos de pares pueden convertirse en una fuente importante de sustento, edificación, estímulo y crecimiento espiritual y empresarial. Los grupos que han existido durante un tiempo se convierten en una familia y generan afirmaciones como "esta es mi verdadera iglesia" y "aquí es donde me alimento". Cuanto antes se independicen de la empresa fundadora de BAM o de un grupo externo, mejor. Esto no significa que no deban asociarse con ministerios internacionales de grupos de pares como Christ@Work, CBMC-Forums, Convene, Full Gospel o similares. Todo lo contrario. Simplemente significa que la supervivencia de estos grupos de pares en el contexto extranjero, como en una iglesia local, dependerá de que los empresarios locales asuman la plena responsabilidad de cada aspecto de su existencia y crecimiento.

## Paso 15: Transformar vidas y comunidades

Pablo llamó a los seguidores de Jesús a ser transformados en todos los aspectos a semejanza de Jesús:

No se conformen más al mundo actual, sino transformense mediante la renovación de su mente. Así podrán comprobar cuál es la voluntad de Dios: buena, agradable y perfecta. (Romanos 12:2)

Y nosotros, que con el rostro descubierto reflejamos la gloria del Señor, nos transformamos en su semejanza con una gloria cada vez mayor, por obra del Señor, que es el Espíritu. (2 Cor 3:18)

En 2008, la Iglesia Presbiteriana de San Andrés en Newport Beach, California, adoptó nuevas declaraciones de visión y misión que reflejan este llamado a la transformación. Su declaración de visión afirma que son «una iglesia vital que transforma vidas»; su declaración de misión dice: «Nuestra Misión: Transformados por Jesucristo y guiados por la Palabra de Dios, conectamos generaciones y servimos al mundo para que las vidas puedan ser transformadas por medio de Cristo».[7]

Las palabras "para que" son cruciales para comprender el propósito de la iglesia y de las empresas BAM. Se trata de conectar y servir a las personas del mundo de forma integral, para que Cristo transforme vidas; para que las personas lleguen a conocerlo, imitarlo, crecer en él y ser transformadas a su imagen.



En resumen, BAM se dedica a "para que". Una vez completada la planificación y implementados los planes, todo gira en torno al impacto final del reino: para que las personas y las comunidades sean transformadas por Cristo a su semejanza. BAM es simplemente una herramienta, un método misionero y un medio para ayudar a las personas de forma integral, abarcando cada aspecto de sus vidas, pensamientos, palabras, acciones, dolor y alegría en el nombre y el amor de Jesús.

Mucho más importante, es un medio para ayudar a las personas eternamente, presentándoles al único que puede satisfacer su necesidad y sanar su dolor para siempre. Al fin y al cabo, el objetivo final de BAM es Jesús. Él es nuestra única esperanza real.

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué factores debería considerar una empresa BAM al decidir qué otras empresas podría incubar? ¿Cómo puede una empresa BAM animar y apoyar a otros emprendedores cristianos?

2. ¿Cuáles son los indicadores de que los empleados indígenas de una empresa podrían estar preparados para gestionar la situación por sí solos? Explique. ¿Cómo puede una empresa BAM planificar ante tal eventualidad?

3. Participación de BAM: Con base en el trabajo realizado para las preguntas de debate del capítulo dieciocho, continúe el ejercicio y perfeccione su plan de negocios, asegurándose de que se ajuste al SAA. Elabore un borrador final de su plan de negocios.

a. Considere cada sección de su plan de negocios y haga una lluvia de ideas sobre qué podría hacer en cada área para generar un impacto ambiental positivo. Incorpórelas a su plan de negocios dentro del área en cuestión y escriba "(Verde)" entre paréntesis después de cada línea verde para indicar su estatus como parte del balance ambiental de la empresa.

b. Repita el proceso con ideas realistas para que su empresa tenga un impacto social positivo en la comunidad donde operará. Incorpore estas ideas a su plan de negocios ampliado en los lugares correspondientes. Coloque "(Social)" entre paréntesis después de cada partida social para indicar que forma parte del balance social de la empresa.

c. Repita el proceso con ideas realistas para que su empresa tenga un impacto positivo en el reino en cada uno de los tres niveles de integración de la fe (véase el capítulo 11). Incorpórelas a su plan de negocios en constante expansión. Coloque entre paréntesis la palabra "(Reino)" después de cada partida del reino para indicar que forma parte del balance general del reino de la empresa. Nota: Algunas partidas en

Su plan de negocios tendrá más de una anotación final, ya que sirven para más de un propósito.]

Dada la realidad de los recursos de su empresa, la capacidad de su equipo y sus llamamientos, priorice los asuntos que desea lograr el primer, segundo y tercer año, y aquellos que deben posponerse a largo plazo, a menos que el Señor intervenga inesperadamente.

e. Por último, reorganice el plan de negocios con todos los elementos de línea agrupados por su designación final y su año de prioridad dentro de cada sección.

f. Revisar el borrador para que pueda presentarse a la clase tanto en formato escrito como en PowerPoint y al instructor como un trabajo de clase.

### Tercera parte

## Los negocios como misión

### Contando el costo

*"Siempre calcule el costo".*

Proverbio americano

*"Un dicho muy usado aconseja a quienes se embarcan en una gran empresa que calcule el costo, pero algunas de las empresas más grandes han tenido éxito. porque quienes los emprendieron no calcularon el costo."*

Thomas Henry Huxley

*"Seguramente llega un momento en el que hay que calcular el costo y pagar el precio. Ya no son cosas en las que pensar. Lo único que importa es el valor: el valor último de lo que uno hace".*

James Hilton

A lo largo de este libro he hablado positivamente sobre la experiencia BAM y he instado a quienes se sienten llamados a BAM a involucrarse seriamente en ella.

Se habló sobre qué es BAM, por qué se practica y cómo. Esperamos que esto haya estimulado a un grupo diverso —incluyendo empresas internacionales o interculturales existentes, empresas nacionales que consideran expandirse internacionalmente, emprendedores que se sienten llamados a la misión y estudiantes de escuelas de negocios— a considerar seriamente el BAM como una vocación de vida.

Si bien hemos hecho advertencias a lo largo del camino, parece prudente, incluso necesario, dedicar la parte final de este libro a discutir un tema del cual generalmente no hablamos o solo lo mencionamos de palabra: el enorme costo personal que paga la mayoría de las personas que se embarcan en el servicio misional, ya sea tradicional o no tradicional, como BAM.

Jesús nos advirtió en términos muy claros:

Si alguno quiere venir en pos de mí, niéguese a sí mismo, tome su cruz cada día y sígame. (Lc 9,23)

Si alguno viene a mí y no odia a su padre y a su madre, a su mujer y a sus hijos, a su hermano y a sus hermanas, e incluso su propia vida, no puede ser mi discípulo. Y el que no carga con su cruz y me sigue, no puede ser mi discípulo.

Supongamos que uno de ustedes quiere construir una torre. ¿No se sentará primero a calcular el costo para ver si tiene suficiente dinero para terminarla?

De la misma manera, cualquiera de ustedes que no renuncia a todo lo que posee no puede ser mi discípulo. (Lc 14:26-28, 33)

Nadie que pone la mano en el arado y mira hacia atrás es apto para el reino de Dios. (Lc 9,62)

En verdad, esto es amor duro, pero Jesús dice que si somos sus discípulos y decidimos seguirlo, debemos ponerlo en primer lugar, por encima de la familia, el hogar, las posesiones y la vida misma. A quienes estén considerando el campo misionero, les dice: «Primero, siéntense y calculen el costo». ¿Por qué? Para ver si nuestro compromiso es lo suficientemente fuerte como para soportar las enormes presiones que conlleva el territorio misionero y BAM. Este ejercicio es una tarea excepcionalmente difícil, tanto desde la perspectiva de la planificación como desde la personal. Sin embargo, es una tarea esencial que no puede ni debe eludirse ni descuidarse.

Los misionólogos y las agencias de envío de la iglesia están preocupados por la alta tasa de deserción en el campo misionero (personas que abandonan el campo y su llamado misionero). Las razones de estas deserciones son múltiples, pero invariablemente se relacionan con la guerra espiritual, expectativas irrealistas y decepcionadas, una planificación o fe inadecuadas, y/o una idealización ingenua del campo misionero. Esto es cierto incluso entre cristianos maduros y bien intencionados.

## Gestión de riesgos

*Calcular el costo de participar en BAM significa abordar los riesgos de forma realista y ver cómo gestionarlos. La gestión de riesgos no es nueva para el empresario experimentado. Es parte integral de entrar al mercado a comprar y vender bienes o servicios. Permítanme sugerir brevemente cómo quienes aspiran a BAM pueden calcular el costo y luego gestionarlo.*

En primer lugar, el equipo de BAM debe realizar una planificación detallada antes de entrar en acción. Como parte de estos planes, el equipo de BAM debe lograr cuatro objetivos: (1) realizar una evaluación de amenazas e identificar los riesgos específicos en cada aspecto del negocio y la misión; (2) siempre que sea posible, encontrar maneras de eliminar los riesgos por completo; (3) cuando no sea posible eliminar los riesgos, desarrollar estrategias para minimizarlos o protegerse contra ellos, minimizando así el efecto de eventos adversos; y (4) evaluar la tolerancia al riesgo del negocio y de las personas que entran en acción.

La evaluación de amenazas aborda los ataques: empresariales, físicos, emocionales, de salud, de seguridad, familiares, relacionales, políticos, económicos, religiosos y espirituales. — que inevitablemente conlleva la gestión de riesgos empresariales (BAM). Identifica las fuentes y la naturaleza de las amenazas, el nivel de riesgo que cada amenaza representa y el daño potencial que podría resultar si se materializan. La evaluación también examina a todas las personas relacionadas con la empresa y la misión: expatriados e indígenas; el equipo de BAM y sus familias, tanto locales como locales; y los empleados y la comunidad. En resumen, determina quién y qué se ve amenazado, cómo, por quién y con qué fin. Las estrategias para eliminar o minimizar dichas amenazas o riesgos se incluyen en el Plan de Acción Estratégico de la Empresa (SMBP) de la empresa. El resultado es, en esencia, el desarrollo de una estrategia de supervivencia o afrontamiento para las personas, la empresa y la misión.

La tolerancia al riesgo es un concepto crucial para el éxito de la empresa BAM. Es el nivel de riesgo que las personas o la empresa pueden tolerar y aun así funcionar eficazmente. Si el riesgo supera el nivel de tolerancia, el equipo probablemente debería...

Alejarse de esta empresa o país en particular porque, salvo por una intervención divina directa, está prácticamente destinado al fracaso. Por otro lado, si el nivel de riesgo es aceptable y aceptado (dos conceptos muy diferentes), el equipo puede seguir adelante con sus planes. Evaluar nuestra propia tolerancia al riesgo no es fácil y nunca debe hacerse en solitario. Quienes nos rodean a menudo saben mejor que nosotros cuál es nuestra tolerancia real para afrontar situaciones estresantes.

De igual manera, evaluar la tolerancia al riesgo debe estar impregnada de oración, preguntándose si Dios quiere que la misión de BAM continúe a pesar de las debilidades señaladas. Como saben los cristianos maduros, Dios a menudo elige vasos más frágiles para llevar su mensaje y ministerio a las personas del mundo. Sin embargo, determinar si esta es la situación es cuestión de gran discernimiento espiritual, no de ilusiones. Si queremos ser eficaces para Cristo, debemos afrontar las realidades de la situación y adaptarnos a ellas. Jesús fue claro al respecto, señalando que un rey que piensa ir a la batalla sin suficientes fuerzas debe reconsiderar sus planes, hacer ajustes radicales y pedir la paz (Lc 14:31-32).



## Riesgos de BAM

Una de las realidades predominantes hoy en día es que el mundo es un lugar muy peligroso. A medida que los aspirantes a BAMers analizan el contexto real de su negocio y misión, esa realidad debe permanecer presente en sus reflexiones. Casi a diario, los medios de comunicación informan que los cristianos, especialmente los estadounidenses, sufren ataques del islam radical y otros enemigos religiosos y políticos. Los secuestros, las decapitaciones, la tortura, la mutilación, el asesinato y el caos son comunes. Las historias que siguen no son agradables ni políticamente correctas, y no se presentan para ahuyentar a los empresarios cristianos bienintencionados del campo misionero de BAM. En cambio, se presentan para ilustrar los importantes desafíos que enfrentan los practicantes de BAM más allá de la rutina diaria. Después de todo, BAM está llevando el evangelio a territorio enemigo.

Jesús advirtió sobre esto varias veces en las Escrituras, diciendo que Satanás era como un león al acecho, listo para devorar y perseguir a sus seguidores (1 Pedro 5:8). «Serán entregados a la persecución y a la muerte, y serán odiados por todas las naciones por mi causa» (Mateo 24:9).

En los siguientes capítulos, he dividido las principales amenazas y riesgos en siete categorías: macroeconómicas, políticas, espirituales, específicas del negocio, específicas de la misión, para expatriados y de estilo de vida. Incluso este enfoque apenas roza lo que es muy real y relevante para todos los aspirantes a BAMers. Sin embargo, esperemos que estar prevenido sea mejor que estar preparado.

Dado que este tema es tan personal para mí, la siguiente discusión se aborda de forma anecdótica, basada en mis experiencias en el campo misionero en Kazajistán de 1991 a 1995, justo después del colapso de la Unión Soviética y la repentina apertura de las quince repúblicas a la evangelización. Si bien estas historias quizá ya no reflejen la situación actual en Kazajistán, siguen siendo muy instructivas por su universalidad. Son ejemplos concretos que se han replicado con infinitas variaciones en cada misión.

desde que comenzaron las misiones, y seguirá siendo así mientras exista la necesidad de difundir el evangelio.

Me apresuro a añadir que, a pesar de las historias que siguen y del precio que muchos han tenido que pagar, testifico por experiencia personal y por mi larga relación con practicantes de BAM que los negocios como misión pueden ser una fuente de gran alegría, increíble satisfacción e infinitas recompensas eternas y temporales. Usar nuestras habilidades empresariales para Cristo, especialmente en un país subdesarrollado, revitaliza la vida y nuestra relación con Dios. Las personas con las que interactuamos, el aprecio en sus corazones y rostros, el asombro en sus ojos.

—Saber que nos atrevimos a dejar Estados Unidos, el lugar de sus sueños y esperanzas, para compartir sus vidas, su trabajo y su dolor, no tiene precio.

## Preguntas para discusión

1. Defina la gestión de riesgos. ¿Qué significa? ¿Cómo practica la gestión de riesgos en su vida diaria? ¿Cómo la practica su empresa o empleador?

2. ¿Qué se entiende por tolerancia al riesgo? Da ejemplos de tu propia vida. ¿Cuál es tu tolerancia al riesgo (es decir, tu aversión al riesgo)? ¿Varía según el contexto? Explícalo. ¿Tu tolerancia al riesgo es la misma que la de otros miembros de tu familia inmediata? De no ser así, ¿cuáles son las diferencias? ¿Cómo se manifiestan estas diferencias?

3. ¿Cómo realiza una empresa una evaluación de amenazas? ¿Qué factores deben considerarse? ¿Qué importancia tiene? ¿Importa el contexto? Explique.

4. Si el autor hubiera realizado una evaluación de gestión de riesgos adecuada, ¿cree que habría elegido Kazajistán? ¿Por qué? De no ser así, ¿por qué cree que fue allí y se llevó a su esposa? ¿Qué factores influyen en que alguien emprenda una gestión de riesgos basada en la comunidad en un país del tercer mundo?

5. Participación en BAM: Hoy en día, ¿qué país no visitarías como turista? ¿Como misionero? ¿Como miembro de BAM? ¿Por qué? ¿Qué dice esto sobre tu tolerancia al riesgo? ¿Tu fe?

### Cuestiones macroeconómicas

*“La historia ha demostrado que cuando la ética y la economía entran en conflicto,  
“La victoria siempre está en la economía”.*

B. R. Ambedkar

*"Siempre hemos sabido que el interés propio descuidado era una mala moral; ahora  
"Sabemos que es mala economía".*

Franklin D. Roosevelt

*"Los siete años de hambre... vendrán sobre Egipto... "Entonces Faraón le  
dijo a José: 'Te pongo a cargo de toda la tierra de Egipto'..."*

*Así que José compró toda la tierra de Egipto para el faraón. Todos los egipcios  
vendieron sus campos, porque la hambruna los azotaba. La tierra pasó a ser  
propiedad del faraón, y José sometió al pueblo a servidumbre, de un extremo  
a otro de Egipto.*

Génesis 41:36, 41; 47:20-21

La macroeconomía bien podría ser uno de esos cursos que muchos aspirantes a BAMers nunca han cursado. Es una lástima, ya que la práctica de BAM, si bien es un tema microeconómico, se ve significativamente afectada por las políticas macroeconómicas de un país. A riesgo de simplificar demasiado, permítanme explicar brevemente algunos conceptos. La microeconomía, como su nombre indica, se centra en unidades económicas individuales, como empresas y negocios individuales. La macroeconomía, por otro lado, aborda los problemas económicos colectivos o agregados a nivel nacional y tiene dos divisiones básicas: la política fiscal, que aborda la estructura tributaria de un país, y la política monetaria, que aborda su moneda, oferta monetaria y sistema bancario. La economía global, una disciplina en auge, aborda problemas económicos internacionales, multinacionales, transnacionales y globales.

En este contexto, existen varias cuestiones macroeconómicas que sirven como una prueba de realidad para quien aspira a implementar un BAM. Mientras calcula los costos de implementar un BAM y se prepara para gestionar el riesgo, se ve sujeto a fuerzas macroeconómicas sobre las que tiene poco o ningún control. Por ejemplo, el colapso económico de Tailandia a mediados de la década de 1990 tuvo lo que los economistas llaman un "efecto contagio" con un impacto mundial devastador, y la crisis financiera estadounidense de 2008 (que comenzó con el mercado inmobiliario nacional)

precipitó el peor colapso económico mundial (eufemísticamente llamado el "tsunami económico mundial") desde la Gran Depresión de 1929. Estos son solo dos (de muchos) ejemplos de fuerzas macroeconómicas fuera del control de cualquier individuo que pueden hundir todos los barcos y, con ellos, las empresas BAM.

Entre otros temas que merecen atención, quisiera abordar específicamente, aunque brevemente, los siguientes: el dinero, el sistema bancario, la estructura tributaria, el sistema contable, la inflación, la repatriación de beneficios y los desastres naturales. Nuestra conversación no pretende educar a los miembros de BAM sobre los tecnicismos de estos temas, sino compartir anecdóticamente experiencias reales que he vivido en el campo misionero, principalmente en la República de Kazajistán, Asia Central y otras partes de la antigua Unión Soviética (FSU). Si bien todos estos ejemplos son internacionales, es fácil encontrar variaciones sobre los mismos temas en prácticamente cualquier contexto intercultural nacional.

## Dinero

Administrar el dinero es clave en la estrategia de supervivencia de cualquier BAMer. No solo el equipo BAM y sus familias dependen de esta habilidad para su sustento diario, sino que la empresa BAM debe cubrir sus gastos, nóminas, impuestos y, para su viabilidad a largo plazo, obtener ganancias. Si bien la mayoría de las empresas BAM comienzan con un capital inicial en efectivo, este suele agotarse rápidamente y pone en riesgo la inversión original. Como en cualquier negocio, se requiere una planificación minuciosa y bien informada para determinar cuánto dinero se necesitará y elaborar estados de resultados proforma. La inversión inicial de capital y el capital inicial deben ser suficientes para sustentar al equipo BAM, lanzar la empresa BAM y asegurar su viabilidad durante el período inicial de arranque.

En primer lugar, las empresas emergentes son notoriamente difíciles, especialmente con una planificación deficiente. La tasa de fracaso tradicional en Estados Unidos ronda el 80 %, y la mayoría de estos fracasos ocurren en los dos primeros años. Por consiguiente, el equipo de BAM debe planificar de dos a tres años de operaciones iniciales con déficit antes de que la empresa sea rentable de forma independiente. El objetivo de cualquier empresa, por supuesto, es que genere suficiente flujo de caja internamente para cubrir todos los costos existentes (incluidos los salarios del equipo de BAM), el crecimiento proyectado, las reservas de capital y los dividendos de los inversores.

En segundo lugar, también está el problema de la moneda, tanto la local como la extranjera del país de origen del equipo BAM. En nuestro caso, la moneda de Kazajistán en 1991 era el rublo ruso. Todos los países de la ex Unión Soviética se encontraban dentro de la zona del rublo cuando la URSS se dividió en quince repúblicas diferentes. Introdujimos dólares estadounidenses en el país y luego los cambiamos por rublos. Esto era necesario porque toda la ex Unión Soviética era una economía basada exclusivamente en el efectivo (o trueque), que no utilizaba cheques ni tarjetas de crédito.

Dado que el valor del rublo fluctuaba enormemente, teníamos tres problemas que afrontar. El primero era el alto riesgo cambiario. Este riesgo se refiere al peligro de tener...

Una brecha fluctuante entre el valor de una moneda y otra. Por ejemplo, el dólar estadounidense se considera una moneda fuerte porque históricamente mantiene un valor internacional relativamente estable. Otras monedas fuertes son el yen japonés, la libra esterlina y, actualmente, el euro europeo. Las monedas que fluctúan significativamente se consideran monedas blandas. El rublo soviético es una de ellas. Por lo tanto, si alguien posee dólares estadounidenses y puede comprar 1000 rublos por cada dólar, no hay problema si ambas se mantienen estables. Sin embargo, si el rublo se infla a 2000:1, los 1000 rublos comprados anteriormente ahora tienen la mitad del poder adquisitivo. Por lo tanto, para protegernos de este riesgo, cambiamos la cantidad mínima de dólares que necesitábamos para cubrir nuestras necesidades de efectivo a corto plazo e intentamos mantener la mayor cantidad posible de efectivo en monedas fuertes. De igual manera, a medida que recibíamos rublos a cambio, los convertíamos a moneda fuerte lo antes posible o los manteníamos para cubrir nuestras necesidades de efectivo a corto plazo, evitando así tener que cambiar dólares y pagar las a menudo elevadas comisiones de cambio.

En tercer lugar, en el proceso de cambio de divisas, tuvimos que decidir si negociar con el gobierno local corrupto, con su tipo de cambio irrealmente bajo y sus elevadas comisiones, o con el igualmente corrupto mercado negro, con sus mejores tipos de cambio y comisiones más bajas. Esta última decisión conlleva, por supuesto, una cuestión moral y ética que afecta nuestro testimonio a la población local. Si nos alineamos con el gobierno para que todo sea legal, se nos considera estadounidenses estúpidos, irracionales y derrochadores, cuyas prácticas comerciales (y, por ende, el mensaje del evangelio) son sospechosas. Si nos alineamos con el mercado negro, estamos participando en una actividad delictiva que socava la capacidad del gobierno local para aplicar una política monetaria eficaz y estabilizar la oferta monetaria del país. Además, negociar con el mercado negro demuestra que nuestros valores cristianos no son relevantes en Kazajistán, o que son flexibles y se adaptan a la situación (ética situacional), o que son firmes, pero no los practicamos. En cualquier caso, pone al BAMer en un dilema y puede ser una situación en la que todos pierden.

En cuarto lugar, en Kazajistán, como en el resto del mundo, el billete de 100 dólares era la moneda de curso legal. Sin embargo, curiosamente, tanto en el mercado abierto como en el negro, la gente desconfiaba del dinero sucio (literalmente), desgastado, roto o sin los códigos de barras más recientes. Así que uno podía tener suficientes dólares para pagar sus gastos, pero nadie...



Los aceptaban. Lo irónico era que la moneda falsa suele ser mucho más nueva y limpia que la moneda legítima usada. Por eso, cuando estábamos de vacaciones en casa, mi esposa y yo llevábamos dinero sucio a Estados Unidos, íbamos a nuestro banco local y pasábamos horas en la caja fuerte revisando fajos de billetes para seleccionar los que eran aceptables para el comercio. Luego canjeábamos el dinero viejo (que sería destruido por la Reserva Federal) por billetes nuevos y sin pulir para llevarlos de vuelta a Kazajistán.

Esto plantea la quinta cuestión. ¿Cómo podíamos transferir de forma segura sumas importantes de dinero dentro y fuera de Kazajistán? En los inicios de su existencia nacional independiente, no existían métodos eficaces y seguros para transferir dinero al país. Para transferir dinero hacia y desde Estados Unidos y Kazajistán, ya fuera para uso personal, empresarial o religioso, simplemente teníamos que atarlo bajo la ropa y ser muy discretos. Esto no era especialmente satisfactorio, ya que el viaje a Kazajistán requería veintisiete horas a través de doce husos horarios, literalmente la otra punta del mundo. En aquel entonces, el viaje requería aterrizar en el Aeropuerto Internacional Sheremétievo II de Moscú. El aeropuerto se encuentra en el extremo norte de esta metrópolis de más de catorce millones de habitantes. Tras desembarcar del avión y pasar por la aduana, teníamos que atravesar el aeropuerto controlado por la mafia con todo nuestro equipaje. Luego contratamos un taxi (también controlado por la mafia) y condujimos con este extraño y todas nuestras posesiones, incluido el dinero que llevábamos en la cintura (para declarar al agente de aduanas, otro tema), durante más de tres horas mientras viajábamos al aeropuerto nacional, Domodedovo, para tomar un avión de Aeroflot a Almaty, Kazajistán.

En aquella época, Domodedovo era quizás uno de los aeropuertos más sucios, oscuros, peligrosos y siniestros del mundo de la aviación. Su alumbrado público estaba en ruinas; la señalización en ruso era prácticamente inexistente (y mucho menos en inglés ni en otros idiomas internacionales); multitudes descontroladas se empujaban, se daban codazos y forcejeaban para llegar al frente de la fila (en lugares como los aeropuertos, las colas ordenadas solían ignorarse); grandes cantidades de personas desempleadas, desaliñadas y posiblemente sin hogar bloqueaban los pasillos; los delincuentes rondaban los aparcamientos, las entradas y los pasillos; y los baños públicos eran asquerosos y fétidos.

Ya se hacen una idea, y es crucial para nuestra conversación. A medida que pasábamos de etapa en etapa, solo podíamos pensar en los 10.000 dólares que llevaba atado a la cintura. Se sabía que se producían asaltos y muertes por mucho menos, y como estadounidenses, destacábamos en el deprimente entorno como si un foco nos anunciara nuestra presencia. Superamos estas circunstancias gracias a que un amigo ruso de confianza nos recibió en Sheremetyevo, nos acompañó para sortear a la mafia, nos condujo por Moscú hasta Domodedovo, nos guió con seguridad por el laberinto de gente y normas del aeropuerto y nos acompañó a nuestro vuelo a Kazajistán.

## Sistema bancario

Esta discusión sobre el dinero plantea otra preocupación importante. Una vez que una persona ingresa el dinero a su país BAM, ¿cómo lo protege de los vándalos? En una sociedad moderna y estructurada, la custodia del dinero suele realizarse mediante un depósito bancario. Una de mis iniciativas en Kazajistán fue unir a dos empresarios locales y un colega banquero de Dallas para fundar el primer banco de estilo occidental en ese país. Con las incipientes leyes bancarias y las políticas del banco central, descubrimos que era bastante fácil depositar nuestra moneda, ya fuera en dólares o rublos. Pero, como no había cheques, cajeros automáticos ni tarjetas de crédito, ¿cómo podíamos retirar nuestro dinero?

Cuando fundamos el banco, este era un asunto delicado, ya que el Banco Central de Kazajistán exigía a todos los bancos que revisaran la bóveda cada noche y depositaran en su banco todo el dinero sobrante. Claro que nos dieron un saldo a favor en nuestro extracto de cuenta, pero el gobierno estaba prácticamente en quiebra. De hecho, utilizaron nuestros depósitos (junto con los de otros bancos) para financiar operaciones gubernamentales. Ciertamente, se comprendía poco la importancia de la liquidez bancaria para promover un sistema bancario viable.

Por lo tanto, para retirar dinero, teníamos que ir al banco, llenar una solicitud y ser entrevistados por un funcionario para determinar si el uso que propusimos dar al dinero era aceptable. Una vez negociados y aprobados el propósito y la cantidad, se anotaba en una carpeta por orden de llegada. El banco esperaba entonces a que alguien hiciera un depósito para tener la liquidez (efectivo) necesaria para cubrir el retiro.

El procedimiento era muy similar a esperar una mesa en un restaurante estadounidense. Si estábamos presentes cuando nos llamaban, recibíamos el dinero; si no, se lo entregaban al siguiente nombre de la lista y nuestro nombre era tachado. Esto significaba dos cosas: (1) si usábamos un banco, pasábamos horas o días en el vestíbulo esperando para realizar una transacción, y (2) la mayoría de la gente evitaba los bancos y guardaba el dinero en el lugar más seguro que podía concebir. Suena casi gracioso, pero...

La pérdida de tiempo no solo es exasperante, sino también emocionalmente estresante y deprimente. Hay una familia que cuidar, una vida que vivir, un negocio que dirigir y una misión que cumplir. Para la nación, fue un procedimiento desastroso que alentó a la gente a evitar depositar su moneda, limitando así la capacidad del Banco Central para implementar una política monetaria efectiva. También obstaculizó la capacidad del gobierno de Kazajistán (GOK) para transitar rápidamente de una sociedad monetaria a una compatible con la economía global y sus instrumentos financieros.

Por si fuera poco, si la gente usaba el banco, el gobierno tenía pleno acceso a todos sus registros. Esto significa que el Gobierno de Corea tenía información que podía usarse para condenarlos por evasión fiscal.

## Estructura tributaria

La forma en que un país organiza sus políticas fiscales es de suma importancia para una empresa BAM. Kazajistán desconocía por completo las complejidades de la tributación en su nueva economía de mercado. Además, necesitaba con urgencia ingresos fiscales para respaldar sus operaciones gubernamentales. Desafortunadamente, estructuró su sistema tributario de forma totalmente contraproducente. Por ejemplo, al sumar todos los impuestos que una empresa debía pagar legalmente (sobre la renta, la propiedad, el valor añadido, las importaciones y exportaciones, y las ventas en cada nivel de gobierno), las facturas tributarias a menudo superaban el 110 % de los ingresos brutos de la empresa. Esto significaba que, por cada dólar estadounidense de ingresos, la empresa tenía que pagar 1,10 dólares estadounidenses en impuestos. Claramente, esto impedía que ninguna empresa sobreviviera como una entidad legal.

La estrategia de supervivencia que la mayoría de las empresas, tanto extranjeras como nacionales, adoptaron fue la simple evasión fiscal. La burocracia del Gobierno de Corea estaba tan desorganizada, carecía de personal y era tan corrupta que las posibilidades de ser descubiertas eran mínimas a medio plazo. Como era de esperar, el efecto de estas prácticas en el Gobierno de Corea, con escasez de liquidez, fue desastroso. No solo contaban con ingresos fiscales mínimos para financiar los servicios públicos, sino que carecían de efectivo suficiente para remediar la situación. Además, carecían de una base de datos de empresas para determinar quiénes estaban cometiendo fraudes.

Como mínimo, las implicaciones morales y éticas de esa situación, especialmente para una empresa BAM, fueron desafiantes. ¿Cómo desarrolla un BAMer una estrategia de supervivencia satisfactoria y viable para la empresa que también se reconcilie con la fe cristiana? ¿Cómo se le da al César lo que se le da, cuando el César exige más de lo que se tiene?

## Sistema de contabilidad

Un aspecto importante de los negocios es su sistema contable. Sin él, es imposible saber si un negocio es rentable, de dónde provienen las ganancias, cuáles son los principales gastos, si estos se ajustan a los estándares del sector, qué productos de la empresa ofrecen los mejores márgenes, cuáles son estos, cuál es la capacidad de crecimiento interno y, por supuesto, qué impuestos se deben pagar. Los modelos de negocio occidentales dependen de sistemas contables occidentales como los PCGA (Prácticas Contables Generalmente Aceptadas de EE. UU.). Sin embargo, estos sistemas no están presentes en muchos países.

Cuando llegamos a Kazajistán, su sistema contable se basaba en el sistema económico de comando comunista, no en el sistema de mercado. Por consiguiente, su plan de cuentas era completamente diferente. Esto generó graves consecuencias para las empresas comerciales, especialmente al calcular las ganancias y los impuestos. Por ejemplo, en un sistema occidental, los salarios de los empleados son un gasto empresarial deducible de impuestos; según la perspectiva kazaja, la nómina era un ingreso imponible. En su opinión, si se pagaban salarios, era evidente que entraba dinero en efectivo a la empresa, lo cual consideraban ingresos ocultos y no declarados. Si bien esto parece inconcebiblemente ingenuo desde una perspectiva occidental, generó conflictos directos entre la empresa y las autoridades fiscales del Gobierno de Corea, además de la carga fiscal del 110 %. Esto planteó la cuestión de si incurrir en evasión fiscal ilegal o ceder a la corrupción imperante de los funcionarios gubernamentales. De nuevo, para una empresa BAM, las implicaciones morales, éticas y de testimonio cristiano son enormes y pueden determinar la viabilidad a largo plazo del propio negocio e incluso la libertad del equipo BAM.

## Inflación

La inflación es un peligro para toda sociedad. Se produce cuando hay demasiado dinero en el sistema y el valor de la moneda cae, provocando un aumento en los precios de los bienes y servicios para ajustarse. Una de las tragedias del colapso de la Unión Soviética fue el desplome del rublo debido a la hiperinflación, es decir, una inflación acelerada que provoca un desplome repentino del valor de la moneda.

Experimentamos hiperinflación en Kazajistán. Comenzó cuando otras repúblicas de la ex Unión Soviética, como Bielorrusia, abandonaron la zona del rublo y adoptaron su propia moneda. Dado que limitaron la cantidad que cada persona podía convertir, quienes tenían exceso de rublos huyeron con su dinero a las repúblicas vecinas. Esto, por supuesto, infló la oferta monetaria en esas naciones, disparó sus precios y devaluó el rublo. Una tras otra, cada república respondió a esta crisis adoptando su propia moneda. Cuando este tsunami económico azotó Kazajistán, el Gobierno de Corea no estaba preparado para emitir su propia moneda y estaba mal equipado para detener el flujo de rublos que cruzaba sus fronteras. Como el proverbial niño holandés que metió el dedo en una presa derrumbada, se rumoreaba que el Gobierno de Corea incluso había declarado una alerta de epidemia de cólera para cerrar legalmente sus fronteras a quienes tenían rublos.

Un viernes por la mañana, descubrimos que el valor del rublo era de aproximadamente 2.000 rublos por dólar.[1] Al mediodía, había subido a más de 5.000 rublos y por la noche a más de 8.000 rublos. El lunes por la mañana, superaba los 50.000 rublos por dólar. El Gobierno de Corea emitió inmediatamente una proclamación que expulsaba a Kazajistán de la Zona del Rublo y prohibía el uso de cualquier moneda fuerte. Anunciaron la emisión de una nueva moneda, el tenge. Desafortunadamente para el país, persistieron los problemas burocráticos, y la nueva moneda tardó más de una semana en salir a la calle. Aun así, el Gobierno de Corea fue muy restrictivo en cuanto a lo que permitía convertir. En consecuencia, quienes tenían los ahorros de toda su vida en rublos lo perdieron prácticamente todo.

Durante la semana que se retrasó la emisión del tenga, no hubo moneda de curso legal y la economía se paralizó por completo. Todos los comercios cerraron porque nadie quería vender sus bienes tangibles a cambio de papel moneda sin valor, y la policía desplegó una gran cantidad de efectivo para aplicar estrictamente las nuevas leyes monetarias. La gente se apresuró a buscar maneras de protegerse contra la hiperinflación y la revaluación de su moneda. Todos comenzaron a deshacerse de los rublos, intentando desesperadamente convertirlos en moneda fuerte o comprar bienes tangibles que mantuvieran su valor.

Vi personalmente un Volkswagen Escarabajo repleto de rublos, mientras su dueño intentaba comprar divisas en la calle. De la noche a la mañana, estos billetes perdieron tanto valor que incluso se usaron para comprar papel higiénico.

Huelga decir que, en medio de esta crisis monetaria, un BAMer corría el riesgo de perder todo lo que había construido durante años. Afectó gravemente y de forma adversa todos los aspectos del negocio: el resultado financiero, el flujo comercial, la capacidad de operar (y la prudencia) hasta que se restableciera la estabilidad, la capacidad de mantener a los empleados en sus puestos (¿cómo se les paga legalmente si no hay moneda de curso legal?), la capacidad de los clientes para comprar bienes con una moneda viable y los proveedores que ya no reciben pedidos.

Irónicamente, tuvo un gran impacto positivo en la misión de BAMer, ya que las oportunidades de ministerio en este contexto se desbordaron. La gente estaba asustada y vulnerable. Necesitaban consuelo y que el Señor los ayudara a superarlo. ¿Qué mejor oportunidad para darles a las personas la verdadera esencia de la vida aquí y en la eternidad?



## Repatriación de beneficios

Otro problema con el que los empresarios occidentales no suelen estar familiarizados es que muchos países no permiten a las empresas repatriar sus ganancias, es decir, sacarlas del país. Esto significa que el efectivo de los inversores en la empresa BAM podría tener que permanecer en el extranjero. Esto dificulta la captación de capital, la compensación adecuada a los inversores y el desarrollo de reservas externas que puedan utilizarse para iniciar negocios BAM en otros lugares. Por otro lado, las ganancias de la empresa BAM se mantienen dentro del país para el crecimiento del negocio. Si bien esta suele ser la estrategia de la empresa BAM, la repatriación sigue siendo un problema que debe tenerse en cuenta al planificar el negocio BAM. Existen, por supuesto, diversas técnicas de contabilidad y facturación que se utilizan universalmente para subvertir las leyes que restringen la repatriación y exportar encubiertamente las ganancias bajo la apariencia de gastos. Sin embargo, estas constituyen fraudes al gobierno local y plantean problemas de responsabilidad cristiana.

## Desastres naturales

La geografía es un elemento importante en cualquier análisis estratégico de área/país (AEA). A menudo determina el tipo de infraestructura disponible para la empresa, el tipo de negocio con probabilidades de éxito en este foro, así como los mercados locales, la mano de obra, los niveles educativos y los desafíos de transporte y comunicaciones que se enfrentarán. Sin embargo, a menudo olvidamos que cada región del mundo también presenta sus propios desafíos geográficos, derivados de la naturaleza, con consecuencias macroeconómicas de gran alcance. Algunas zonas son propensas a lluvias monzónicas, deslizamientos de tierra, tifones, inundaciones, sequías, incendios, terremotos y enfermedades. Estos eventos pueden afectar gravemente las economías locales y nacionales, así como a todas las empresas locales (e internacionales) que dependen de las industrias, los cultivos, los mercados o la infraestructura de ese país.

La forma en que una empresa BAM se protege contra estos desastres depende de diversas circunstancias individuales. Sin embargo, considerar estos aspectos en su planificación de gestión de riesgos no es opcional. No hacerlo puede ser fatal para la empresa BAM. Por otro lado, estar presente en estas zonas brinda oportunidades para un ministerio integral y un testimonio verdaderamente creíble mediante acciones prácticas para aliviar el sufrimiento de las personas.

## Resumen

El objetivo de lo anterior es ilustrar algunos de los importantes problemas macroeconómicos que enfrenta una empresa que opera en un entorno internacional, ya sea una BAM o una empresa secular. Sin embargo, las empresas BAM soportan cargas más pesadas debido a los altos estándares que defienden. Aunque desalentadores, estos problemas macroeconómicos no deberían disuadir a un aspirante a BAM. Más bien, deberían formar parte del enfoque de planificación del equipo BAM, que consiste en estar preparado para todo. La gestión, la asignación y la tolerancia al riesgo influyen en cómo la empresa BAM finalmente entra y se desempeña en el campo misionero. Estos son elementos críticos de cada SMBP y ofrecen excelentes oportunidades para evaluar seriamente el impacto que la empresa puede esperar tener en el reino.

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué se entiende por macroeconomía y microeconomía, y cuál es la diferencia entre ellas? ¿En qué se diferencian de la economía global? ¿Qué problemas macroeconómicos han afectado más tu vida? En el país que elegiste para el ejercicio de clase, ¿qué problemas afectan más al país que propones? ¿Cómo?
2. A la luz de este capítulo y de lo que sabe sobre macroeconomía y economía global, analice el trauma económico de 2008. ¿Cuáles fueron los principales factores de ese colapso económico? Si hubiera estado realizando el negocio que propuso en el ejercicio de clase en el país que seleccionó, ¿cuál habría sido el efecto en su negocio y su misión? ¿Cuál es el efecto en los misioneros que trabajan actualmente?
3. Participación en BAM: Enumere las diversas maneras en que el colapso económico de 2008 los afectó a usted y a su familia, si es que los afectó. Comparta con la clase sus experiencias personales tras este importante colapso macroeconómico.

## Cuestiones políticas

*"Dicen que soy un santo que se pierde en la política. Lo cierto es que soy un*

*"Un político que se esfuerza al máximo para convertirse en un santo".*

Mohandas Gandhi

*"Nadie será jamás considerado responsable, ni legalmente, ni penalmente, ni políticamente, mientras este gobierno liberal esté en el poder... Una cultura de  
"El despilfarro, la mala gestión y la corrupción no se van a solucionar por sí solos".*

Stephen Harper

*Cada cultura tiene su sistema de gobierno característico y normal. El suyo es la democracia, moderada por la corrupción. El nuestro es el totalitarismo, moderado  
"por asesinato."*

Autor desconocido

*"Sométase toda persona a las autoridades superiores, porque no hay autoridad sino la que Dios ha establecido. . . . [P]orque las autoridades  
"son siervos de Dios que dedican todo su tiempo a gobernar".*

Romanos 13:1, 6

Sin insistir en lo diferente y a menudo peligroso que puede ser implementar BAM en el campo misionero, existen algunos problemas críticos de poder político real (entre muchos) que puede enfrentar un aspirante a BAM. Los principales centros de poder se encuentran a menudo en la estructura política formal e informal, los sistemas gubernamentales multifacéticos y los caciques, feudos y baronajes locales y tradicionales. Estos términos pueden parecer anticuados para el empresario moderno, pero independientemente de las etiquetas, todas las sociedades tienen sus instituciones bien arraigadas. Estas son realidades que la comunidad empresarial internacional y las empresas de BAM deben enfrentar al operar en territorios ajenos, particularmente en sociedades no democráticas. Al jugar en su terreno, o seguimos sus reglas o actuamos bajo nuestro propio riesgo. Para el BAM esto puede ser particularmente desafiante, ya que sus reglas rara vez concuerdan con las normas bíblicas o con el camino de Jesús.

## Estados policiales

He vivido en varios estados policiales donde la privacidad individual es violada rutinariamente por la vigilancia gubernamental. De hecho, es práctica de muchos sistemas de poder prevaletentes rastrear la vida privada de sus ciudadanos y de todos los visitantes extranjeros. La policía secreta y sus métodos brutales han formado parte de gobiernos despóticos desde tiempos inmemoriales. Sin embargo, estas prácticas medievales se han perfeccionado considerablemente en el último siglo gracias a los avances tecnológicos, en particular los sistemas de vigilancia clandestina. La guerra contra el terrorismo, el 11-S, Al-Qaeda y la invasión estadounidense de Irak han expandido estas prácticas incluso en gobiernos democráticos, y Estados Unidos ahora debate públicamente temas como la tortura, las técnicas de interrogatorio de la CIA y las prácticas de detención en lugares que parecen extraños, como Abu Ghraib (prisión iraquí), Guantánamo y centros clandestinos de la CIA en el extranjero. Sea correcto o no, al igual que la SS nazi y la KGB soviética de ayer, el FSB de hoy (el sucesor de la KGB), el RAW indio (Alo de Investigación y Análisis), el MSS chino (Ministerio de Seguridad del Estado) y similares son realidades imponentes del mundo político en el que hacemos BAM.

Durante nuestra estancia en Kazajistán, nos topamos con la KGB en varias ocasiones. Un caso en particular destaca. Un conocido kazajo fue encarcelado e interrogado intensamente durante tres días por haberme ofrecido ayuda para conseguir un mapa topográfico de las montañas cercanas para hacer senderismo. Suelo conseguir estos mapas en Estados Unidos en la tienda de deportes REI, pero no sabía dónde encontrarlos en la ex Unión Soviética. Mi petición fue inocente —e ingenua— porque la KGB escuchó nuestras conversaciones a través del dispositivo de escucha que habían instalado en mi teléfono y, en una reacción instintiva, similar a la mentalidad soviética, lo equiparó con un posible espionaje. No me persiguieron, porque trabajaba para la escuela de negocios del presidente Nazarbaev y era demasiado conocido. Sin embargo, podían perseguir a sus propios ciudadanos con impunidad y sin rendir cuentas. Después de tres días, mi amigo fue finalmente liberado y, para su crédito y para mi asombro, se avergonzó de no haber podido cumplir su promesa de ayudarme.

La lección es clara. Los estados policiales existen en todo el mundo, se rigen por sus propias reglas y son muy hábiles en lo que hacen. Pueden afectar directamente al posible BAMer y a su negocio, ministerio y familia, o pueden hacerlo indirectamente, a menudo fuera de su vista. Además, con nuestra mentalidad occidental, con frecuencia podemos causar grandes problemas a otros con nuestras acciones involuntarias e inocentes (quizás ingenuas). Desarrollar sensibilidad al contexto imperante y estar atentos a las posibles consecuencias de nuestras acciones es fundamental. Debemos recordar que, en tal estado, siempre debemos asumir que están observando, escuchando y monitoreando todo lo que decimos y hacemos. Esto aplica dondequiera que estemos (ya sea en casa, en el coche, en la oficina, en una cafetería o en el parque) y a todas las personas con las que tenemos contacto. En resumen, debemos actuar siempre con la firme convicción de que no hay secretos bajo estos regímenes. Toda esta información se guarda en un expediente detallado que mantienen sobre cada individuo, su familia, sus asociados y sus actividades. No digo esto para crear paranoia, sino para ilustrar que hacer BAM no es un juego de niños.



## Expropiación y nacionalización gubernamental

En Estados Unidos, a los empresarios no les preocupa que el gobierno intervenga sus negocios si prosperan, pero en el ámbito internacional esto es una preocupación real. El historial está repleto de casos en los que gobiernos nacionales han nacionalizado empresas de propiedad y operación extranjera. Si bien existen medidas de protección contra estos eventos (incluso programas de seguros del gobierno estadounidense), la expropiación de una empresa BAM no solo la pone fin, sino que, en la práctica, destruye su misión. Afortunadamente, debido a su tamaño inherentemente pequeño y su baja visibilidad, las empresas BAM no son propensas a una nacionalización legal. Sin embargo, existen otras amenazas con el mismo efecto. Una de ellas es lo que yo llamo expropiación informal.

## Expropiación informal

Un ejemplo de expropiación informal le ocurrió a un amigo cercano en Kazajistán. En los primeros días de la independencia de Kazajistán, no había restaurantes de estilo occidental para el disfrute de la creciente comunidad de expatriados. Mi amigo, un libanés emprendedor con esposa estadounidense, vio esto como una oportunidad de negocio legítima y abrió un restaurante con excelente cocina occidental. Fue un éxito inmediato, sobre todo entre la comunidad de expatriados más adinerada, y se volvió bastante rentable de la noche a la mañana.

Este éxito y el dinero que generó llamaron la atención de un funcionario local de la KGB que quería el negocio para sí mismo. Para lograrlo, realizó una redada militar en el restaurante durante el horario de atención. Soldados con cascos y armas alinearon a los clientes contra la pared, dejaron que los estadounidenses se fueran (al parecer para evitar la ira de la embajada estadounidense), apalizaron al dueño y lo arrastraron hasta los vehículos que los esperaban. No se supo de él durante diez días. Durante ese tiempo, todas las apelaciones al Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de Corea fueron obstruidas y la esposa del dueño no pudo obtener información sobre la ubicación ni el estado de su esposo. Como el Líbano no tenía embajada en Kazajistán, la familia apeló a la embajada estadounidense, pero no obtuvo mejores resultados.

Durante un intenso interrogatorio, el dueño se negó a firmar los documentos que cedían el negocio al funcionario de la KGB. Diez días después, notificaron a su familia que si pagaban un rescate equivalente al precio del billete de avión de Almaty a Moscú, lo liberarían. Así lo hicieron y la KGB se llevó al dueño al aeropuerto y lo subió a un avión con destino a Moscú. Aunque mi amigo regresó posteriormente a su negocio en Almaty, el episodio causó escalofríos en la comunidad empresarial de expatriados.

Esto también sirve como advertencia para los posibles BAMers de que, al operar un negocio, especialmente uno que tiene una agenda cristiana manifiesta, las normas locales no son las mismas con las que pueden estar familiarizados. Además, aunque un

El pasaporte occidental es un activo valioso, pero no ofrece inmunidad ni protección efectiva en todas las situaciones. En definitiva, debe recordarse que el negocio de BAM se desarrolla en un país extranjero y está sujeto a estructuras de poder extranjeras que suelen tener sus propias normas de conducta, a menudo muy subjetivas. Esto representa un peligro real que debe abordarse al planificar y ejecutar el BAM.

## Leyes locales y aplicación de la ley

El mundo cuenta con numerosos sistemas jurídicos diferentes. Si bien las democracias occidentales han establecido recientemente estándares que muchas otras naciones buscan emular, nuestras normas, prácticas y procedimientos son ajenos a la mayoría de las culturas y, a menudo, se distorsionan gravemente en el proceso de adaptación.

*Abogados locales. Al ejercer la abogacía en un país extranjero (dejando de lado la corrupción, por ahora), los sistemas judiciales locales simplemente no funcionan tan bien para los extranjeros como para los locales. Es esencial que la empresa de abogacía contrate los servicios de un abogado local que conozca el sistema, esté bien posicionado para ejercer influencia en nombre de la empresa y sepa cómo aprovecharlo para beneficio de su cliente. Si el abogado es creyente, mucho mejor, pero eso no siempre es posible (y a veces incluso puede ser una desventaja).*

*Soborno. La Biblia es clara en cuanto a no aceptar sobornos, pero Proverbios también dice que debemos dar regalos a quienes toman las decisiones (p. ej., Prov. 18:16, 18; 19:6; 21:14; véase también Éx. 23:8; Dt. 16:19; Prov. 17:23; Is. 1:23).[1] Cuando ejercía la abogacía en Asia, un joven estadounidense fue encarcelado por emborracharse y pelearse con la policía. El juez nos informó que una caja de whisky escocés Chivas Regal sería un regalo apropiado para liberar al joven y evitar que languideciera en un calabozo infestado de ratas durante años.*

Existen diversas perspectivas sobre los obsequios para jueces y otros funcionarios. Este es un excelente ejemplo de la necesidad de los BAMers de recibir orientación cultural y legal local. Si bien el sistema occidental lo considera un soborno flagrante, muchas culturas extranjeras lo consideran una forma de agradecer al funcionario por cumplir con su deber. Señalan la práctica occidental de dar propina a un camarero en un restaurante o a un manipulador de equipaje en un aeropuerto. Es un precio que se paga además de la tarifa estándar para expresar agradecimiento por un servicio ordinario, extraordinario o excepcional.

En otra ocasión, nos pidieron pagar una tarifa a un alto funcionario gubernamental para obtener un permiso gubernamental que debería emitirse rutinariamente. Nos negamos y sufrimos un retraso de un año entero antes de obtener el permiso e iniciar el proyecto.

La Ley Federal de Prácticas Corruptas de EE. UU. prohíbe los sobornos a funcionarios extranjeros, pero las prácticas culturales de la gran mayoría de las naciones exigen pagos especiales por servicios habituales. Cómo abordar estos problemas es crucial para cualquier miembro de BAM, especialmente dado el testimonio cristiano que brinda a la población de ese país.

*Contratos. Otra área de preocupación para una empresa es lo que en Occidente llamamos la inviolabilidad de los contratos. En todas partes, los negocios se basan en transacciones comerciales que siempre requieren un contrato, ya sea escrito u oral, explícito o implícito. Existen contratos de suministro, contratos de trabajo, contratos de compraventa, arrendamientos de oficinas, sociedades, transferencia de tecnología, acuerdos de confidencialidad y no competencia, licencias de propiedad intelectual, etc. El problema surge cuando el contexto cultural tiene una visión diferente de estos contratos, su interpretación y su cumplimiento que la nuestra. A menudo, los empresarios occidentales asumen que los contratos pueden y serán aplicados rutinariamente, pero no siempre es así. Están sujetos a muchas fuerzas, especialmente dentro de un proceso judicial donde a menudo reinan el poder personal, las decisiones arbitrarias o los sesgos. Comprender estos peligros forma parte de la planificación contextualizada, pero también requiere ayuda profesional local. Desafortunadamente, esa ayuda a menudo genera tensiones éticas y bíblicas para la Compañía BAM.*

*Agravios. El término agravio puede no ser familiar para muchas personas. Se refiere a esa área del derecho en la que una persona resulta perjudicada (el demandante) por otra persona (el demandado) o por sus bienes o posesiones, por negligencia, actos intencionales o por operar en áreas de responsabilidad objetiva. Un ejemplo es un accidente automovilístico en el que un conductor demanda al otro por daños a su persona, automóvil, capacidad de generar ingresos o bienestar emocional. Otros ejemplos podrían ser cuando el perro suelto de un vecino ataca y hiere a un niño inocente en un parque infantil, un periódico publica un artículo difamatorio sobre una persona, el camión de una empresa atropella accidentalmente a un niño mientras entrega mercancías a una casa, o los productos de una empresa causan lesiones o hacen...*

*Alguien enfermo o un cliente de una empresa lesionado en las instalaciones de la empresa. Las situaciones que dan lugar a demandas por agravios son innumerables y llenan los tribunales.*

Es fundamental que un BAMer comprenda que la empresa no solo tiene responsabilidad contractual y recursos en tribunales extranjeros, sino que también está expuesta a responsabilidades extracontractuales. El mero hecho de operar en una jurisdicción extranjera de forma que pueda causar lesiones personales o daños materiales e intereses plantea un riesgo que debe abordarse de la misma manera que en Estados Unidos. Los accidentes son parte integral de la actividad empresarial. En Estados Unidos, mantenemos seguros para cubrir estas contingencias, pero en muchos países extranjeros, estos seguros no están disponibles o son diferentes a los que los ciudadanos y empresas estadounidenses están acostumbrados. En ese caso, la empresa BAM debe contar con una estrategia para abordar estas posibilidades y evitar la exposición económica que dichos accidentes pueden causar y, en algunos casos, el daño cultural, relacional y a la misión que pueden derivar.

Un excelente ejemplo es cuando el camión de una empresa estadounidense que operaba en Asia atropelló y mató a un hombre local que iba en bicicleta. Hubo una disputa sobre el monto de la demanda por homicidio culposo, así que la familia simplemente llevó el cuerpo a la oficina de la empresa y lo colocó sobre el escritorio del director ejecutivo. Huelga decir que la demanda se resolvió rápidamente.

## Libertad de religión

Aunque la mayoría de los gobiernos modernos defienden la libertad religiosa de palabra y la incluyen en sus constituciones u otros documentos fundacionales, con frecuencia existe una brecha significativa entre la retórica y la práctica. La persecución religiosa alcanza niveles epidémicos en diversas zonas del mundo, y quienes practican abiertamente su fe pueden esperar ser objeto de acoso y persecución en cada paso. El mensaje de BAM no solo puede amenazar a los gobiernos locales y otras estructuras de poder social y económico, sino que Satanás también se ve amenazado, y a menudo tiene importantes bastiones en la sociedad a la que el equipo de BAM se adentra.

Durante una discusión entre practicantes de BAM, el tema de la guerra espiritual provocó una discusión apasionada y animada. Todos estos practicantes de BAM eran hombres y mujeres de negocios cristianos evangélicos, racionales y maduros. Dieron ejemplos de encuentros reales con el mal que les hicieron saber, sin lugar a dudas, que Satanás está vivo y coleando, y que hay brujas y brujos, demonios y diablos activos trabajando para destruir a los BAM y sus empresas. Satanás se manifiesta en todas partes, dicen, pero especialmente a través de la policía local, el ejército, los líderes políticos, los jefes del crimen y los tiranos del barrio que gobiernan sus feudos con mano de hierro.

En la Biblia se habla abiertamente de fortalezas espirituales (por ejemplo, Daniel 10:13) y el potencial BAMer que no está dispuesto a aceptar esta realidad y a estar preparado para enfrentarla debería quedarse en casa.

Cualquier miembro de BAM que esté pensando en entrar en un país islámico, comunista o totalitario debe estar prevenido. La mayoría de estos regímenes niegan la verdadera libertad de religión y con frecuencia prohíben cualquier proselitismo de creencias religiosas (distintas a las propias) dentro de sus fronteras. Las penas suelen ser severas, incluyendo la deportación, largos períodos de prisión, tortura y continuos abusos, tanto oficiales como informales.

Acoso. En algunos regímenes extremistas, también puede significar muerte por decapitación o fusilamiento.

Es prudente recordar que, al entrar en una cultura extranjera, quien participa en BAM no se encuentra en un vacío religioso o de poder. Ya existen estructuras de poder bien establecidas, probablemente arraigadas durante décadas, si no siglos. Estas estructuras de poder son religiosas, económicas, políticas y sociales. Ignorar este hecho o no investigar ni prepararse para abordar estas realidades conducirá a la misión de BAM al fracaso, la frustración, la mediocridad o un testimonio contraproducente.



## Libertad de expresión y de reunión

De igual manera, quien participa en BAM no puede asumir inocentemente que goza de plena libertad de expresión en otro país. En algunos países, el simple hecho de reunirse para celebrar un culto puede ser un delito o una actividad sospechosa. Una de las maneras más rápidas de entrar en conflicto con las estructuras de poder dominantes es denunciarlas o participar activamente en asuntos locales de paz y justicia o en manifestaciones públicas.[2] Esto no significa que quienes participan en BAM no deban participar en tales actividades. Eso es algo que queda entre el equipo de BAM y el Señor, y cómo Él usaría la iniciativa de BAM. Pero no se equivoquen: estas actividades tienen un precio, y el equipo de BAM debe estar en total acuerdo y en oración al respecto antes de involucrarse con esos poderes temporales.

Ciertamente, Estados Unidos no es inmune a estos abusos. Las marchas por los Derechos Civiles de la década de 1960 en el sur de Estados Unidos atrajeron a cristianos de todos los rincones del país y fueron lideradas por cristianos como el reverendo Martin Luther King Jr. Sus esfuerzos conjuntos resultaron en una agitación social masiva y la justicia definitiva, pero no fue antes de que nuestra sociedad se viera sacudida por oleadas de asesinatos, linchamientos, palizas, incendios de iglesias y casas, y otros actos de violencia. De igual manera, los medios de comunicación independientes, periódicos, estaciones de radio y televisión en la antigua Unión Soviética que critican al gobierno o a sus líderes han sido y están siendo silenciados, clausurados y expulsados de la existencia mediante la violencia, la intimidación, el asesinato y la persecución. Y tales atrocidades no se limitan a los periodistas indígenas. Un periodista extranjero cuyos editoriales internacionales habían sido bastante críticos con la estructura de poder imperante incluso fue encontrado atado y amordazado en su apartamento con la garganta cortada.

## Problemas de seguridad

En el mundo de hoy vemos a musulmanes yihadistas jurando destruir a Occidente; a jóvenes, mujeres y niños furiosos atándose explosivos al cuerpo para asesinar salvajemente a civiles inocentes en mercados públicos, festivales y bodas; a cárteles de la droga operando en todo el mundo; al auge de las mafias rusas, asiáticas y de otros países; a guerras y genocidios desatados contra inocentes de todas las religiones; al tribalismo reafirmandose en África, con miles de cuerpos mutilados y aldeas quemadas a su paso; a naciones belicosas en Oriente Medio jugando con armas nucleares; a turbas enmascaradas en Gaza disparando sus AK-47 al aire; a niños pequeños en Sierra Leona utilizando sus AK-47 para aterrorizar el campo; a terroristas suicidas en Irak, Israel, España e Inglaterra; a disturbios islámicos en todo el país en Francia; a empresarios estadounidenses secuestrados por revolucionarios sudamericanos para financiar sus operaciones; a misioneros estadounidenses en Filipinas capturados por guerrilleros para dar publicidad a su protesta contra el gobierno, y a otros en la India quemados vivos por furiosos militantes hindúes. y niñas de todo el mundo que son secuestradas, explotadas sexualmente y mercantilizadas en la trata de personas y en las redes de esclavitud modernas.

La lista de horrores es interminable. La crueldad humana y la brutal inhumanidad se exhiben en todas partes, a diario. Se acerca a la locura global y convierte a este mundo en un lugar extremadamente peligroso para cometer BAM.[3]

*Una estrategia de seguridad BAM. La realidad de estos problemas de seguridad abunda y cualquier aspirante a BAMer debe afrontarlos. También deben abordarse en el Plan de Acción Socialmente Responsable (SMBP) de la empresa BAM como parte de su programa de gestión de riesgos. Por el contrario, en medio de esta violencia y caos, de hecho, debido a ello...*

*Nunca ha habido un momento más importante para que el mundo conozca a Jesús y su mensaje de paz. Nunca ha habido un momento más importante para que las empresas BAM, individual y colectivamente, se enfoquen en tener un impacto en el reino para ayudar a transformar este mundo necesitado. Como dice Pablo tan sucintamente: «¿Cómo sabrán de Jesús si alguien no va y se lo dice?» (Romanos 10:14-15).*

Desafortunadamente, en nombre de Jesús, los cristianos hemos llenado las páginas de la historia con nuestros propios horrores. La vergüenza perpetrada por la Iglesia es incontable. Las Cruzadas, la Inquisición, el silencio de la Iglesia durante el Holocausto liderado por Alemania, el Ku Klux Klan: todas son atrocidades cometidas por cristianos profesantes. Pero no se parecen en nada al evangelio de Cristo ni a sus enseñanzas de amor, paz y tolerancia; y es sobre ese fundamento —Jesús y su evangelio— que se asienta BAM.

Piense en términos prácticos (aunque idealistas): ¿Qué significaría para el mundo si todos actuaran con base en el amor y la bondad que Jesús predicó? ¿Si dirigieran sus negocios, sus gobiernos y sus vidas según los valores de la Biblia (ya sea que aceptaran o no la deidad de Cristo)? Sin duda, sería un mundo nuevo y valiente, muy diferente del que hemos creado sin Dios. También sería un mundo muy diferente a las utopías que concebimos.[4] En cambio, sería un precursor del nuevo cielo, la nueva tierra y la nueva Jerusalén de Apocalipsis 21. Esa es una causa que merece nuestras vidas. Creemos firmemente que, con la ayuda de Dios, el impacto del reino de BAM puede marcar una diferencia significativa y un paso importante hacia ese nuevo mundo.

*Mafia, corrupción y delincuencia. Quizás el principal problema que enfrentan hoy los gobiernos de los países en desarrollo y en transición sea la corrupción. Esta alcanza niveles epidémicos en prácticamente todos estos países y se ha arraigado tanto que es prácticamente imposible erradicarla. Es un cáncer que corroe el sistema político y destruye la confianza, las relaciones, la eficiencia y el progreso en todos los niveles de la sociedad. Desafortunadamente, la comunidad empresarial suele ser tan cómplice de esta corrupción como atrapada por ella. Después de todo, las empresas deben interactuar con estos funcionarios gubernamentales para ejercer sus actividades, y en prácticamente todos los ámbitos del sistema comercial, en prácticamente todos los países del mundo (especialmente en los países en desarrollo), los funcionarios locales y nacionales tienen sus puntos de presión.*

En muchos países, la policía a menudo se ve impotente para ayudar a frenar la ola de corrupción y actividad delictiva, especialmente la del crimen organizado. Carece de personal, potencia de fuego, equipo, tecnología y fondos para competir con estos delincuentes de alta tecnología y bien financiados. Por otro lado, la policía en

Estos países (incluido el nuestro) también pueden ser el problema. En las naciones de la antigua Unión Soviética, la policía suele estar en connivencia con la mafia o es la mafia. En cualquier caso, la corrupción supone una amenaza muy real para la capacidad de la Compañía BAM de llevar a cabo sus negocios eficazmente, de acuerdo con los principios evangélicos.

Además de la gran amenaza que representa para los BAMers el crimen organizado (la mafia), que a menudo opera desde las altas esferas de la sociedad, también existe la maldad de la delincuencia callejera y/o las pandillas vecinales en los niveles más bajos. Esto plantea problemas de seguridad tanto para la empresa como para los miembros del equipo BAM, los empleados y todas sus familias. Cuando estábamos en la ex Unión Soviética, las diversas mafias se habían instalado en importantes sectores del comercio ruso y estaban en guerra entre sí y con la policía por el control de arterias económicas vitales. Sus objetivos principales eran aeropuertos, puertos marítimos, transporte por carretera, ferrocarriles, petróleo y gas, banca y medios de comunicación. Cada uno de estos es un punto de presión que puede controlar el flujo comercial y afectar a todos los negocios, incluidas las empresas BAM.

*Fuerzas de seguridad privadas. No es raro que las empresas internacionales recurran a fuerzas de seguridad privadas para proteger sus intereses: vehículos e instalaciones, computadoras, envíos, personas, hogares y familias. Estas fuerzas abarcan desde guardias de seguridad en camiones y trenes (como el escopetero del Viejo Oeste en las diligencias), hasta guardias in situ, cercas de púas, perros y sistemas especiales de comunicación y vigilancia, e incluso guardaespaldas para ejecutivos clave y sus familias. Las fuerzas de seguridad de las grandes empresas casi siempre están bien armadas, con armas y blindaje especial en cada vehículo y en cada instalación.*

Obviamente, pocas empresas BAM cuentan con la financiación suficiente para tomar tales medidas, pero los riesgos no son menos reales. Por otro lado, BAM no es un negocio cualquiera. Es una empresa con una misión piadosa que va más allá de la entrega de productos o servicios. Se integra en una comunidad con el objetivo de convertirse en parte permanente de su tejido social y realizar buenas obras, crear empleos y riqueza, y ministrar integralmente a las personas en el nombre y el amor de Jesús. Esconderse tras vallas de seguridad puede ser la antítesis de la agenda BAM, pero decidir cuánto riesgo asumir y cómo gestionarlo son temas importantes.

que necesitan ser claramente entendidas y discutidas entre el equipo de BAM y con el Señor.

## Inestabilidad política

La mayoría de los problemas que hemos analizado se pueden gestionar eficazmente para brindar tranquilidad y seguridad a los miembros de BAM, sus familias y empleados. Un riesgo menos susceptible de gestión es la inestabilidad política. Esta puede variar de leve a extrema, desde protestas pacíficas contra el gobierno hasta golpes de estado y revoluciones; desde disturbios callejeros e intervenciones policiales y militares violentas con disparos, bombardeos, incendios, saqueos, destrucción y asesinatos, hasta guerras y atentados terroristas que buscan desestabilizar deliberadamente al gobierno y a la sociedad.[5]

Esta inestabilidad plantea un riesgo a varios niveles. En su peor forma, podría significar el colapso de la infraestructura legal, física y económica del país; la inexistencia de tiendas, bancos, moneda viable, carreteras o puertos seguros; y la inexistencia de policía, bomberos, tribunales, leyes o funciones gubernamentales operativas. En tal situación, la supervivencia de la Compañía BAM se ve seriamente comprometida. Con toda probabilidad, sus inventarios, instalaciones, equipos y vehículos resultarán dañados o destruidos; sus empleados y sus familias podrían resultar gravemente heridos o muertos, secuestrados o arrestados, o podrían ver sus hogares desarraigados y sus pertenencias saqueadas o destruidas. Los expatriados y sus familias también podrían tener que ser evacuados, o podrían quedar atrapados, aislados unos de otros, de su embajada y de sus rutas de escape establecidas. En tal caso, las oportunidades de misión y ministerio cristiano podrían ser tan limitadas o peligrosas que deban abandonarse por completo, si no permanentemente.

La forma en que el equipo de BAM aborda estas posibilidades es una cuestión de evaluación, tolerancia y gestión de riesgos, y variará de un país a otro. En algunos países, el riesgo de inestabilidad política es históricamente bajo, mientras que en otros es casi inevitable, tanto por tradición como por cultura. Los países en ambos extremos de este espectro necesitan a Jesús y su evangelio, y por lo tanto a BAM. Pero BAM no es una forma de ayuda humanitaria. Su ámbito es el desarrollo, que es muy diferente. No obstante, para ser comercialmente viable (por encima del nivel de microempresa), la empresa BAM requiere...

un mínimo de infraestructura social y comercial, y eso requiere una sociedad bastante estable.

Esto significa que el BAM no puede implementarse con éxito en todos los países. Evaluar el nivel de estabilidad e infraestructura requeridos para una empresa BAM en particular y su línea de productos o servicios propuesta es cuestión de análisis factual, discernimiento realista y oración. Sin embargo, si el BAM no es una opción viable, otras formas de misión en el mercado, especialmente las microfinanzas y el desarrollo de microempresas, podrían ser más apropiadas en ese contexto.

## Resumen

Ir a un país extranjero para realizar BAM es, por definición, someterse a estructuras de poder político y gubernamental extranjeras. Esto implica lidiar con los órganos de gobierno existentes a nivel local, estatal, regional y nacional, así como con el bagaje que estos organismos conllevan. Este bagaje puede incluir corrupción rampante, delincuencia, tribunales y policías ineficaces, mafia, prejuicios anticristianos o persecución abierta, y libertades restringidas como la de religión, expresión y reunión. Estas son las realidades a las que puede enfrentarse el sector de BAM. También existe el peligro de que estos sistemas, por muy malos que sean, sean destruidos. Desastres naturales, disturbios, guerras y revoluciones pueden, en un solo día, arrasar una ciudad o una nación. En tales eventos, el caos y la anarquía suelen reemplazar al despotismo y la corrupción anteriores, lo que conduce a un nuevo ciclo de agitación social.

Sea cual sea el contexto al que se enfrente la empresa BAM, es necesario examinar cuidadosamente los problemas políticos y que las decisiones de gestión de riesgos formen parte del Plan de Acción Socialmente Responsable (SMBP). Cualquier respuesta insuficiente puede poner en grave peligro a la empresa BAM y a sus colaboradores.



## Preguntas para discusión

1. ¿Cómo afrontarías ser vigilado, escuchado y vigilado todo el día, todos los días, por un estado policial? ¿Cómo cambiaría esto tu identidad en ese entorno y tu forma de relacionarte con los demás? ¿Cómo afectaría a tu familia?

2. ¿Qué podrías hacer para proteger tu negocio de la intervención del gobierno una vez que tenga éxito? ¿Y de la mafia? Analízalo.

3. ¿Cómo distinguirías personalmente entre un soborno y un agradecimiento por un trabajo bien hecho? ¿Puedes fundamentar tu decisión bíblicamente? ¿La Biblia considera aceptar un soborno de forma diferente a darlo?

4. La corrupción es un problema grave que enfrentan los países en desarrollo. Si se requieren sobornos para obtener una licencia comercial, visas y otros documentos para realizar negocios en un país, esto indica que sus ciudadanos necesitan el evangelio y los valores bíblicos en su vida cívica. ¿Cómo actuarían usted y su equipo en un entorno así? ¿Qué pasaría si tuvieran que esperar un año para obtener los documentos necesarios para entrar o hacer negocios en ese país? ¿Cómo aprovecharían ese tiempo? Analicen las alternativas y las dificultades que esto supondría para sus planes.

5. Participación en BAM: De todos los riesgos políticos de este capítulo, ¿cuáles cree que son más probables para su empresa propuesta en el país elegido en el ejercicio de clase? Explique.

6. Compromiso BAM: Un estadounidense honesto, al ir a México a hacer negocios, dijo una vez: "No dejaré mi integridad en la frontera". ¿Qué es la integridad? ¿Se determina etnocéntrica y contextualmente? El autor habló de un juez asiático que solicitó (a través de un tercero) una caja de whisky a cambio de no condenar a un estadounidense de diecinueve años a diez años de trabajos forzados en una prisión despreciable. Si la decisión dependiera de usted, ¿le daría el whisky? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué hay de la proverbial pendiente resbaladiza? ¿Dónde?

¿Pones límites? ¿Qué límites estableces para ti y tu familia cuando estás en un entorno extranjero al que el Señor te llamó?

## 22

### Cuestiones espirituales y misionales

*Nos enfrentamos a un nuevo tipo de enemigo. Estamos envueltos en una nueva guerra y necesitamos la ayuda del Espíritu de Dios. Las palabras de la Biblia son nuestra esperanza.*

Billy Graham

*Por último, fortalézcanse en el Señor y en su gran poder. Pónganse toda la armadura de Dios para que puedan resistir las asechanzas del diablo.*

*Porque no tenemos lucha contra sangre y carne, sino contra principados, contra potestades, contra los gobernadores de las tinieblas de este siglo, contra las fuerzas espirituales del mal en los reinos celestiales”.*

## Efesios 6:10-12

Si bien los problemas temporales de poder económico y político son realidades en el campo misionero de BAM, estos pasan a un segundo plano ante los verdaderos problemas de poder en juego. El apóstol Pablo fue muy claro al señalar que el ámbito espiritual es nuestra principal preocupación. En definitiva, el BAMer es un misionero empresarial que lleva el evangelio de Cristo a un pueblo extranjero y se dedica a un ministerio integral para esas personas. Como se mencionó anteriormente y vale la pena repetirlo una y otra vez, el BAMer no entra en un vacío espiritual.

## Cuestiones espirituales

En el ámbito empresarial y misionero, el equipo de BAM se enfrentará a numerosos y variados problemas religiosos y espirituales. Cuatro temas merecen especial atención: la entrada en territorio enemigo, el poder de la oración, la aridez espiritual y la amenaza del islam radical moderno.

*Territorio enemigo. Las grandes religiones del mundo son solo una fracción de las que existen en el campo misionero. Ciertamente, conocemos religiones tan importantes como el judaísmo, el islam, el budismo, el hinduismo, el confucianismo, el bahaísmo y el taoísmo, sin mencionar las aparentemente infinitas variaciones de expresiones de fe como el protestantismo, el catolicismo, la Ciencia Cristiana, la ortodoxia, el mormonismo, el unitarismo, el universalismo, la cienciología y la Nueva Era, así como secularismos organizados, ateos, adoradores de Satanás, wicca y vudú. De hecho, existen cientos, si no miles, de otros grupos espirituales, religiones, sectas y cultos en todo el mundo. Han existido de una forma u otra en todos los países, entre todos los pueblos, en todas las épocas, y existen hoy en día.*

Cada uno de estos grupos religiosos o espirituales tiene una reivindicación territorial, ya sea sobre un hogar, barrio, ciudad o nación, o sobre un grupo específico de personas. El cristianismo recibió de Jesucristo el mandato de discipular al mundo. Al hacerlo, quienes llevan su mensaje (ya sean misioneros tradicionales o no tradicionales, como los miembros de BAM) entran en el territorio de estos grupos y podrían encontrar oposición. Esto, por supuesto, depende del contexto. En lugares donde ya existen varios grupos, sus reacciones mutuas abarcarán desde una relativa armonía hasta conflictos crónicos y guerras abiertas.

Donde históricamente existe un conflicto crónico, el equipo BAM puede esperar una oposición enérgica. En resumen, el equipo BAM está entrando en territorio ocupado dominado por centros de poder espiritual hostiles. Estos grupos tienen un interés claro en la sociedad y las personas que reclaman, y por lo general no están contentos con ellas.

Quienes perturbarían ese statu quo. Estos grupos podrían ser utilizados por Satanás como soldados de su ejército para movilizarse contra los intrusos del BAM. De ser así, el equipo del BAM comprenderá rápidamente que la resistencia no es tanto una oposición económica, política o cultural (aunque ese podría ser el contexto), sino una guerra espiritual. Como dijo John Eldredge en *Despertando a los Muertos*, en estas situaciones, «estamos en guerra».

Hay algo en nuestra contra... Estamos en guerra... Cómo no me he dado cuenta durante tanto tiempo es un misterio. Quizás lo he pasado por alto; quizás he elegido no verlo. Estamos en guerra. No me gusta ese hecho más que a ti, pero cuanto antes lo aceptemos, más esperanza tendremos de alcanzar la vida que queremos. Esto no es el Edén. Probablemente ya lo has adivinado. Esto no es Mayberry; este no es el mundo de Seinfeld; esto no es Survivor. El mundo en el que vivimos es una zona de combate, un violento choque de reinos, una lucha encarnizada a muerte. Lo siento si soy yo quien te da esta noticia; naciste en un mundo en guerra y vivirás todos tus días en medio de una gran batalla, que involucra a todas las fuerzas del cielo y del infierno, y se desarrolla aquí en la tierra. ¿De dónde creías que venía toda esta oposición? [1]

Como en cualquier guerra, debemos conocer a nuestro enemigo.[2] En este caso, como advirtió Pablo, el enemigo es Satanás y sus fuerzas malignas. En resumen, si quien practica la BAM no comprende esto, simplemente será carne de cañón en esta guerra y podría quedar marcado de por vida. La guerra espiritual es dura, y dondequiera que quien practica la BAM sea vulnerable —familia, negocios, hogar, salud, finanzas, empleados y sus familias, e incluso familiares en casa—, ahí es donde Satanás atacará.

*El poder de la oración. El arma más eficaz en esta guerra es la oración: la oración intercesora y la oración directa de las personas, el equipo de BAM y los empleados creyentes. Grandes cosas suceden mediante la oración enfocada. La Escritura dice que «la oración del justo puede mucho» (Stg 5:16 NVI), pero como he advertido repetidamente, todos los BAMers deben...*

*literalmente se pusieron la armadura de Dios para protegerse durante esta batalla (Efesios 6:10, 13).*

La oración constante, específica y enfocada es fundamental para quienes siguen el modelo BAM. Exige y crea una relación cercana, personal e íntima con nuestro Señor. Nos ayuda a comprenderlo a él y sus caminos, y nos ayuda a resistir a Satanás. Pero, igualmente importante, también brinda ánimo, esperanza y un fuerte sentido de expectativa y entusiasmo.

La oración de escucha también es fundamental. Si realmente queremos saber cómo Dios, el Jefe del negocio BAM, quiere que se gestione su negocio y cómo el equipo BAM debe abordar las decisiones estratégicas y diarias, ese conocimiento solo se adquiere sentándose a los pies del Jefe y escuchando. Los BAMers deben ser como María y Marta (Lc 10:38-42). Diariamente deben estar en la cocina atendiendo las necesidades, pero también deben tomarse un tiempo fuera de ella para escuchar a Jesús.

También existe una forma de oración llamada oración de sanidad interior (PSI). Es un enfoque de oración en el que una persona puede identificar y resolver problemas emocionales profundos que han afectado sus intentos de llevar una vida sana. Esto es especialmente importante en el campo misionero, donde estos problemas pueden agravarse considerablemente y, por lo tanto, obstaculizar la eficacia de la misión. La Dra. Frecia Johnson ha establecido un ministerio de PSI único y exitoso llamado "Experimentando a Jesús". [3] Sus sesiones de oración llevan a los creyentes a dialogar con Jesús sobre diversos problemas emocionales que experimentan. Johnson dice: "Invitamos a Jesús y al Espíritu Santo a dirigir el tiempo de oración. Ellos sanan, yo solo facilito la conversación". Tanto los datos de investigación como los testimonios anecdóticos evidencian una sanidad interior profunda y significativa a largo plazo como resultado de su ministerio.

Se recomienda encarecidamente capacitarse en la conducción de IHP para lograr una mayor eficacia y evitar actividades no bíblicas. El IHP puede ser excepcionalmente útil en el campo misionero. No solo ayuda a los miembros de BAM a mantener una salud emocional y espiritual más sólida para sí mismos y sus familias, sino que también puede transformar a sus empleados y a quienes pertenecen a las iglesias locales a las que sirven.

Construir una protección espiritual para el equipo de BAM, la empresa, las partes interesadas y sus familias también es uno de los elementos de la armadura espiritual. Esto se logra mediante la oración mutua del equipo, pero también significa

Construyendo una base de oración intercesora en casa, que orará por el equipo, sus familias y la misión. No entendemos cómo funciona, pero Dios ha estructurado su apoyo a nuestros esfuerzos misioneros de tal manera que las fuerzas celestiales se fortalecen y son más efectivas cuando se energizan con la oración enfocada. Dada la naturaleza de las fuerzas que se oponen a la Compañía BAM —culturales, económicas, políticas y espirituales—, necesitan todo el apoyo celestial posible.

*Sequedad espiritual. Uno de los graves peligros de estar en el campo misionero, tanto como misioneros tradicionales como no tradicionales, es la sequedad espiritual. No solo puede afectar directamente a los miembros individuales del equipo BAM, sino que puede tener un efecto corrosivo y contagioso en toda la fuerza misionera y sus familias. Los misioneros tradicionales están tan ocupados alimentando espiritualmente a otros y atendiendo sus necesidades, que a menudo descuidan su propio alimento espiritual. De igual manera, al responder a su llamado, a menudo descuidan a sus familias, quienes son excepcionalmente vulnerables. Con frecuencia, los familiares sirven debido a un llamado al ministerio que no es el suyo. Son el equipo de apoyo y quizás se alegraron cuando el familiar llamado planteó la posibilidad de servir en una misión en un país extranjero. Pero cuando la realidad se impone, las tensiones en la familia comienzan a notarse. Si la familia no está 100% comprometida con el llamado BAM, las divisiones son prácticamente inevitables. La vida familiar ya es bastante difícil en circunstancias normales, pero en el contexto misionero puede agravarse.*

El problema se multiplica con los miembros de BAM que buscan cumplir tanto con el mandato empresarial como con el de la misión. Las limitaciones de tiempo y las exigencias son enormes, al igual que las cargas emocionales. El desánimo, la sensación de inutilidad y la desesperanza —síntomas de aridez espiritual— pueden instalarse fácilmente. Si no se abordan de inmediato, pueden destruir la cohesión del equipo de BAM, así como sus matrimonios. Idealmente, los cónyuges, o incluso toda la familia, deben ser o convertirse en socios plenos para llevar a cabo la iniciativa de BAM.

Para mantener el equilibrio, la perspectiva y la sostenibilidad, todos en el campo misionero deben alimentarse espiritualmente y participar en la satisfacción de las necesidades emocionales de los demás. La forma de lograrlo depende de la dinámica de cada familia y de cada equipo de BAM, pero debe abordarse en el SMBP, en las interacciones diarias del equipo y sus familias, y simplemente en la atención a...



Si esto no sucede, el tiempo en el campo misional probablemente se reducirá, lo que perjudicará gravemente a la familia y pondrá en peligro la misión.

*La amenaza islámica radical. El islam está en auge, y sus ramas más radicales buscan borrar de la faz de la tierra tanto a Israel (y al judaísmo) como al cristianismo. Yihadistas radicales, principalmente bajo el mando de Al Qaeda y la Hermandad Musulmana, intentan aterrorizar y desestabilizar tanto al mundo occidental como a países suníes como Arabia Saudita y Egipto.[4] Los musulmanes radicales también se han expandido a Europa, creando importantes problemas sociales y políticos, especialmente en Francia, Alemania e Inglaterra. A muchos observadores les preocupa que la propuesta de adhesión de Turquía a la Unión Europea (UE) como primera nación islámica de la UE pueda formar parte de una estrategia musulmana para islamizar Europa.*

El crecimiento y el movimiento del islam también dan testimonio de las condiciones de vida aparentemente inaceptables y las libertades restringidas que impone el islam, ya que muchos de sus fieles buscan abandonar sus países de origen y emigrar a Occidente. Os Guinness argumenta que el futuro del islam es una de las grandes preguntas que enfrenta el mundo en el siglo XXI:

¿Se modernizará el islam pacíficamente, renunciando a su tendencia a la militancia, pacificando a sus extremistas violentos, revirtiendo su desprecio por las mujeres, reconociendo el derecho a la libertad religiosa para todos, incluidos los musulmanes que se convierten a otras religiones, y adaptándose a la diversidad social? ¿O serán su violencia continua, su insistencia en coaccionar la fe y su firme negativa a permitir su privatización los catalizadores que obliguen al mundo moderno a reconfigurar sus estructuras y políticas, para bien o para mal?[5]

La razón por la que esto es relevante para BAM es el ataque directo y violento del islam radical contra el cristianismo (y otras religiones del mundo) y los cristianos, especialmente los misioneros. Está ocurriendo en todo el mundo y, sin duda, será una fuerza importante a la que se enfrentarán los miembros de BAM, quienes estarán en primera línea, en peligro, quizás durante los próximos veinte o treinta años. Aquellos que buscan

Organizar una Compañía BAM en una nación o zona predominantemente musulmana requerirá familiarizarse a fondo con el Islam, sus principios básicos y sus métodos. Esta advertencia no pretende ser una crítica generalizada a todos los musulmanes, millones de los cuales también condenan lo que se hace en nombre de Alá y buscan fervientemente vivir en paz con el resto del mundo. Pero es una realidad desagradable que debe afrontarse honestamente al prepararse para emprender BAM.

## Cuestiones de misión

La "misión" en BAM es quizás el área principal en la que la mayoría de los BAMers, como empresarios, presentan deficiencias. Explorar adecuadamente los problemas de misión que enfrentarán los BAMers requeriría un curso completo de misiología y más. Esta capacitación es recomendable para todos los BAMers como preparación para sus actividades de campo. Sin embargo, el análisis aquí se limitará a algunos puntos que merecen un comentario especial.

*No es una iglesia. La iglesia universal se considera, con razón, el pueblo de Dios. Y la iglesia local es una congregación particular de creyentes. Algunos se refieren a esta dicotomía como la iglesia dispersa en general y la iglesia reunida eclesiástica y localmente.[6] Las actividades principales de la iglesia reunida son adorar al Señor, capacitar a los santos y dar testimonio de Cristo con palabras y obras.*

Si bien las empresas BAM son vehículos misioneros no tradicionales para llevar el evangelio al mundo, también son negocios a tiempo completo que interactúan con el mercado a nivel comercial. En ese sentido, los BAMers forman parte del pueblo de Dios (la iglesia dispersa), pero su empresa BAM no es una iglesia ni debería aspirar a serlo. Es una empresa que utiliza su posición económica en la comunidad para patrocinar y llevar a cabo actividades misioneras integrales dentro de la empresa y la comunidad. Es, ante todo, y siempre, un negocio. Sin el negocio, no hay misión.

*Puentes hacia la iglesia local. La Compañía BAM debe tener una relación especial con las iglesias locales. Sus empleados y sus familias necesitan un lugar para adorar y alimentarse espiritualmente. Sus empleados, al acercarse a Cristo, necesitan una iglesia a la que unirse y participar. Sus proyectos comunitarios siempre deben realizarse de tal manera que honren a Cristo y, siempre que sea posible, se asocien con las iglesias locales y las orienten como fuente de bondad, luz y ayuda. Como parte de su balance final, la Compañía BAM también puede ayudar a los emprendedores locales que...*

*Son miembros de las congregaciones locales (y otros que no lo son) con capacitación empresarial, apoyo técnico y mentoría. Esta capacitación, por supuesto, se basará en una cosmovisión y ética bíblica.*

Con la ayuda de la Compañía BAM, la iglesia local puede incluso establecer una incubadora para micro y pequeñas empresas, iniciadas o propiedad de feligreses indígenas. Para quienes pertenecen a la congregación, ofrece acceso a una mejor calidad de vida y, a través del diezmo, ayuda a la iglesia a lograr su independencia financiera y crecimiento. Para quienes no pertenecen a la congregación, ofrece la oportunidad de ver a la iglesia como un instrumento de Dios que les ayuda a cubrir sus necesidades económicas.

*Plantación de iglesias. Si bien una Compañía BAM generalmente no está llamada a plantar iglesias en su área, puede detectar la necesidad. La forma en que responda a dicha necesidad dependerá de los recursos disponibles de la compañía y de su propio llamado especial. Cualquiera que haya plantado una iglesia (hablo por experiencia) se da cuenta de que la plantación de iglesias es una actividad muy especializada, que requiere habilidades específicas y tiempo. Existen numerosas agencias cristianas especializadas en la plantación de iglesias y que aportan una amplia experiencia. En lugar de actuar como agente de plantación de iglesias, sugiero que la Compañía BAM se asocie con una de estas agencias. La Compañía BAM puede aportar personal y recursos a la tarea y, si la agencia no está establecida en su localidad, puede ofrecerle información invaluable sobre la cultura local, así como sobre los recursos y oportunidades cristianas locales.[7]*

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué es la guerra espiritual? ¿Es real o simplemente una metáfora obsoleta para explicar la condición humana? Analícela. Si cree que es real, ¿cuál es su plan específico para protegerse a sí mismo, a su familia, a su equipo y a su empresa de ataques espirituales?

2. Participación en BAM: Si entrara en un país con fuerte influencia islámica para lanzar un negocio de BAM, ¿cómo se prepararía usted y su equipo para trabajar en ese país? ¿Por qué el autor considera el islam una amenaza particularmente peligrosa para BAM? ¿Está de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuál es su opinión sobre las actividades islámicas en el mundo actual? Analice.

3. Compromiso BAM: Suponga que usted se encuentra en el campo misionero en el negocio y país seleccionado para su ejercicio de clase (o su situación real, si corresponde).

a. ¿Cuál es su plan específico para mantenerse espiritualmente sanos, sanos y fuertes, así como para su familia y su equipo, mientras realiza BAM en ese país? ¿Cómo planea reclutar y retener compañeros de oración?

b. ¿Cuál es la(s) religión(es) principal(es) del país? ¿Cómo afectará esa religión a su negocio? Antes de entrar al país, ¿cómo puede prepararse para interactuar de forma inteligente, emocional y espiritual con esa religión?

c. ¿Cómo planean relacionarse con las iglesias locales del país? ¿Cuál es su plan para forjar relaciones y trabajar con ellas y a través de ellas? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de dichas relaciones en relación con sus mandatos principales?

**Cuestiones específicas de la empresa**

*“El capitalismo es lo que hace la gente si la dejas en paz”.*

Kenneth Minoque

*“Todo negocio se basa en creencias o juicios de probabilidades, y no en certezas.”*

Charles W. Eliot

*“Escuchen ahora, ustedes que dicen: “Hoy o mañana iremos a esta o aquella ciudad, pasaremos allí un año, haremos negocios y ganaremos dinero”. Pues ni siquiera saben lo que sucederá mañana... En cambio, deberían decir: “Si  
“Es la voluntad del Señor, viviremos y haremos esto o aquello”.*

Santiago 4:13-15

En este punto, me siento tentado a abordar los numerosos problemas que rodean a BAM en el extranjero, como la obtención de licencias y permisos, la búsqueda de ubicaciones adecuadas, la contratación de empleados locales, el dominio del sistema local de importación y exportación, la solución de problemas de compatibilidad eléctrica con hardware informático occidental, la gestión de las peculiaridades bancarias y crediticias locales, etc. Estos son los problemas habituales que el equipo de BAM enfrenta durante la fase de diligencia debida. Las respuestas, por supuesto, deben incorporarse en su análisis estratégico de país/área (AEA) y en el plan estratégico de negocios (PEB). Sin embargo, resistiré la tentación de explorar estos temas — sobre los cuales ya se ha escrito bastante literatura y que serán objeto de las investigaciones del equipo de BAM en el país— y, en cambio, me centraré en algunos de los desafíos menos evidentes.

## Asistentes personales

Los asistentes personales suelen ser necesarios para el equipo de BAM expatriado y sus familias, especialmente al principio de su estancia en el país. Estos asistentes ayudan al expatriado a familiarizarse con la cultura local y la ciudad, asisten con las compras, el transporte, la traducción, la interpretación e incluso con actividades recreativas, las tareas del hogar, la conducción y la seguridad. Suelen ser jóvenes que desean practicar su inglés y que ven su relación con el expatriado como una posible ventaja personal o profesional. Por la propia naturaleza de sus servicios, suelen desarrollar estrechas relaciones personales y se convierten en miembros de la familia.

Seleccionar a los asistentes adecuados es importante para evitar el peligro de traer a una persona deshonesto, inmoral, engañosa o poco confiable al hogar y al negocio. Obtener recomendaciones de misioneros locales, así como de fuentes conocidas de negocios e iglesias, suele ser una buena manera de encontrar ayuda confiable. De igual manera, si el negocio BAM está patrocinado por otro negocio BAM, confiar en su consejo es ventajoso.

Si la empresa BAM se encuentra en un país donde se necesita dicha ayuda, conviene pensar con antelación en el perfil de la persona que será más útil para el equipo y sus familias. Cada miembro necesitará un asistente diferente. Los factores que determinan qué asistente es el adecuado incluyen el sexo, la edad, las habilidades lingüísticas, el carácter, la personalidad, la imagen, la madurez, las redes de contactos, la experiencia empresarial, la fe (y el nivel de madurez) y, por supuesto, la remuneración.



## Socios locales

Es prácticamente imposible negociar una nueva cultura y establecer una empresa BAM sin la ayuda de un socio local. En términos emic y etic, el equipo BAM es el externo (etic) y el socio local es el interno (emic). Juntos pueden lograr mucho más, con mayor rapidez y eficiencia que cada uno por separado. Sin embargo, seleccionar al socio adecuado es un tema delicado, ya que la persona adecuada con los contactos adecuados puede ser invaluable. Por el contrario, la persona equivocada puede ser desastrosa y provocar el fracaso o la ineficacia de la empresa.

Al igual que con los asistentes personales, el socio local adecuado suele encontrarse en iglesias locales, ONG, empresas y otras compañías de BAM. Esto también debe ir acompañado de oración, pidiendo al Señor que cree citas divinas con las personas adecuadas. Seis puntos a considerar.

En primer lugar, como con cualquier empleado que la empresa contrate, el equipo de BAM debe elaborar un perfil de las cualidades que busca en el socio local. Entre otros puntos de dicho perfil, el equipo busca a alguien con buena reputación entre las empresas locales, la ONG, BAM y las comunidades eclesiales, así como en la embajada y el consulado del país de origen. El socio debe ser una persona de excelente carácter, con un historial de negocios exitosos, buenas relaciones interpersonales, experiencia directa en el sector y una red de contactos relevante para el negocio específico de BAM. La persona debe dominar el idioma materno del equipo de BAM, así como el idioma local.

Excelentes contactos en oficinas gubernamentales clave y círculos sociales prominentes también pueden ser útiles tanto para el negocio como para conectar con las figuras influyentes de la ciudad y el país para Cristo. En Kazajistán, dos socios locales, un socio estadounidense y yo fundamos el primer banco de estilo occidental del país. Los socios locales no solo demostraron ser brillantes y capaces, sino que misteriosamente consiguieron un millón de dólares para capitalizar el banco. Nunca lo compartieron.

Cómo era posible que eso sucediera en una economía donde el salario máximo rondaba los 30 dólares al mes. Pronto me di cuenta de que la policía y la mafia local se mantenían al margen de nuestro negocio. Esto era bastante inusual y me planteó dudas. Estas se resolvieron cuando, al regresar de un viaje de negocios a Estados Unidos, uno de los socios locales me pidió que asistiera a una reunión privada con un alto funcionario del gobierno para hablar sobre el banco y recibir su aprobación. Asistí, él también, y seguimos operando con poca o ninguna interferencia externa. Afortunadamente, nunca hubo solicitudes ni presiones para hacer nada poco ético.

En segundo lugar, el equipo de BAM debe abordar qué significa ser socio. ¿Será la persona un asistente personal mejorado, un empleado o un verdadero socio? ¿El socio potencial tendrá un puesto asalariado, participación accionaria o ambos? Si es un puesto asalariado, ¿cuáles son las condiciones de empleo (es decir, salario, beneficios, bonificación, cuentas de gastos, descripción del puesto, etc.)? ¿El socio forma parte del equipo de gestión ejecutiva? ¿Qué autoridad tiene y a quién reporta el socio? Si es una posición de participación, ¿de qué tipo, por cuánto, cuándo se adquiere y bajo qué condiciones? ¿Es participación en el esfuerzo, participación en el capital o ambos? ¿Es la persona un socio silencioso o un participante activo en el negocio? ¿Cuál es el período de prueba y la estrategia de salida si el socio no funciona según lo planeado? En otras palabras, la persona debe recibir la misma consideración que un socio estadounidense, pero en consonancia con el contexto local, que puede ser muy diferente.

En tercer lugar, ¿debería ser cristiano el socio? De no serlo, ¿cómo interfiere esto con el logro de los objetivos de BAM, si es que lo hace? Los comentarios anteriores sobre los miembros del equipo de BAM parecen apropiados en este punto. Si bien no es esencial que el socio sea creyente, sin duda aliviaría una posible fuente de conflicto. Además, dependiendo de su estatus en la empresa, existe el problema real de la desigualdad en el yugo. Usando una metáfora agrícola de su época, Pablo advierte a los cristianos: «No os unáis en yugo desigual con los incrédulos. Porque ¿qué tienen en común la justicia y la maldad? ¿O qué comunión la luz con las tinieblas? [...] ¿Qué tiene en común un creyente con un incrédulo?» (2 Corintios 6:14-15; véase también Salmos 94:20; Is. 30:1-5; Jeremías 2:17-22; 5:5-6; 16; Efesios 5:6). Los comentaristas de este pasaje reiteran: “Pablo insta a los creyentes a no formar relaciones vinculantes con los incrédulos, porque esto podría debilitar su compromiso, integridad o estándares cristianos.

Sería un desajuste... [Los creyentes] no deberían encerrarse en relaciones personales o comerciales que pudieran hacerles comprometer su fe". Los creyentes deben hacer todo lo posible por evitar situaciones que los obliguen a dividir sus lealtades.[1]

Si la pareja va a ser cristiana, surgen otras cuestiones. ¿Cómo se sabe que es así? ¿Cuánto tiempo lleva siendo creyente? ¿Qué referencias y evidencias existen para verificar su buena fe? ¿Cómo crece su pareja en la fe (por ejemplo, con momentos de oración, estudio bíblico, oración, participación en la iglesia, etc.)? ¿A qué iglesia asiste? ¿Cuál ha sido su rol en la iglesia y cómo lo perciben los fieles? ¿Existen cuestiones doctrinales que puedan entrar en conflicto con la fe del equipo de BAM? ¿Cuál es su historia personal y familiar?

La cuestión es que existen diferentes niveles de fe y madurez espiritual, y trágicamente, la historia de la misión está repleta de los conocidos como cristianos del arroz. Se trata de personas locales que se unen a la iglesia y proclaman el evangelio en sus vidas para conseguir un trabajo en la misión y así alimentarse a sí mismos y a sus familias (de ahí el arroz). Probablemente sean personas buenas y sinceras, pero su compromiso con Cristo es una cuestión de conveniencia, incluso de conveniencia, como una estrategia de supervivencia temporal más que eterna. Incluso si estas personas son verdaderos creyentes, las presiones políticas, culturales o familiares pueden obligarlos a tomar medidas que no son bíblicas ni que benefician a la Compañía BAM. Se requiere vigilancia constante para monitorear esto.

En Kazajistán, no era raro que los socios locales de empresas extranjeras aprovecharan esa posición para aumentar su prestigio entre sus amigos y colegas. De hecho, incluso era elegante que los socios comerciales kazajos presumieran de sus socios estadounidenses, llamándolos sus "estadounidenses favoritos".

En cuarto lugar, por mucho cuidado con que elijamos o cuánta confianza tengamos en nuestra elección, vivimos en un mundo caído y la naturaleza humana es la que es. Las personas en países extranjeros observan a los expatriados (especialmente a los estadounidenses), ven que son ricos según los estándares locales y reconocen que en algún momento volverán a casa. Además, el equipo de BAM tiene pasaportes y billetes de avión en sus bolsillos y puede irse cuando las cosas se ponen difíciles. El socio local no tiene ese lujo. Esa, en resumen, es quizás la brecha crítica que siempre existirá entre los BAMers y sus socios. No siempre es una cuestión de...

Creyentes contra no creyentes o de ruptura de la fe; es simplemente un hecho. Las parejas son miembros de la comunidad (emics) que probablemente vivirán allí toda su vida. Los BAMers son forasteros (etics) que pueden, y probablemente lo harán, irse.

Siendo así, siempre habrá una distancia difícil de superar con cualquier socio local. Además, la mayoría de los socios locales, por muy buenos o cristianos que sean, se preguntarán en silencio: "¿Cómo puedo trabajar con estos extranjeros para mi beneficio?" y "¿Qué gano yo con esto?". Ya sea que lo pregunten abiertamente o inconscientemente, generalmente priorizarán sus propios intereses sobre los del equipo de BAM. Me apresuro a añadir que he conocido personalmente muchas excepciones maravillosas e inspiradoras: personas que amaron y cuidaron de mi esposa y de mí, con gran riesgo y sacrificio personal para sí mismos y sus familias. Quizás sean las personas en las que primero pienso cuando busco ejemplos reales de amistad, servicio y lealtad cristiana, desinteresada y abnegada.

Sin embargo, dadas las circunstancias, el equipo de BAM no debe esperar que las excepciones sean la norma al contratar, retener y evaluar a un socio, abogado u otros profesionales locales. Es fácil dejarse llevar por una falsa sensación de lealtad debido a las estrechas relaciones personales que suelen desarrollarse. Esto no significa ser cínico ni negativo; simplemente se trata de reconocer la realidad de la naturaleza humana. Si Dios obra una excepción, será una verdadera bendición. De lo contrario, la precaución habrá valido la pena para protegerse del considerable riesgo.

En quinto lugar, como socios potenciales o reales de extranjeros, estas personas pueden encontrarse en situaciones incómodas, incluso peligrosas. No es raro que desempeñen un doble papel: ser socios y confidentes del gobierno. Pueden estar en ambas nóminas o ser coaccionados para esta duplicidad. La policía secreta de la mayoría de los países en desarrollo vigila de cerca a los extranjeros y no duda en ejercer una presión extrema sobre los socios de BAM para obtener la información que desean sobre ellos, sus rutinas personales, hábitos, debilidades, vidas y relaciones, así como sobre la empresa, sus inversores, finanzas, secretos comerciales, tecnologías, procesos, diseños, propiedad intelectual y clientes.

De igual manera, las empresas BAM pueden ser objeto de espionaje industrial y empresarial. Los secretos internos de la empresa pueden ser codiciados por la comunidad local.

Competidores dentro del sector. Si bien las empresas BAM consideran que la competencia directa con las empresas locales es contraria a sus objetivos misionales e intentan evitarla (principalmente centrándose en productos exportables), esto no siempre es posible. No es raro que los empleados se incorporen a una empresa, aprendan un oficio, se beneficien de la experiencia extranjera y luego renuncien para fundar una empresa competidora. Incluso pueden robar información confidencial y a sus empleados. Esto también aplica a los socios locales, quienes tienen acceso a información valiosa de mayor nivel.

A los practicantes de BAM no les gusta enfrentar estas realidades, pero Jesús advirtió: «Los envío como ovejas en medio de lobos. Por lo tanto, sean astutos como serpientes e inocentes como palomas» en este mundo caído (Mt 10:16). Este es un excelente consejo para quienes practican BAM.

Finalmente, durante las primeras etapas del negocio BAM, el equipo y la empresa suelen depender en gran medida del socio local. De hecho, una relación de codependencia puede fácilmente derivar en perjuicio de los BAMers. Los BAMers codependientes con frecuencia se encuentran a merced de socios locales que tienen sus propias agendas, a menudo diferentes. Evitar esto y lograr la autosuficiencia dentro de la cultura local es fundamental para mantener el control sobre el negocio, su dirección y su aceptación en la comunidad local.

El peligro de la codependencia es especialmente cierto en el caso del intérprete local que el equipo de BAM utiliza antes de dominar el idioma. Así como el Señor prueba a sus fieles, es totalmente apropiado y sabio que los BAMers pongan a prueba todas esas relaciones locales. Por ejemplo, los intérpretes pueden ejercer su oficio de muchas maneras: pueden simplemente resumir lo que queremos decir; pueden decirnos solo lo que creen que queremos oír (esta es una característica cultural común); o pueden ir frase por frase, pero sin darse cuenta no transmitir el mismo significado que pretendemos. Probar la traducción de forma discreta es absolutamente necesario para que la empresa se comunique de una manera digna tanto de los buenos negocios como del evangelio.

## Comunicaciones

La comunicación eficaz es uno de los elementos esenciales de una empresa sólida. Gran parte de la comunicación BAM debe realizarse a través de intérpretes con distintos grados de competencia y madurez. Por eso, Patrick Lai, un BAMer asiático de toda la vida, afirma que aprender el idioma local es su prioridad. Cree firmemente en esto, tanto que exige a todos los nuevos empleados expatriados que dediquen su primer año completo en su empresa al estudio del idioma.[2] Otros problemas de comunicación que pueden pasar desapercibidos para el aspirante a BAMer son la seguridad de las comunicaciones, los estilos de negociación y la necesidad de establecer límites.

*Seguridad de las comunicaciones. Un tema al que los BAMers pueden no ser sensibles es la seguridad de las comunicaciones. En la mayoría de los países en desarrollo, se puede asumir que la policía local y secreta monitoreará todas las comunicaciones del BAMer. Para evitar comunicaciones provocativas o que pongan en peligro la misión, el BAMer debe asumir, salvo evidencia de lo contrario, que se instalarán dispositivos de escucha en automóviles, hogares, teléfonos y oficinas; se mantendrá vigilancia humana y se registrarán historiales fotográficos de las personas y sus actividades; se abrirá e inspeccionará el correo; se interceptará y guardará el correo electrónico; se examinarán los registros bancarios; se robarán o copiarán los archivos de las empresas; y las conversaciones privadas serán cosa del pasado. Si estas cosas no ocurren en un contexto dado, mucho mejor. No hay daño, no hay falta. Pero es mucho más prudente comenzar con precaución y moderarse según lo exijan las circunstancias, que asumir ingenuamente que la privacidad en las comunicaciones o en persona es normativa.*

Esto no implica que la Compañía BAM tenga algo que ocultar ni que actúe de forma deshonrosa. Significa reconocer que la misión de BAM la convierte en un blanco privilegiado para quienes se oponen a la obra del Señor.[3]

*Estilos de negociación. Se ha escrito mucho en los medios de comunicación sobre la gran variedad de estilos de negociación que se utilizan en todo el mundo. Los japoneses abordan las negociaciones comerciales de forma muy diferente a los indios, franceses, nigerianos o estadounidenses. Sin insistir en el tema, aprender el estilo cultural único del país anfitrión es un aspecto de la preparación del BAMer que no debe descuidarse. La empresa BAM no solo participará en negociaciones comerciales, sino que también negociará con la cultura local con una misión: ayudarles a conocer a Jesús.*

*Estableciendo límites. Así como nuestras vidas son la suma total de nuestras decisiones, nuestro testimonio personal a menudo es la suma total de nuestro estilo de vida y gestión. Un BAM intercultural eficaz exige que la empresa y sus actividades sean apropiadas al contexto. Sin embargo, hay límites que deben establecerse para evitar que nuestro testimonio se vea afectado. Al interactuar con la gente local, podemos estar seguros de que observarán todo lo que hacemos y sacarán conclusiones sobre nosotros como personas y sobre nuestro mensaje cristiano.*

En Kazajistán, descubrimos que los empresarios y funcionarios locales nos ponían a prueba constantemente con bebidas alcohólicas. En cualquier evento social (y en muchos de negocios) había una gran cantidad de coñac, champán y vodka. Nuestros anfitriones no bebían socialmente, sino que bebían a raudales, proponiendo brindis por todo lo imaginable. Con cada brindis, se bebían un buen trago de licor. A menudo hacían brindis individuales en los que varias personas brindaban por el invitado estadounidense, es decir, el invitado bebía un trago por cada uno, mientras que ellos solo bebían uno por persona. El objetivo era que el borracho estadounidense le pidiera información o pusiera a prueba su carácter. Experimentamos la misma hospitalidad en Taiwán, pero la bebida predilecta allí era el vino de arroz y el sake.

En cada situación, el problema que enfrentamos fue que, por razones personales, no consumíamos bebidas alcohólicas. E incluso si lo hiciéramos, el nivel de alcoholismo (y el consiguiente abuso infantil y conyugal) en el país es tan inaceptablemente alto que nosotros, como cristianos que damos testimonio, estaríamos haciendo tropezar a nuestros hermanos si hiciéramos algo que los animara a beber (véase Romanos 14:20-21; 1 Corintios 10:32). A pesar de que sabían que no bebíamos, nos inundaban constantemente con bebidas alcohólicas durante todas sus reuniones sociales.

Nos negamos repetidamente y con amabilidad, incluso bromeando, pero insistimos en tomar un refresco o un té. Esto no les sentó bien a nuestros anfitriones, quienes insistieron, aunque accedieron a regañadientes. Puede que sus motivos fueran los más puros: ser los mejores anfitriones de estos desconocidos, pero eso convirtió su negativa en una fuente constante de tensión entre nosotros e interfería con la amistad íntima que buscábamos.

En esos encuentros, trazamos una línea y dijimos que no la cruzaríamos. Desde la perspectiva de nuestro carácter y testimonio, negarnos a beber con ellos pudo haber sido admirable, pero desde la perspectiva de construir relaciones, levantó barreras desafortunadas que eran difíciles, si no imposibles, de superar. Acentuó el hecho de que éramos forasteros (etic) y presentó obstáculos insuperables para ser plenamente aceptados y confiar en ellos. Dado que el mensaje que traíamos dependía tanto de su aceptación del mensajero, no cabe duda de que nuestras acciones les impidieron a algunos escuchar el evangelio.

—al menos de nosotros. Estas son realidades y limitaciones lamentables que los miembros de BAM enfrentan a diario en el campo. Debemos orar para que el Señor nos guíe a establecer únicamente límites que provengan de Él y que demuestren gran sabiduría. Nunca debemos trazar límites que creemos a partir de nuestra propia visión etnocéntrica de la iglesia o la santidad. La primera es una misión aceptable; la segunda apaga el Espíritu Santo.



## Preguntas para discusión

1. Compromiso BAM: Continúe la experiencia de clase y responda las siguientes preguntas sobre el negocio y el país BAM que ha propuesto.

a. ¿Cree que se requerirá un socio comercial en la empresa BAM que propone (ejercicio de clase)? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué recursos utilizará para identificar a un socio comercial confiable? ¿Cuál es el perfil de su "socio ideal"? ¿Cómo puede determinar y confirmar su carácter? ¿Qué criterios utilizará? ¿Qué nivel de asociación necesita y desea?

b. ¿Cree que usted o su familia necesitarán uno o más asistentes personales en su proyecto BAM? ¿Por qué? Si necesita ayuda, ¿cuál es el perfil preferido de esta persona? ¿Qué tareas necesitará que realice un asistente personal? ¿Cuánto le pagará? ¿Qué días y horarios? ¿Qué recursos utilizará para encontrar un asistente personal confiable? ¿Y qué tal un chofer, un cocinero y un ama de llaves? ¿Cómo puede confirmar su idoneidad? ¿Con qué criterios?

c. ¿Planearías aprender el idioma local? ¿Por qué sí o por qué no? De ser así, ¿con qué método(s)? ¿Es necesario que domines completamente el idioma? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? ¿Cuánto tiempo te llevará dominarlo? ¿Cuánto tiempo tienes previsto para aprender el idioma?

d. El autor creía que no podía beber alcohol en este contexto misionero, lo cual tuvo efectos tanto positivos como negativos en sus relaciones. ¿Prevé encontrar problemas similares en su empresa y país? ¿Qué límites personales y relacionales establecerá? ¿Son bíblicos o personales? ¿Qué hay de las numerosas cuestiones culturales que son zonas grises? ¿Cuáles son algunas de estas cuestiones? ¿Debería adoptar las normas culturales del país anfitrión o ceñirse a sus propias normas culturales, que le resultan más cómodas? Dé ejemplos.

e. En su nuevo contexto, ¿cómo determinará dónde vivirá y con qué nivel de vida? ¿Existe un nivel de vida mínimo aceptable para usted y su familia? ¿Qué estándar es apropiado para su negocio y su misión? Analícelo.

2. Compromiso con el BAM: Deje de lado el ejercicio de clase y reflexione sobre sus circunstancias actuales, talentos, formación, experiencia, cargas y dependencias. Suponga que mañana un posible director ejecutivo le selecciona para unirse al equipo de BAM de una empresa real, pero aún no ha seleccionado el negocio ni el país. Realice una autocrítica (véase la pág. 256) y describa qué ofrece, para qué tipo de empresas y en qué países, que le convertiría en un activo valioso para el equipo de BAM.

**Problemas de los expatriados**

*"No necesitamos minimizar la pobreza del gueto ni el sufrimiento infligido por los blancos a los negros para ver que las condiciones de vida cada vez más peligrosas e impredecibles de la clase media han dado lugar a situaciones similares.*

*"estrategias para la supervivencia."*

Cristóbal Lasch

*"Nos mudamos a un barrio exclusivamente blanco y eso fue un choque cultural...  
Estaba acostumbrado a estar rodeado de niños negros".*

Halle Berry

*"Donde tú vayas, yo iré, y donde tú vivas, yo viviré. Tu pueblo será mi  
pueblo, y tu Dios, mi Dios. Donde tú mueras, yo moriré, y allí viviré.  
ser enterrado."*

Rut 1:16-17

Como ya se ha mencionado en otros contextos, la lista de asuntos que los expatriados y sus familias deben considerar es prácticamente interminable. Algunos de los más obvios son los pasaportes, los visados de entrada y salida, los permisos de trabajo y de viaje, la banca, las transferencias de divisas, la vivienda, los servicios públicos, la electricidad, el teléfono, el acceso a internet, el seguro médico, la atención médica, las vacunas, las recetas médicas, la evacuación de emergencia, las compras básicas, la educación, el transporte, la seguridad, el entretenimiento, las finanzas, las vacaciones en el país de origen, la formación en idiomas y la alimentación. Todos estos puntos deben investigarse y abordarse, pero hay algunos temas menos obvios que merecen ser comentados. El primero es la gestión del tiempo, el segundo (y estrechamente relacionado) son las estrategias de supervivencia personal, y los cuatro últimos se refieren al estilo de vida y a cuestiones familiares.

## Gestión del tiempo

Existen excelentes libros sobre gestión del tiempo,[1] pero el problema específico que surge en el contexto de la gestión del tiempo empresarial es tan obvio como difícil de resolver: tanto los negocios como la misión son tareas a tiempo completo. Ambos aspectos del doble mandato consumen mucha energía, tiempo y recursos. El "negocio" de la gestión del tiempo empresarial es abrumador, la "misión" de la gestión del tiempo empresarial es de la envergadura de Dios, y la combinación resulta realmente aterradora de contemplar. ¿Cómo logramos hacer ambas cosas y aún así tener tiempo para otras prioridades, como la familia, el estudio bíblico, la oración y la vida en general?

En primer lugar, cada miembro de BAM, especialmente el director ejecutivo, debe reconocer que una sola persona no puede hacerlo todo, ni siquiera debería intentarlo. Esta es una de las principales razones por las que se recomienda un equipo de BAM en lugar de un enfoque de Llanero Solitario. El enfoque de equipo ofrece responsabilidad, motivación y compañerismo. También es clave para la necesaria división del trabajo entre el área de negocios y la de misión de la empresa. En segundo lugar, recomiendo que el doble mandato se gestione mediante una estructura organizativa dual (véase el paso 7 en la pág. 395) que distribuya las cargas y los compromisos entre diferentes personas.

En tercer lugar, la gestión del tiempo involucra a todo el equipo de BAM y a sus familias (incluidos los niños). Las decisiones deben abordarse abiertamente y debatirse entre todos los involucrados para alcanzar un consenso beneficioso para todos. Este consenso no solo debe abordar qué hacer, sino también cómo monitorear y evaluar continuamente el problema del tiempo en el contexto de la experiencia diaria. No hacerlo puede tener consecuencias trágicas para las personas, la empresa y las familias de BAM. Intentar abarcarlo todo probablemente signifique no lograr nada bien, o realizar bien un aspecto de BAM y descuidar otras prioridades. En cualquier caso, la situación puede derivar rápidamente en una situación en la que todos pierden.

En cuarto lugar, y lo más importante, recomiendo que el dilema que presenta este desafío abrumador se presente ante el Señor con una oración específica para pedir respuestas y orientación, consenso y armonía, productividad y bienestar familiar.

## Estrategias de supervivencia personal

Cada persona en el campo misionero reaccionará de forma diferente a los desafíos de una cultura extranjera. El choque cultural es común y, aunque previsible, debe afrontarse con éxito; de lo contrario, la duración y la calidad de la experiencia BAM en el extranjero se verán considerablemente reducidas. El objetivo es prosperar en el entorno extranjero, no solo sobrevivir. Pero, al igual que la adolescencia, la supervivencia es una etapa que todos debemos atravesar para llegar a la edad adulta. La forma de lograrlo se denomina estrategia personal de supervivencia. Quizás quien desee ser BAM pueda obtener información útil de los siguientes tres enfoques.

*La regla de Martha. Fuera de su país de origen, el BAMer descubrirá rápidamente que la gestión del tiempo y la eficiencia son especialmente desafiantes. No solo las cosas no fluyen con la fluidez habitual, sino que existen dificultades aparentemente interminables para completar incluso las tareas más cotidianas. En resumen, ¡la eficiencia se desploma! La realidad misma adquiere un ritmo extraño y nuevo. Parte de la razón es el choque cultural y, quizás, un poco cultural; otra parte, la guerra espiritual. Una tercera parte es el simple hecho de que los negocios y la vida se viven de manera diferente en todo el mundo. Somos peces fuera del agua, nuevos aprendices vulnerables que desaprenden los hábitos y expectativas de toda la vida que adquirimos de niños.*

Durante nuestra estancia en Kazajistán, nuestros compañeros misioneros eran Ross y Martha King, una pareja maravillosamente amable, divertida, cariñosa y centrada en Cristo, de San Marcos, Texas. Mientras todos luchábamos por aprender las nuevas realidades culturales y empresariales que enfrentábamos, Martha finalmente anunció: «He descubierto cómo sobrevivir y prosperar en este entorno. Normalmente tengo una larga lista de cosas que hacer y lograr cada día en San Marcos, pero aquí mi objetivo será hacer una cosa al día. Si puedo lograrlo, ¡habrá sido un buen día! ¡Más que eso, y será un día magnífico!». Esto sonó a broma: «¡Hagan solo una cosa al día!», y nos reímos con ella. Pero en los días siguientes, descubrimos la sabiduría de su sugerencia. La realidad era que nuestro tiempo se nos estaba yendo de las manos.

Tuvimos que lidiar con tantos problemas de vida y de adaptación que la Regla de Marta se convirtió en un principio operativo fundamental para todo nuestro equipo de misión.

Al llegar al campo misionero desde una cultura de eficiencia y de trabajo diario (en aquel entonces no había Blackberries), como la de Estados Unidos, otra gran dificultad eran nuestras altas expectativas. Gracias a la Regla de Marta, bajamos nuestras expectativas y, casi por arte de magia, nuestras vidas fluyeron con mayor facilidad; cuando lográbamos dos o incluso tres cosas, se convertían en días de éxito. En lugar de fijarnos en lo que no lográbamos, celebrábamos lo que sí, y eso marcaba la diferencia.

Probablemente sea solo un cambio de mentalidad o paradigma, pero la Regla de Marta funcionó. Quizás lo más importante es que nos ayudó a mantener la alegría en medio de graves ineficiencias según los estándares occidentales. Vi lo mismo mientras estaba en el campo misionero en la República Dominicana. Mi familia misionera anfitriona fue allí para llevar el evangelio y fundar una iglesia. Hacían esto y mucho más, pero dedicaban al menos la mitad de su tiempo diario a tareas básicas como conseguir agua, arreglar su camioneta, reemplazar el tanque de propano de la casa, comprar alimentos y cosas por el estilo. Debido al contexto, no podían dedicar ni la mitad de su tiempo al ministerio. Y, lamentablemente, esa mitad solía ser después de que su energía personal se agotara y el agotamiento se apoderara de ellos.

*Días de no afrontar la situación. Todos somos producto de la cultura en la que crecimos. Viviendo en la cultura extranjera de Kazajistán, nuestra sensibilidad estadounidense y nuestra aculturación programada se vieron constantemente atacadas, especialmente al principio. A pesar de mi amplia experiencia en el extranjero (he viajado a más de setenta países y vivido en una docena), Kazajistán me irritaba. Periódicamente (pero no con frecuencia), llegaba al límite de mi capacidad de afrontar la situación y corría el riesgo de caer en una leve ansiedad y depresión. Mi estrategia personal de supervivencia para resolver este problema era, en realidad, bastante simple y divertida. Cuando esos sentimientos me invadían, me permitía un día de no afrontar la situación: me quedaba en casa, no me afeitaba, dormía, leía una novela, comía sándwiches de mantequilla de cacahuete y mermelada y armaba rompecabezas. En resumen, me permitía recuperarme y permitir que mis sentidos y mi perspectiva se regeneraran.*

Estos días de incapacidad no fueron días superespirituales; no me retiré a leer la Biblia y orar. Eso ya era parte de mi rutina diaria. En cambio,



El Señor me permitió tomar estos días libres con la conciencia tranquila, tal como lo hizo con Elías cuando huyó de Jezabel (1 Reyes 19:1-13): sueño, comida caliente, agua refrescante, tiempo libre y el suave susurro del Señor.

Estas pequeñas R&R me funcionaron. Sin embargo, la cuestión es que cada persona con BAM y su familia se enfrentará a diferentes desafíos emocionales y psicológicos. Estos deben afrontarse y abordarse, pero no serán iguales para todos. Esto es normal, así que debemos escuchar a nuestro cuerpo y cuidar de nuestras familias. Después de todo, sobrevivir es antes que prosperar. Desarrollar estrategias personales de supervivencia saludables es un elemento fundamental del BAM, porque a menos que esto ocurra, el BAM no se materializará. El éxito y la salud de la iniciativa BAM dependerán de los BAMers que la gestionen. Además, el estado mental de cada persona con BAM también dependerá de la salud y el bienestar de su familia. En resumen, atender las necesidades internas del BAMer y sus seres queridos es una prioridad indiscutible del BAM.

*Lucha o huida. En mi caso, mientras estaba en Kazajistán, regresé a Estados Unidos para casarme con una mujer con la que había ido al instituto, pero que no había visto en treinta y tres años. Nos reencontramos en un R&R que hicimos en California después de que mis padres fallecieran mientras yo estaba en el extranjero. Freccia es la luz de mi vida, ¡pero casi la pierdo la primera semana de nuestro matrimonio! La llevé desde Newport Beach, California —lo más parecido a Hawái en tierra firme—, a medio mundo de distancia, a Asia Central, tres días después de casarnos. El viaje completo duró unas veintisiete largas horas. Cuando aterrizamos en Moscú, supo que las cosas no iban a ser como esperaba. Nos recibió un amigo misionero y nos llevó tres horas por la ciudad hasta el aeropuerto nacional, Domodedovo. Allí nos abrimos paso entre la multitud para abordar un avión de Aeroflot con destino a Almaty. El avión era una estructura de acero básica con asientos incómodos, baños desagradables y un montón de trozos de pollo grasientos servidos en una bandeja para hornear.*

Tras cuatro horas deprimente, aterrizamos en Almaty y nos recibieron Ross y Martha King, quienes nos acompañaron a nuestro nuevo hogar. Era un edificio de cuatro plantas sin ascensor, de hormigón armado y austera arquitectura estalinista. Había basura amontonada en el patio. Las paredes estaban cubiertas de grafitis, y las luces del pasillo estaban rotas, con astillas de cristal cubriendo los escalones. El apartamento tenía una bombilla desnuda al final de un cable eléctrico que colgaba del centro.

El techo. Los muebles eran minimalistas, desgastados y llamativos. Mientras cruzaba el umbral con Freja en brazos, las cucarachas se dispersaron educadamente.

Freja observó el entorno y, agotada por el viaje, anunció que quería darse un baño. La acompañé al baño con su bañera antigua con patas. Abrió el grifo, pero se le rompió en la mano, inundando el baño. Lo limpiamos, pero la válvula rota impedía el acceso al agua caliente. Para cuando salió de su baño frío, yo estaba deshaciendo el equipaje. Enseguida encontró su secador de pelo y, como no estaba acostumbrada a los diferentes sistemas eléctricos, buscó dónde enchufarlo. Cuando las clavijas no encajaban en los enchufes, vio mis dos transformadores y los enchufó a uno. Cada uno tenía el tamaño y la forma de una batería de coche y los había llevado con cariño al otro lado del mundo para solucionar mis problemas de compatibilidad eléctrica. El secador de Freja era demasiado pesado, y el transformador empezó a humear y a fundirse. Exasperada, pero sin inmutarse, enchufó el segundo sin pensarlo, con el mismo resultado. No hace falta decir que vivir sin un transformador en la ex Unión Soviética es todo un desafío.

Después de tirar su secador de pelo humeante y secarse el pelo con la toalla, quiso un té. Sin embargo, pronto descubrimos que el tanque de gas de la cocina (cariñosamente llamado bombbola) se había agotado y faltaban días para que lo reemplazaran. El gas para cocinar no era un problema, le expliqué, ya que teníamos la stolovia (comedor escolar) local. Su primera comida allí consistió en tres medallones de carne de caballo y un montón de fideos. Y eso fue el desayuno. El almuerzo fue prácticamente igual, pero con una sopa de repollo aguada.

Freja decidió entonces que debía llamar a sus hijos en Estados Unidos para avisarles que habíamos llegado sanos y salvos, pero descubrimos que, durante nuestra ausencia, el teléfono había estado desconectado. Para entonces, se sentía algo frustrada, hasta que llegó Ross con la noticia de que el Gobierno de Corea había anunciado un brote de cólera en la ciudad y que nadie podía salir del país. Resultó que, de todas formas, el vuelo era imposible, porque Aeroflot se había quedado sin gasolina y sus aviones estaban en tierra.

En este punto, mi esposa de tres días mostró su verdadero carácter y, pude ver, ya estaba formando su propia estrategia de supervivencia. Valientemente dijo: "¿Hay algo peor que esto? Si no, creo que puedo lograrlo". Pero, por

Para ella, la cosa empeoró. Estuvo bien hasta que fue de compras al día siguiente y se dio cuenta de que nadie hablaba inglés (ella no hablaba ruso) y no tenía forma de comunicarse. El mercado era un hervidero de sonidos, olores y visiones extrañas. Cuando se acercó a la carnicería y vio carne picada, con las cabezas de los animales sobre la carne (incluso caballos; su padre era veterinario de animales grandes), fue demasiado para un día.

Día tras día, Frecia se adaptaba y, para ser una chica del sur de California, demostró una resiliencia, persistencia y valentía asombrosas. Sabía que tenía una opción: irse a casa y esperar mi regreso al final de mi contrato en cuatro meses (fuga), o quedarse, aprender y no solo sacar lo mejor de una situación difícil, sino convertirla en un reto divertido para poner a prueba su temple (luchar). Valientemente decidió quedarse y, como el apóstol Pablo, "peleó la buena batalla" (1 Timoteo 6:12; 2 Timoteo 4:7). De hecho, rápidamente se convirtió en una figura clave en nuestra misión e iglesia, aconsejando a las mujeres, enseñando en la escuela dominical y ministrando en un orfanato local. Terminamos quedándonos en Kazajistán otros dos años y medio.

Desde la perspectiva de BAM, Kazajistán era una nación poscomunista que apenas estaba instituyendo el concepto de propiedad privada. Hasta su independencia en 1991, todas las tierras y negocios eran propiedad del gobierno. Los veinte años de experiencia de Frecia en corretaje de bienes raíces comerciales fueron invaluable y la llevaron a asesorar tanto al Gobierno de Corea como a empresas y promotores inmobiliarios locales sobre propiedad privada, desarrollo e impuestos. El embajador de Estados Unidos también le encargó organizar la primera cámara de comercio internacional. Así lo hizo y fue elegida su primera presidenta, una tarea nada fácil en una sociedad dominada por los hombres y con una fuerte inclinación musulmana.

No escribo esto como un homenaje a mi esposa (aunque se lo merece), sino para ilustrar las realidades de hacer BAM en el campo y recordarles a todos los que lo hacen varios puntos. Primero, no se trata de nosotros, sino de nuestras familias. Segundo, cada persona, en el contexto de la familia y el equipo, debe desarrollar una estrategia personal de supervivencia, habilidades de afrontamiento y sistemas de apoyo que le permitan adaptarse día a día a esta nueva realidad y sus desafíos especiales.

En tercer lugar, Dios está al mando y puede encontrar maneras totalmente inesperadas de usar a los miembros de nuestra familia para apoyar su misión con las personas a las que servimos. En cuarto lugar, si

En la medida de lo posible, las esposas del equipo BAM necesitan desempeñar un papel gratificante en la labor integral de la Compañía BAM con la comunidad. Ellas también poseen talentos, habilidades y dones otorgados por Dios que pueden utilizarse para acercar a las personas a nuestro Señor.

Ya he escrito sobre el estilo de vida y la evangelización gerencial, esenciales en el campo misionero para que el evangelista BAM pueda testificar eficazmente a los perdidos. Hay cuatro áreas de posible conflicto que merecen un comentario especial: los vigilantes, la vida en un complejo residencial, el cónyuge desatendido y los hijos BAM.

*Los observadores. El primer punto es el más obvio y tan crucial que merece especial atención. Cada aspecto de nuestro estilo de vida será observado, escrutado, comentado, elogiado o criticado, no solo por el gobierno, sino también por la gente. Como extranjeros (y como cristianos y estadounidenses) en la comunidad o la industria, nuestra presencia es un evento. Los locales lo ven y lo oyen todo: lo que decimos, cómo vestimos, dónde vivimos, en qué gastamos nuestro dinero, de dónde proviene nuestro dinero, con qué rapidez pagamos nuestras cuentas, cuántas propinas damos, cómo interactuamos con los locales, cómo los tratamos, cómo nos tratamos entre nosotros y a nuestra familia, cómo reaccionamos al contexto local (incluyendo cuánto nos quejamos, lamentamos, nos lamentamos o criticamos, como suelen hacer los expatriados) y, quizás lo más importante, nuestro semblante cotidiano.*

Estas cosas conforman el verdadero mensaje de nuestro testimonio, no lo que decimos el domingo en la iglesia o el miércoles en el estudio bíblico. Son nuestras respuestas a los desafíos diarios de la vida las que definirán indeleblemente nuestro estatus y carácter ante los lugareños. Deben vernos como personas íntegras y honestas, llenas de luz y entusiasmo en el alma y en el rostro, para que sientan curiosidad por este Jesús del que hablamos.

*Vida en complejos. Un aspecto singularmente revelador de la comunicación sobre el estilo de vida es determinar dónde viven los expatriados del equipo BAM y cómo interactúan con la gente. Tradicionalmente, muchos misioneros se han recluso en complejos, incluso en guarniciones. Se reúnen en un lugar central y lo utilizan como plataforma para su ministerio. Históricamente, esto no ha sucedido.*

*ha sido una estrategia exitosa y ha tendido a aislar a los misioneros de la misma gente a la que vinieron a servir.*

La práctica misionera moderna evita la mentalidad compuesta e insta a los misioneros a vivir entre la gente, vestirse como ellos y relacionarse con ellos en su propio territorio, como lo hizo Jesús. Al adoptar una cultura extranjera, Rut le dijo a Noemí: «Donde tú vivas, yo viviré. Tu pueblo será mi pueblo» (Rut 1:16). Esa debe ser la actitud predominante de los misioneros de hoy. Es especialmente apropiada para BAM, que por su propia naturaleza es a largo plazo y encarnacional.

*El cónyuge desatendido. Cómo un misionero distribuye su tiempo y atención es un desafío diario. Cada persona y familia tiene sus propias prioridades, pero a lo largo de los años lo siguiente me ha funcionado:*

Prioridad 1. Amar al Señor con toda mi mente, corazón, alma y fuerzas.

Prioridad 2. Amar a mi esposa.

Prioridad 3. Amar a mis hijos y nietos.

Prioridad 4. Amar a los demás (familia, amigos, desconocidos, naciones [vecinos]) a través de mi vida y mis relaciones.

Prioridad 5. Amar a los demás a través de mi trabajo (que es mi ministerio).

Tengan en cuenta que antepongo a mi cónyuge a mis hijos. Esto no significa que se deba descuidar a un hijo, sino que la unidad familiar principal son el esposo y la esposa y su unidad ante el Señor. Los hijos crecerán, dejarán el nido y tendrán sus propias vidas y familias, pero la relación principal entre esposo y esposa permanecerá (debería) intacta. Hemos visto demasiados casos en los que el matrimonio se desmorona después de que los hijos se van del hogar, o en los que una persona prioriza a los hijos antes que a sí misma.

Cónyuge. Cuando los hijos son pequeños, esto puede parecer lo mejor, pero la realidad subyacente debe ser la de la unidad parental.

En la práctica, esto no siempre sucede. Las tensiones del matrimonio son considerables, incluso en el propio país. Las tensiones en un matrimonio en el campo misionero pueden ser aún mayores. Con el doble mandato de BAM, el estrés puede multiplicarse exponencialmente. Gestionar este riesgo no es tarea fácil, pero, de nuevo, la respuesta se encuentra en 1 Timoteo 5:8: «Si alguno no provee para los suyos, y especialmente para los de su familia inmediata, ha negado la fe y es peor que un incrédulo». Creo que Dios habla a través de las Escrituras y nos recuerda las prioridades en nuestras vidas, según las estableció Jesús: primero, amar al Señor; segundo, amar a nuestro prójimo. Primero entre nuestros vecinos, según Pablo, está nuestra familia, y primero dentro de nuestras familias está nuestro cónyuge. No se trata de nuestra iglesia, ni de nuestro negocio, ni de nuestros empleados y sus familias, ni de nuestras actividades comunitarias, ni de nuestra recreación, aunque estas sean importantes.

Al final de cuentas, una familia descuidada es una familia infeliz; y una familia infeliz es una fórmula para el desastre a nivel personal, profesional y misional.

Por consiguiente, independientemente de dónde vivan, los BAMers concienzudos deben establecer sus prioridades con el equipo BAM y sus familias, ponerlas en práctica y responsabilizarse mutuamente. Establecer un horario de trabajo rígido es uno de los primeros requisitos. Cada BAMer debe salir del trabajo a una hora fija y descansar los fines de semana, festivos y sabbat. El tiempo libre debe dedicarse, ante todo, a la familia. Solo entonces se debe permitir que prioridades menores se interpongan. Esto es mucho más difícil en la práctica que en la planificación. Pero si las familias de los BAMers se ven debilitadas por la negligencia, el gozo del BAMer en el Señor se disipará visiblemente, su testimonio se verá seriamente afectado y el bienestar final del reino se verá comprometido.

*Niños de BAM. Tanto los hijos de pastores (PK) como los hijos de misioneros (MK) enfrentan situaciones de estrés particulares. A menudo tienen serios problemas en casa y en la escuela. A veces se rebelan contra la fe de sus padres, son desobedientes, abandonan la escuela espiritual, emocional e incluso físicamente, y mantienen amistades y participan en actividades que contradicen el estilo de vida cristiano. Por supuesto, esto no es una regla universal. Sin embargo, es lo suficientemente común como para haber despertado considerable atención en la iglesia y las agencias misioneras.*

Las razones de estas actitudes rebeldes son legión, pero algunas que he observado en los MK están relacionadas con (1) el resentimiento por haber sido arrastrados al extranjero, lejos de sus amigos y de la "buena vida", (2) el abandono de los padres debido a las exigencias de la misión, y (3) la exposición a las vicisitudes de la vida antes de lo que su madurez lo justifica, incluyendo un alto grado de libertad sin supervisión.

La cuestión es que los jóvenes de BAM (BK) no son inmunes a las mismas dificultades de la misión BAM. De hecho, su vulnerabilidad puede ser mayor por dos razones. En primer lugar, los BK probablemente vivan en un nivel socioeconómico más alto que los MK locales (es decir, el estilo de vida de la comunidad empresarial en lugar de la marginada), lo que les permite más libertades y les abre más oportunidades. En segundo lugar, las exigencias del doble mandato sobre el tiempo y la energía del miembro de BAM son al menos tan severas como las del misionero tradicional. Por lo tanto, la probabilidad de que los BK sean desatendidos o, al menos, no supervisados de cerca puede ser mayor que con los MK.

Por supuesto, lo que suceda dependerá de la edad, la madurez y las diferencias de personalidad de los niños, las actitudes y prácticas parentales en sus hogares, las actitudes culturales predominantes hacia los niños, especialmente las niñas, y los planes de escolarización y cuidado que la familia adopte. Quienes deseen participar en el programa BAM con niños pequeños deberían tener esto en cuenta en sus estrategias de gestión de riesgos y en sus evaluaciones de tolerancia al riesgo. ¡No se olviden de sus hijos! ¡Es su vida también!



## Preguntas para discusión

1. Dada la doble responsabilidad familiar, religiosa y personal, ¿cómo puede un director ejecutivo y miembro del equipo de BAM encontrar tiempo para hacer todo lo necesario? ¿Qué prioridades deben establecerse? ¿Qué prioridades deben priorizarse? ¿Qué alternativas existen para gestionar el tiempo? ¿Qué límites deben establecerse? ¿Quién debe establecerlos?
2. ¿Qué es una estrategia de supervivencia personal? ¿Tienes alguna? De ser así, ¿cuál es? ¿Cómo se desarrolló? ¿Qué tan dependiente eres de ella? Describe y analiza algunos ejemplos.
3. ¿Qué pueden hacer los miembros del equipo BAM para mantener su matrimonio saludable y a sus hijos bien cuidados mientras están en el campo misionero?
4. Compromiso con BAM: El autor menciona sus prioridades personales. ¿Cuáles son las tuyas? Examina tus horarios actuales de trabajo, familia, iglesia y vida personal. ¿Se alinean con tus prioridades establecidas? Si no, ¿qué puedes (debes) hacer para lograr una mejor alineación? ¿Lo harás? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Cuál es el costo potencial de una desalineación continua?

# Epílogo

## La próxima generación

*"Necesitamos enseñar a la próxima generación de niños desde el primer día que ellos  
Son responsables de sus vidas. El mayor regalo de la humanidad, también su mayor  
maldición, es que tenemos libre albedrío. Tomamos nuestras decisiones basadas en el amor o  
"del miedo."*

Elisabeth Kübler-Ross

*"Escucha ahora, oh Israel, los decretos y las leyes que estoy a punto de enseñarte. . . .  
Observadlas atentamente... Enseñadlas a vuestros hijos y a sus  
"los niños después de ellos."*

Deuteronomio 4:1, 6, 9

Es oportuno concluir este recorrido por el Movimiento de Misión del Mercado recordando nuestros inicios: BAM se define como una empresa comercial con fines de lucro, dirigida por cristianos, con la intención de ser un instrumento de la misión de Dios (missio Dei) al mundo y operada en un entorno intercultural, tanto nacional como internacional. BAM es una manifestación del plan de Dios para la humanidad y, en su sabiduría, nos ha permitido, como hombres y mujeres de negocios, estudiantes de negocios y emprendedores, formar parte de ese plan. Nos ha llamado a usar los dones que Dios nos ha dado para los negocios y nuestro llamado divino a la misión en una sola empresa unificada que forma parte de un propósito divino mayor.

En resumen, nos ha llamado a crear y dirigir empresas centradas en Cristo, basadas en la Biblia, impulsadas por valores y socialmente responsables que lo honren al ministrar de manera integral a las personas heridas en todo el mundo en el nombre y el amor de Jesús.

Dios está recorriendo la faz de la tierra para ver el cumplimiento de su Gran Comisión, quizás en nuestras vidas. Lo hace de innumerables maneras, pero el mercado parece predominar en su agenda. Después de todo, el mercado es quizás la única institución humana que afecta directa o indirectamente la vida de prácticamente todas las personas de la Tierra. Anteriormente pregunté: En el mundo globalizado de hoy, ¿es de extrañar que Dios use los negocios como vehículo para su misión? ¿Que elija deliberadamente el mercado como una fuerza mayor para llamar a su pueblo hacia sí y buscar una reconciliación definitiva con la humanidad? Espero que este libro haya aportado una respuesta.

En un plano más humano, este libro ha sido un esfuerzo por abordar el profundo deseo que veo en mis estudiantes, colegas, hermanos en la fe y amigos no creyentes de que sus vidas cuenten para algo más, algo más elevado, algo profundo y significativo en el transcurso de la historia humana y en medio del trágico sufrimiento actual. James Emery White expresó elocuentemente ese sentimiento en su libro "Tiempos Serios: Cómo Hacer que Tu Vida Importe en un Día Urgente". Si bien la cita es profundamente personal para White, se dirige a todos los seres humanos pensantes de hoy y, sospecho, a los de épocas pasadas. Espero que les hable tanto a ustedes, los mayores, como a la próxima generación, y transmita uno de los motivos principales de este libro: brindarles un camino para que marquen la diferencia en sus vidas.

Ver esa película [Star Wars, por primera vez] hace mucho, mucho tiempo en una ciudad muy, muy lejana a la tierna edad de dieciocho años fue un momento decisivo en mi vida. Salí del cine profundamente conmovido. Recuerdo estar sentado en mi auto en el estacionamiento, abrumado por un solo pensamiento: Eso es lo que quiero para mi vida: ser atrapado en el curso de la historia. Estar en el centro de las cosas. Marcar la diferencia. Estar en el corazón de la lucha entre lo correcto y lo incorrecto, el bien y el mal. Mi corazón casi se rompía al pensar en una vida insignificante. Recuerdo pensar: ¿Pero dónde puede suceder eso en el mundo real? ¿Cómo puedo ser parte de algo que es más grande que yo? ¿Dónde en la vida puede encontrarse algo tan grandioso?

Entonces lo comprendí —tan repentino como un rayo y tan contundentemente afirmado como cualquier trueno que pudiera seguir—: ¡de eso se trata la invitación de Dios a la vida de Cristo! Hay una lucha galáctica en marcha, y yo podría ser un guerrero. Podría entregar mi vida a algo más grande que yo, que perduraría mucho después de mi partida. Lo que hice importó y podría impactar toda la historia, incluso en la eternidad. La realidad del reino espiritual, la lucha por las almas de los hombres y las mujeres, las consecuencias cósmicas que estaban en juego —me quedó tan claro—: ¡podría entregar mi vida a eso! Y no había nada que pudiera competir jamás con su escala o importancia. Nada...

En el mundo antiguo, la influencia de los cristianos, actuando como sal y luz, puso fin al infanticidio, abolió la esclavitud, liberó a las mujeres y creó hospitales, orfanatos y escuelas. Durante la época medieval, el cristianismo mantuvo viva la cultura clásica mediante la copia de manuscritos, la construcción de bibliotecas y la creación de colegios y universidades. En la era moderna, los cristianos lideraron el desarrollo de la ciencia, la libertad política y económica, y proporcionaron lo que podría decirse que es la mayor fuente de inspiración para el arte, la literatura y la música. ¿Qué harán los cristianos en nuestros días?... El gran peligro es nada.[1]

A través de este libro, espero informar a la próxima generación sobre la importancia de sus vidas y carreras profesionales, y advertirles sobre los peligros de no hacer nada. Además, quiero estimularlos y animarlos a descubrir la misión de Dios, *missio Dei*, y a dedicar activamente sus vidas a hacer de este mundo un lugar muy diferente y mucho mejor para los miles de millones de personas que lo habitan.

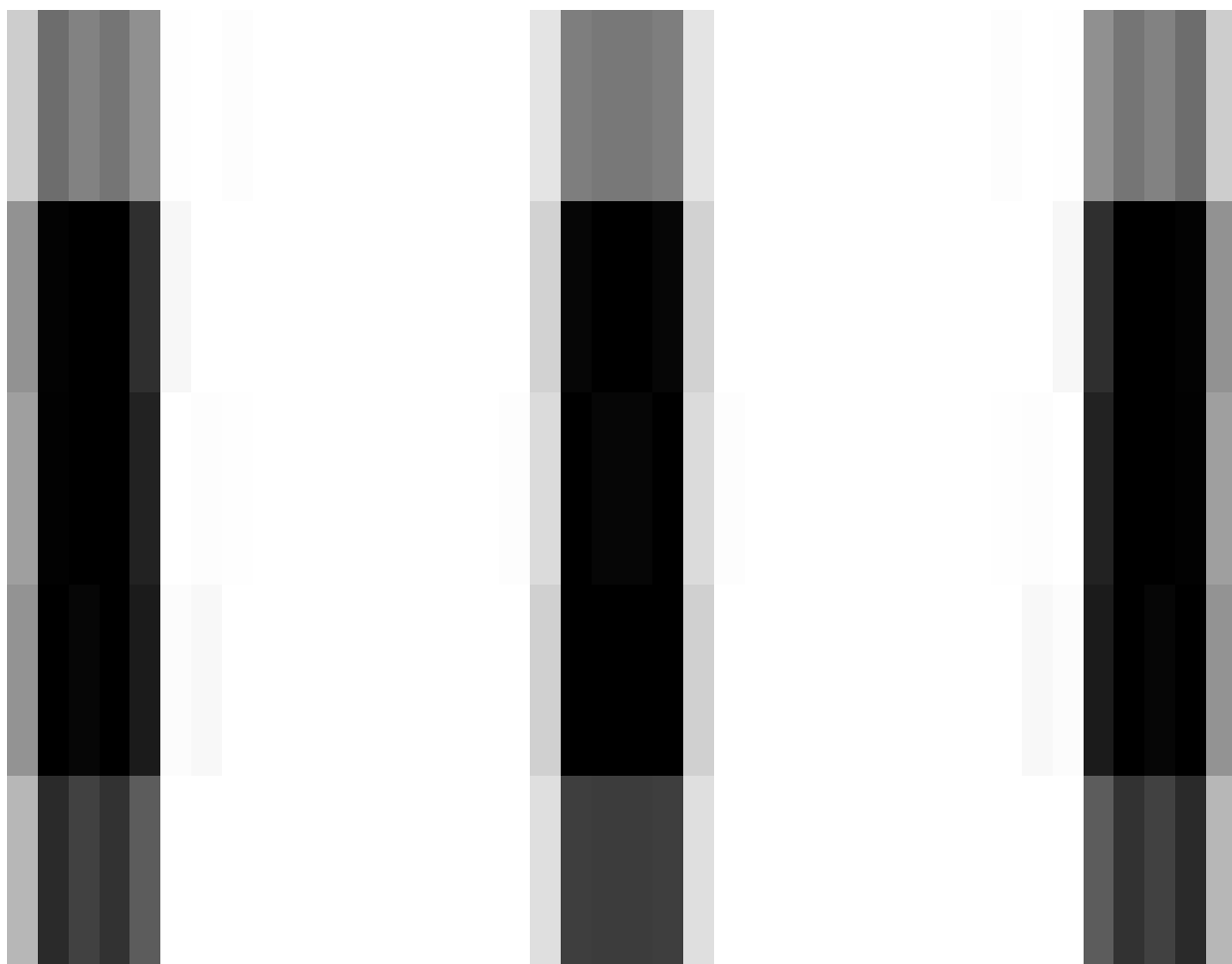
La próxima generación de emprendedores de negocios incluye tanto a los cristianos que cursan estudios de negocios como a los emprendedores de todas las edades —ya sean recién egresados, inmersos en la ardua vida empresarial o entrando en la mediana edad— que desean dedicar los próximos años a marcar la diferencia para Cristo y su reino a través del mercado laboral. Quiero ayudar a esta generación a comprender sistemáticamente el movimiento de Dios para, dentro y a través del mercado laboral, determinar su lugar en él (si lo hay), y si los negocios son su vocación, a reimaginar su obra en el contexto del movimiento y sus cuatro campos. Espero que este libro les haya ayudado a comprender sus raíces históricas y bíblicas, sus cargas y recompensas especiales, y su importancia para el futuro de este mundo.

y la Iglesia. Hemos examinado (1) qué es BAM, (2) por qué y cómo participar en BAM y (3) los posibles costos de tomar BAM en serio.

Si este libro se lee y se analiza, pero no motiva a los empresarios cristianos a actuar, habrá fracasado. Como nos recuerda Santiago: «La fe, si no va acompañada de obras, está muerta... La fe sin obras es inútil» (Stg 2:17, 20). Así también, BAM sin acción —sin empresas activas establecidas, creciendo y prosperando en cada nación y en cada tribu— es simplemente otra gran idea que Dios tuvo, pero que los humanos no pusimos en práctica. Sin empresas no hay alivio a largo plazo de la pobreza, no hay potencial para un nivel de vida sostenible y mejorado, ni esperanza para millones de personas que ahora están siendo consumidas por las adversidades económicas de la vida.

Por otro lado, si el conocimiento de BAM se traduce en cientos de miles de empresas activas, vibrantes, en crecimiento, que dan testimonio y honran a Cristo en todo el mundo, podría literalmente transformar el rostro y el futuro de la humanidad y conducir a la vida abundante que Jesús prometió. También puede transformar el rostro de la Iglesia para siempre y conducir a un nuevo avivamiento en todo el mundo.

Henry Blackaby nos instó a ver dónde está obrando Dios y a unirnos a él allí. [2] Dios está obrando en y a través del mundo laboral. Él está comisionando a BAM para que sea una parte importante de su estrategia misionera para el siglo XXI: el Movimiento de Misión del Mercado. Si eres un cristiano comprometido con un llamado a los negocios, no dejes de ser parte de él, para la gloria de Dios y tu gozo eterno.



Comencé este libro explicando qué es la Gestión de Activos Empresariales (GAC), por qué vale la pena implementarla y cómo implementarla. Examinamos los costos prácticos de implementar la GAC y cómo implementar la gestión de riesgos para eliminar, evitar o cubrir las amenazas, los riesgos y los costos.

Sería falso terminar el libro sin reconocer abiertamente que, a pesar de los riesgos y costos de la BAM, no se me ocurre otra estrategia misionera con tantas posibilidades de alcanzar a este mundo perdido para Cristo. Además, habiendo experimentado personalmente el campo misionero, puedo decir sin lugar a dudas que me encantó. La vida en el extranjero en BAM tiene una vitalidad y una alegría inigualables en los negocios seculares nacionales. No cambiaría esos años por ninguno de los que he vivido y solo desearía que mi esposa y yo pudiéramos volver a afrontar esos desafíos.

En cuanto a la seguridad —un tema que nos preocupa mucho hoy en día—, puedo decir con sinceridad que a menudo me sentí más seguro en el campo misionero que en casa. Definitivamente me sentí más cerca del Señor y plenamente afirmado y abrazado por el Espíritu Santo. Los riesgos eran aceptables, las recompensas eternas y excepcionales, y los recuerdos, llenos de alegría.

A quienes aspiran a ser miembros de BAM, les digo: Permanezcan en las Escrituras, permanezcan de rodillas, oren sin cesar, presenten los desafíos y sufrimientos de cada día ante Cristo y reclamen sus promesas. El gozo, la plenitud y enormes recompensas espirituales serán suyos, así como la satisfacción de saber que su vida y su negocio han marcado una diferencia que importa temporal y eternamente. Además, mediante la oración enfocada, una sensibilidad profundamente sintonizada, el altruismo y el amor incondicional, sus matrimonios no solo sobrevivirán, sino que florecerán en medio del campo misionero. Y, si tienen la bendición de tener hijos y practican una crianza compasiva, la experiencia de BAM puede ser una aventura familiar que les dará a sus hijos un paso adelante en madurez, conciencia global y una vida que los mantendrá en buen estado toda la vida.

En todos los sentidos, BAM es definitivamente un regalo que sigue dando sus frutos.

### Preguntas para discusión

1. Después de leer este libro, ¿sientes el llamado de Dios para involucrarte con BAM? Explícalo.
2. Si sientes ese llamado, ¿cuál es el siguiente paso que el Señor te pide que des? Pasa tiempo con Dios para discernir lo que te dice ahora y cómo podrían ser tus próximos pasos.
3. ¿Hay alguien en tu vida (cónyuge, colega, hijo) con quien puedas compartir tu nueva comprensión de BAM? Compartir esto te ayudará a reflexionar sobre los temas y podría ayudarle a comprender la conexión entre los negocios y el mandato misionero dado al pueblo de Dios.



# Apéndice 1

## **Perspectivas de los líderes sobre el Movimiento de la Misión del Mercado**

Las siguientes declaraciones sobre el obrar de Dios en, dentro y a través del mundo laboral provienen de varios líderes evangélicos del ámbito empresarial, la iglesia y la comunidad misionera del mundo laboral. Junto con las declaraciones del capítulo tres, ilustran claramente la creciente opinión de que Dios obra de una manera nueva, poderosa y con propósito en el contexto actual de la misión en el mundo laboral.

Bill Pollard, presidente de Service Master Corporation:

En la comunidad global actual, el mayor canal de distribución de “sal y luz” es la comunidad empresarial... el mercado.[1]

Edward Simon, presidente de Herman Miller:

Las empresas son la única institución que tiene una oportunidad, hasta donde puedo ver, de mejorar fundamentalmente la injusticia que existe en el mundo.[2]

Glenn White, vicepresidente retirado de Chrysler Corporation:

Aprender a movilizar los negocios para los propósitos de Dios es el futuro de las misiones extranjeras y es nuestra responsabilidad en la economía global emergente.[3]

Ken Eldred, director ejecutivo de Living Stone Foundation:

Espero que Kingdom Business sea una herramienta fundamental que revolucione las misiones en el siglo XXI.[4]

Steve Rundle, profesor asociado de economía de la Universidad Biola:

Esta historia [de Coca-Cola en las zonas más remotas de China] ilustra la notable capacidad de las empresas para llegar a personas prácticamente en cualquier parte del mundo, incluso en lugares donde el evangelio aún lucha por afianzarse. También ayuda a explicar por qué evangélicos reconocidos como Billy Graham, Henry Blackaby y Wayne Grudem están centrando cada vez más su atención en el papel, hasta ahora descuidado, de las empresas —y de quienes las dirigen— en la misión. Esta mayor atención forma parte de un movimiento aún más amplio, en el que laicos de todas las profesiones están descubriendo, o mejor dicho, redescubriendo, su papel en la missio Dei. Este papel va más allá del apoyo financiero, el servicio en los comités de la iglesia y la oración, y se extiende a áreas que antes se consideraban competencia exclusiva de los misioneros profesionales. [5]

Tom Sudyk, fundador y presidente de EC Group:

Este es un movimiento enorme. Alrededor de 1999, empezaron a suceder cosas, la gente empezó a unirse al ministerio... Creo que Dios está recuperando el mercado. Creo que Satanás ha castrado con mucha eficacia a los empresarios del mercado del reino y les ha hecho creer que solo pueden dar dinero... Hay como un techo de cristal sobre lo que los cristianos pueden hacer. Y creo que ese techo de cristal es una mentira de Satanás.[6]

Mike Barrett, Universidad Internacional de Colombia:

¡Negocios como Misión ha regresado con fuerza! De hecho, nunca se fue. Los fundamentos bíblicos e históricos del enfoque BAM son vergonzosamente evidentes. Desde Abraham hasta Pablo, pasando por los Hermanos Moravos, William Carey y los fabricantes de tiendas de hoy, Dios ha usado el mercado como el principal conducto para su evangelio y su iglesia. ¿Cómo pudimos pasarlo por alto?[7]

Michael R. Baer, empresario, coach de negocios y director ejecutivo de una organización misionera internacional especializada en el desarrollo e incubación de microempresas:

Un gran movimiento está comenzando en Norteamérica y en todo el mundo: el movimiento de los negocios del reino o «negocios como misión». Digo que es un gran movimiento no porque sea grande, sino porque siento la mano de Dios en él y veo un enorme potencial para impactar al mundo para Cristo.[8]

Henry Blackaby y Richard Blackaby, evangelistas del mercado:

Dios está absolutamente interesado en las decisiones que tomas en tus negocios. Él espera que su pueblo sea un faro de esperanza en un mundo decadente y ensombrecido (Mateo 5:13-16). Quienes dirigen negocios están en una posición única para honrar a Dios. No llames a tu trabajo secular. Es (o puede ser) un componente vibrante e integral de tu vida cristiana. Recibe a Dios en tu oficina. Busca su sabiduría y confía en su guía.[9]

Ted Yamamori, presidente emérito de Food for the Hungry International y ex director internacional del Comité de Lausana para la Evangelización Mundial:

Si el movimiento misionero occidental tradicional tuvo algunas fallas durante el último siglo, sin duda una de las más obvias, en retrospectiva, fue su incapacidad para movilizar a muchos profesionales cristianos de negocios (más allá de usar su dinero) para la Gran Comisión. Al comienzo de un nuevo siglo y milenio, ya no podemos permitirnos esta negligencia.[10]

Kent Humphreys, expresidente de Christ@Work (también conocida como Fellowship of Companies for Christ International) y propietario y director ejecutivo de una empresa:

Hay una gran hambre entre los líderes de la comunidad empresarial, tanto hombres como mujeres, de pequeñas y grandes empresas... Creo que hay un movimiento en el mercado porque el Espíritu de Dios está obrando en los corazones y las vidas de los líderes empresariales. Y no se sienten realizados con lo que la iglesia tradicional, ni siquiera las organizaciones paraeclesiológicas, les ofrece... Dios está obrando esto. Hay un impulso. La gente tiene hambre de involucrarse, de significado. No se puede controlar, no se puede organizar, no se puede limitar; no se necesitan necesariamente fondos, definitivamente se necesitan líderes. Pero es un espíritu ardiente en los corazones de las personas que Dios ha puesto allí. Dios ha hecho eso para que participen y tomen la iniciativa.

evangelio a las personas en su esfera de influencia y a otros líderes en el mercado.[11]

Os Hillman, fundador y presidente de la Coalición Internacional de Ministerios del Lugar de Trabajo:

Creo que hay un remanente de hombres y mujeres a quienes Dios está llamando a comprender su llamado y propósito en el ámbito laboral. Es un movimiento global.  
[12]

Se avecina un avivamiento, un avivamiento que nos está devolviendo a nuestras raíces para entender lo que la iglesia primitiva entendió: que el trabajo es un llamado santo en el que Dios se mueve para transformar vidas, ciudades y naciones...

De hecho, vivimos en tiempos históricos. Con la ayuda de las manos colectivas de empresas, ministerios, universidades, medios de comunicación y la iglesia local, Dios ha creado repentina y providencialmente una ventana de trabajo. No dejemos pasar esta oportunidad de llenarla de vitrales.[13]

Rich Marshall, pastor y fundador de dos ministerios de mercado, ROI y Nehemiah Partners:

El Señor comenzó a revelarme la actividad continua de Dios en el mundo laboral y en la vida de los empresarios y profesionales. El Señor ha estado compartiendo este mensaje con muchos en el mundo laboral. Sin embargo, está amaneciendo un nuevo día en el que el Señor está liberando en el mundo laboral un ejército de soldados que serán usados como ministros de primera línea para la obra del Señor.

No sé cómo lo registrará la historia, y no estoy seguro de cómo llamarlo hoy. Pero sé esto: Dios está obrando activamente en el mercado. En la ciudad.

Ciudad tras ciudad, nación tras nación, encuentro hombres y mujeres a quienes el Señor ha estado hablando. Sin la ayuda de un sermón, un libro ni una cinta de enseñanza, Él ha estado impartiendo su revelación en los corazones de los líderes del mundo laboral. Él está llamando; Él está conmoviendo; Él está ungiendo. Dondequiera que mires, ves a Dios obrando.[14]

Ed Silviso, fundador de Harvest Evangelism:

Millones de hombres y mujeres llamados al ministerio en el mundo laboral se sienten ciudadanos de segunda clase en comparación con quienes sirven en una iglesia o en un contexto misionero, y a menudo no alcanzan la posición que Dios les ha asignado. Es hora de dar a quienes trabajan en el mundo laboral la validación que les corresponde como ministros de pleno derecho, porque el último avivamiento —el profetizado por Joel y citado por Pedro en Hechos 2:17-21— se llevará a cabo en toda la ciudad, no solo dentro de una iglesia.[15]

Bill Hamon, obispo y director de la Red Empresarial de CI:

Ahora, en esta primera década de la iglesia del siglo XXI, es el tiempo predestinado por Dios para que los santos se dediquen plenamente a sus ministerios de membresía... Siguiendo la terminología de la restauración, he llamado a este tiempo inspirado por el Espíritu Santo para activar al pueblo de Dios el "Movimiento de los Santos". Está destinado a ser un gran movimiento de restauración, no solo un tiempo de avivamiento y renovación. Tendrá los siete atributos principales que han formado parte de todo gran movimiento de restauración. La historia de la iglesia revela que hasta la fecha ha habido cinco grandes movimientos de restauración. El Movimiento de los Santos será el sexto.[16]

Tommy Tenney, popular revivalista y autor:

La unción y el poder de la presencia de Dios vendrán sobre nosotros con tanta fuerza que su presencia literalmente nos precederá en nuestras oficinas, plantas, prisiones y centros comerciales. Dado que este gran avivamiento se basa en su gloria y presencia, y no en las obras del hombre, no puede confinarse dentro de las cuatro paredes de las iglesias. La gloria de Dios debe fluir al mundo.[17]

Tom Phillips, vicepresidente de la Asociación Evangelística Billy Graham:

Alguien dijo recientemente que la «Primera» Reforma llevó la Palabra de Dios al hombre y a la mujer comunes; la «Segunda» Reforma está llevando la obra de Dios al hombre y a la mujer comunes... Ese momento es ahora. El mayor ministerio potencial en el mundo actual es el mercado laboral. La mayor fuerza laboral de Cristo son los hombres y mujeres que ya están en ese entorno.[18]

Robert M. Anderson, fundador de CEO, Inc. y fideicomisario del Seminario Teológico Fuller:

El mercado es el gran campo misionero del siglo.[19]

Allen Heneveld, fundador de HIS Business y abogado de California:

Mi observación personal es que el mundo se está volviendo cada vez más oscuro, que la distinción entre cristianos y no cristianos se está volviendo cada vez más

Más evidente es que eventualmente nos costará algo ser cristianos, pero en el trauma, el Señor desea impactar significativamente nuestra cultura a través de negocios liderados por Cristo que demuestren su reino de amor, paz y alegría. [20]



## Apéndice 2

### **Análisis de Área Estratégica/País (SAA)**

El análisis estratégico de área/país (AEA) adjunto surge de un esfuerzo por comprender cómo una persona llega a comprender una cultura distinta a la suya. Para quien planea emprender un negocio en un país extranjero o en un contexto cultural ajeno a su propio país, esta indagación es fundamental. El siguiente análisis es un trabajo en desarrollo. Se divide en ocho dimensiones básicas: (1) geográfica, ecológica y ambiental; (2) demográfica; (3) histórica; (4) social; (5) cultural; (6) religiosa; (7) política y legal; y (8) económica y comercial.[1]

Antes de examinar en detalle cada una de estas dimensiones, conviene señalar cinco puntos:

## 1. Datos cuantitativos

Cada una de las dimensiones aborda principalmente la zona o el país en términos cuantitativos. Esto no pretende denigrar ni ignorar las observaciones y análisis cualitativos, cruciales para comprender verdaderamente a un grupo étnico. Al contrario. Estos datos cuantitativos son solo el punto de partida de un camino mucho más largo. El objetivo es obtener una comprensión lo más completa posible de un pueblo y su contexto para un foráneo, la cual será imperfecta y solo podrá mejorarse mediante la interacción personal con las personas de una cultura determinada. Aun así, la interacción prolongada deja la comprensión del foráneo deficiente y, paradójicamente, conlleva sus propios riesgos: la pérdida de objetividad en las observaciones.

## 2. Distribución engañosa

Los datos cuantitativos son muy útiles, pero también pueden ser engañosos. A menudo no reflejan la distribución de los datos dentro de la población. Por ejemplo, los datos pueden mostrar un ingreso promedio de \$36,000 por familia, lo cual probablemente sea bastante bueno, pero si existe una brecha significativa que no se revela entre los pocos ricos y las multitudes pobres, el investigador puede llegar a conclusiones erróneas tanto sobre la verdadera situación del país como sobre su capacidad para sustentar la inversión empresarial contemplada. Las empresas requieren un mercado, y eso significa, como dicen los economistas, personas con poder adquisitivo. Las variaciones en la distribución pueden reducir significativamente el número de personas en el mercado con poder adquisitivo para comprar el producto de la empresa, lo que conduce a decisiones comerciales adversas.

### 3. Datos selectivos y sugestivos

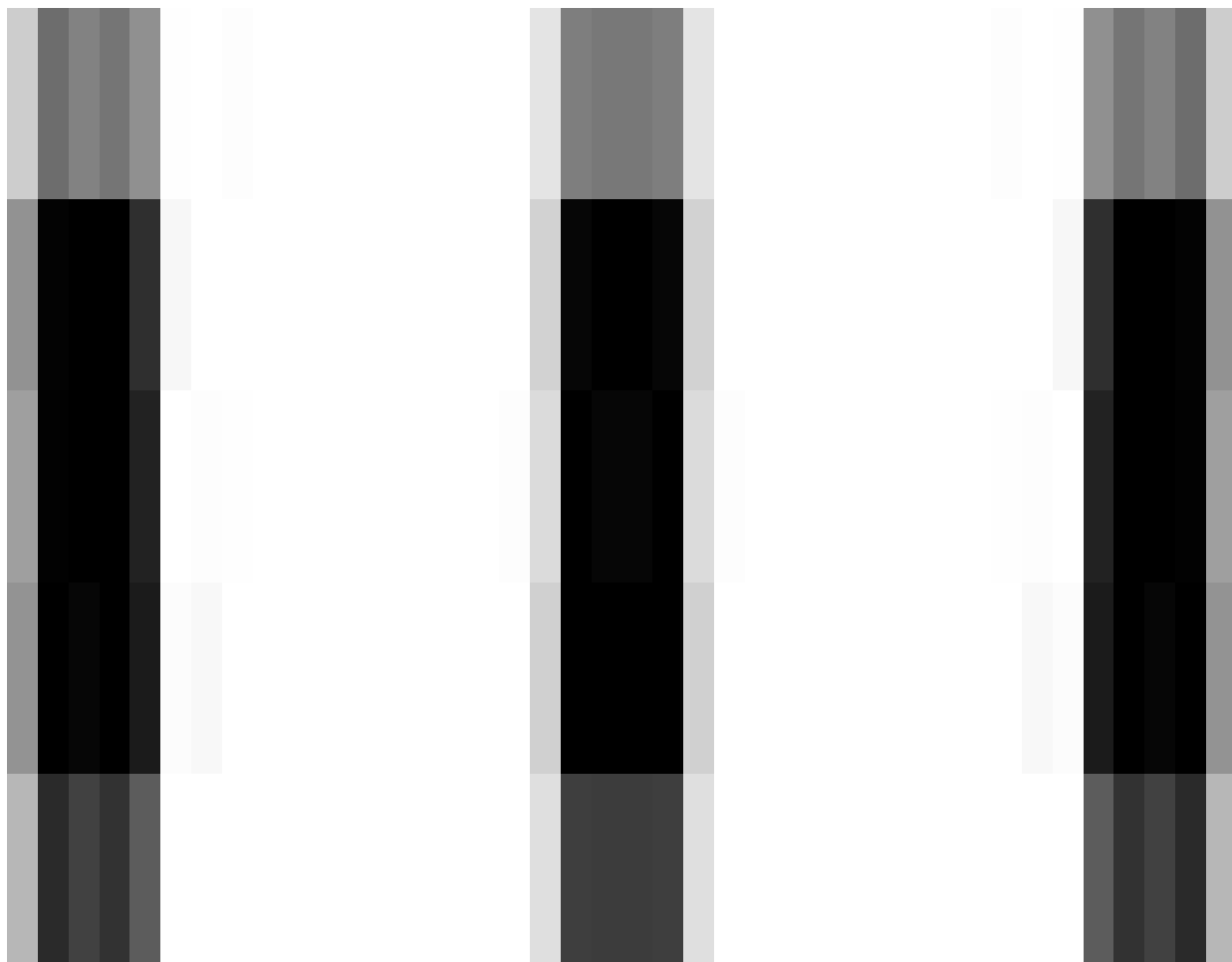
*De ninguna manera abogo por que el SAA del equipo BAM incluya todos los factores aquí enumerados. Se presentan como sugerencias para ayudar al equipo a discernir los más adecuados para su propósito específico. El objetivo no es escribir un libro sobre el país o la zona, sino centrarse en los factores que afectarán al negocio, la misión y a las personas, especialmente a los expatriados, las contrataciones locales y los clientes objetivo.*

#### 4. Datos cualitativos

Los datos cualitativos solo se recopilan visitando el país e interactuando activamente con las personas y el lugar. Son subjetivos, esenciales y complejos. Aportan una visión realista al estudio cuantitativo, pero este también evita que el BAMer se deje cegar por la experiencia subjetiva. Con demasiada frecuencia, los empresarios extranjeros son agasajados, se les muestra lo que el anfitrión (posible socio potencial) quiere que vean, se les dice lo que el anfitrión quiere que escuchen y se van con una visión distorsionada y miope del país y la oportunidad BAM. Solo mediante la combinación de los datos cuantitativos con las observaciones e interacciones cualitativas, el BAMer puede acercarse a la verdad que define la realidad que busca.

## 5. Cuestionamiento continuo

En cada etapa del camino, el equipo BAM debe interrogarse continuamente entre sí, cada observación, cada relación y cada dato, planteándose preguntas como: ¿Cómo me ayuda el conocimiento de esta persona, situación, hecho o condición a comprender mejor cómo (1) operar con éxito en este lugar, (2) realizar una misión integral entre estas personas, (3) acercarlas a Jesús (desde una perspectiva evangelística), (4) comprender y quizás aliviar su dolor (desde una perspectiva ministerial integral), (5) fortalecer mis relaciones con ellas para desarrollar confianza y amor, claves para honrarlas adecuadamente mientras busco aportar valor a sus vidas y comunidad, y (6) vivir entre ellas y mi familia de forma saludable, plena de crecimiento y alegría? En muchos sentidos, estas preguntas fundamentan todo mi enfoque en este modelo analítico.



El siguiente es un enfoque para obtener una visión general de un grupo étnico o nación. Está pensado para usarse antes de adentrarse en el campo del BAM y para brindar al aspirante a BAM una visión macro cognitiva y objetiva antes de sumergirse en el entorno físico (el microambiente visceral y subjetivo). Por lo tanto, este modelo de análisis estratégico de área/país es solo el primer paso de un proceso de asimilación cultural mucho más largo y enriquecedor. En el apéndice tres se encuentra un segundo enfoque, algo diferente.

## Geográfico, Ecológico y Ambiental

Ubicación: hemisferio, continente, países vecinos

Características: acceso a océanos, ríos, terreno, clima, rutas de viaje y comercio.

Recursos vitales: agua, lluvia, suelo, clima (zonas climáticas), temperaturas (rangos estacionales), temporadas de crecimiento

Producción de recursos naturales: bosques, minerales, petróleo (también económicos)

Medio ambiente: historia, problemas y cuestiones

Regiones y ciudades principales (datos específicos)



## Demográfico

### Gente

números y ubicaciones (distribución geográfica)

densidad

distribución por edad

distribución de género

tasa total de fecundidad (TGF), también conocida como tasa de reemplazo

tasas de mortalidad (por ejemplo, tasa de mortalidad infantil)

### Etnias

tipo(s)

números y porcentajes de poblaciones

densidades y ubicaciones

tendencias

relacionarse con políticas gubernamentales, cuando corresponda

## Condiciones generales de vida[2]

indicadores de la condición humana

indicadores de calidad de vida

indicadores de libertad

## Movimientos y distribución de personas

urbano vs. rural

tendencias

relacionar cada uno con las condiciones económicas

## **Histórico**

Historia del grupo de personas

Relaciones con otros grupos de personas

Conflictos y guerras tradicionales

Hitos históricos nacionales

Historia política y militar

Historia económica

Historia étnica

## Societal

Agrupaciones sociales y composición: tribal, familiar, familia extensa, fraternal/maternal

Cuestiones generacionales

Cuestiones generales de género

Estructuras de poder

formal vs. informal

patriarcal vs. matriarcal

masculino vs. femenino

Actitudes hacia las mujeres, los niños y los ancianos

tomadores de decisiones y portavoces

relacionarlos con cuestiones y estructuras gubernamentales, legales, económicas y religiosas

Estructuras de clases o sistemas de castas

Relaciones con niños y mayores

Tasas, tipos, problemas y ubicaciones de la delincuencia

Educación

sistema(s) educativo(s) prevaleciente(s)

tipos y niveles de educación

fuentes—públicas vs. privadas

¿Quién está educado y quién no?

¿Cuántos tienen educación y cuántos no la tienen, y en qué niveles?

cuestiones de género

disponibilidad/acceso

problemas de calidad

orientación (es decir, occidental, no occidental, nacionalista, religiosa)

recursos: fondos públicos, libros de texto, edificios, etc.

número de estudiantes por profesor

nivel de formación docente

Cuestiones relacionadas con el cuidado y la muerte

Comunicación[3]

Oral—idiomas y dialectos principales, saludos, tono de voz, estilo de habla directo o indirecto, uso de intérpretes

evaluación de alfabetización escrita

no verbal: contacto visual, espacio personal, uso y significado del silencio, gestos, apertura para expresar emociones, privacidad, tacto, orientación en el tiempo (tanto pasado como presente)

Lengua(s) no primaria(s) predominante(s): qué, dónde y prevalencia

Prácticas alimentarias[4]

patrones de comida habituales

utensilios especiales

creencias y rituales alimentarios

dieta habitual

fluidos

comida, bebida y otros tabúes (por ejemplo, el tabaco)

formularios de hospitalidad

Problemas de salud y bienestar

## Cultural

### Idioma(s) (ver “Comunicación”)

Valores, entendimientos y suposiciones compartidos/dominantes

objetivos compartidos

Lealtades compartidas o dominantes

Creencias compartidas (por ejemplo, mortalidad, causalidad y significado del tiempo)[5]

Normas, códigos de conducta y expectativas compartidas[6]

Actitudes básicas hacia cuestiones como el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio[7]

Subculturas primarias: tipos, números y ubicaciones

Cohesión de la sociedad/cultura

Método(s) dominante(s) de resolución de conflictos

## Religioso

Religión(es)

religión(es) dominante(s) y estándares organizacionales

religiones menores

líderes religiosos influyentes

Actitudes hacia otras religiones y tolerancia hacia ellas

global o local

clásico o folk

Creencias y prácticas

creencias básicas

valores básicos

texto(s) básico(s) o libro(s) sagrado(s)

formas y símbolos de culto y prácticas religiosas

requisitos de piedad

uso de sanación espiritual/curanderos



Fiestas religiosas

Números/porcentajes de adherentes

Ubicación geográfica de los adherentes

Activismo social: influencia en la población y las políticas sociales y públicas

Actividades e historia cristianas

Historia del cristianismo con este grupo de personas/país

protestantes y católicos romanos

denominaciones protestantes

misión—quién, cuándo, qué, dónde, etc.

personalidades dominantes y estructuras de poder

## Político y legal

### Estructura

Estructura y tradiciones gubernamentales (por ejemplo, democrática, comunista, totalitaria/dictatorial, monarquía, junta militar, etc.)

figuras políticas dominantes e influyentes

Estructuras, tradiciones, fortalezas e influencia de la policía (pública y secreta)

Estructura militar, tradiciones, fuerza e influencia

Estructura, tradiciones, fuerza e influencia de los partidos políticos

Estructuras jurídicas: poder real, eficacia, corrupción, sesgo hacia los extranjeros y hacia las empresas.

Derecho—relaciones comerciales (contratos, agravios, impuestos, propiedad privada, importación y exportación, licencias, etc.)

Derecho—personal y organizacional/libertades (religión, expresión, reunión, prensa, debido proceso, etc.)

controles burocráticos e insuficiencias

burocracia

Cuestiones y acontecimientos sociales y políticos actuales

estabilidad gubernamental

tendencias

Actitudes y leyes que afectan a la religión y a las actividades empresariales o misionales religiosas

soborno y corrupción

Amenazas a la seguridad física y la protección

Actitudes hacia los occidentales, los extranjeros, los cristianos y las empresas

al personal de la misión (locales, expatriados y dependientes)

A la misión y a los bienes personales

de criminales y bandidos

del crimen organizado

de terroristas

de la policía y el ejército

de la intrusión gubernamental y el espionaje

de guerra, revolución, insurrecciones, disturbios, malestar civil

de la mafia o la policía secreta

Políticas sociales gubernamentales: leyes y sistemas de red de seguridad

sistema de seguridad social

bienestar

vivienda pública

comida para los pobres

atención sanitaria universal

políticas de desempleo

educación

desarrollo de género (sesgo de género y acceso a la educación)

## Económico y Comercial

### Factores multinacionales y globales

membresía en grupos económicos globales (por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio)

pertenencia a grupos económicos regionales (por ejemplo, acuerdos de libre comercio, acuerdos comerciales bilaterales)

### agencias de desarrollo regional

Historia local e influencia del Fondo Monetario Internacional: proceso de estabilización económica

Historia local e influencia del Banco Mundial: proceso de reestructuración económica

### Factores macro

tipo de economía (comandada/socialista, de mercado/capitalista, mixta, otras)

### divisa

tipos de cambio e historial: fijos, flotantes, etc.

tipos de cambio respecto al dólar estadounidense

estabilidad

libertades económicas y empresariales

Factores legales de los derechos de propiedad de la tierra, derechos de propiedad minera (¿públicos o privados?)

## PIB (Producto Interno Bruto)

tasas de crecimiento del PIB

PIB per cápita (PPA = paridad de poder adquisitivo, basado en tipos de cambio hipotéticos)

distribución de la riqueza y sus patrones: niveles de vida; pobreza

tasas de inflación, historia y tendencias

política fiscal

tipos y niveles de impuestos

solidez fiscal

políticas gubernamentales hacia las empresas, la inversión extranjera directa, el trabajo, etc.

roles del gobierno en los mercados

tasas de desempleo

inversión extranjera

inversión de cartera externa

Inversión extranjera directa (IED): principales empresas, productos, ubicaciones e inversiones

IED como porcentaje del PIB

recursos legales y/o regulatorios

importaciones y exportaciones

Comercio exterior: leyes, reguladores, agencias gubernamentales, socios comerciales principales

exportaciones—productos, mercados, barreras

exportaciones como porcentaje del PIB

importaciones—productos, fuentes, mercados locales, barreras

importaciones como porcentaje del PIB

pagos de transferencias: monto y porcentaje del PIB

saldos de cuenta corriente

sistema bancario

naturaleza, características, salud (seguridad y solidez)

bancos privados

accesibilidad

servicios ofrecidos

tasas de interés locales sobre préstamos comerciales y de consumo

banco central

principales sectores del mercado: tipos y estadísticas

## Microfactores

mercados locales

Industrias primarias: tipos, productos, compradores (mercados), fuerza laboral, ingresos generados (tanto absolutos como porcentaje de la economía local)

Economía informal ilegal (por ejemplo, drogas en Colombia y mafia en Rusia)

economía informal legal e industrias artesanales

tradiciones del mercado (por ejemplo, mercado local todos los martes)

## desempleo local

niveles de habilidad/educación

reservas de mano de obra: valores absolutos y tendencias

sistemas de transporte

empresas extranjeras en la economía local

Empresas BAM en los mercados locales

políticas sociales gubernamentales (véase "Economía")



## Actividades, actores e indicadores del desarrollo económico

Infraestructura local (necesaria para los negocios/misiones cristianos)

Sistemas de transporte: tipos y confiabilidad (carreteras, ferrocarril, agua, aire)

sistemas de comunicaciones

sistemas de información

servicios públicos

Bienes raíces (propiedades comerciales para empresas y misiones; viviendas para expatriados)

fuentes de suministro

bolsa de trabajo/mano de obra

sistema judicial—derecho consuetudinario, sistema de códigos, eclesiástico

civiles—contratos, agravios

criminal

procedimientos—juicios con jurado, derechos, protecciones

policía

## Apéndice 3

### Diagnóstico diferencial de la pobreza

Lo siguiente es del libro de Jeffrey Sachs El fin de la pobreza: posibilidades económicas para nuestros tiempos.[1]

Muchos gobiernos de estas regiones [África, los Andes y Asia Central] han demostrado audacia, integridad e inteligencia [al abordar la pobreza sistémica en sus naciones]. Sin embargo, el desarrollo sigue fracasando. Un enfoque de economía clínica señalará el camino hacia una mejor estrategia.

La clave de la economía clínica reside en un diagnóstico diferencial exhaustivo, seguido de un régimen de tratamiento adecuado. Durante un examen físico, el médico formula numerosas preguntas: "¿Está tomando medicamentos?", "¿Tiene alergias?", "¿Ha sido operado recientemente?", "¿Tiene antecedentes familiares de las siguientes enfermedades?". El economista clínico debe hacer lo mismo. En la tabla 1, describo una lista de verificación diagnóstica de siete partes que debería formar parte del examen físico de cualquier país empobrecido... [Por ejemplo], el primer grupo de preguntas se refiere al grado de pobreza extrema... [y así sucesivamente].

**Tabla 1: Lista de verificación para realizar un diagnóstico diferencial**

## **I. Trampa de la pobreza**

Mapeo de la pobreza

Proporción de hogares que carecen de necesidades básicas

Distribución espacial de la pobreza de los hogares

Distribución espacial de la infraestructura básica (electricidad, carreteras, telecomunicaciones, agua y saneamiento)

Distribución étnica, de género y generacional de la pobreza

Factores de riesgo clave

Tendencias demográficas

Tendencias ambientales

Choques climáticos

Enfermedad

Fluctuaciones de los precios de los productos básicos

Otros

## **II. Marco de política económica**

Entorno empresarial

Política comercial

Política de inversión

Infraestructura

capital humano

### **III. Marco fiscal y trampa fiscal**

Ingresos y gastos del sector público por categoría

Porcentaje del PNB

Niveles absolutos en comparación con las normas internacionales

Administración tributaria y gestión del gasto

La inversión pública debe cumplir los objetivos de reducción de la pobreza

Inestabilidad macroeconómica

Exceso de deuda del sector público

Deuda cuasifiscal y deuda oculta

Marco del gasto del sector público a medio plazo

### **IV. Geografía física**

Condiciones de transporte

Proximidad de la población a puertos, rutas comerciales internacionales y vías navegables.

Acceso de la población a vías pavimentadas

Acceso de la población al transporte motorizado

Densidad de población

Costos de conectividad a la energía, las telecomunicaciones y las carreteras

Tierra cultivable per cápita

Impactos ambientales de la relación población-tierra

Condiciones agronómicas

Temperatura, precipitación, aislamiento solar.

Duración y fiabilidad de la temporada de crecimiento

Suelos, topografía, aptitud para el riego

Variabilidad climática interanual (por ejemplo, El Niño)

Tendencias a largo plazo en los patrones climáticos

Ecología de las enfermedades

enfermedades humanas

Enfermedades y plagas de las plantas

Enfermedades animales

## **V. Patrones y fallas de gobernanza**

Derechos civiles y políticos

Sistemas de gestión pública

Descentralización y federalismo fiscal

Patrones e intensidad de la corrupción

Sucesión política y longevidad

Violencia interna y seguridad

Violencia transfronteriza y seguridad

Divisiones étnicas, religiosas y otras divisiones culturales

## **VI. Barreras culturales**

Relaciones de género

Divisiones étnicas y religiosas

Diáspora

## **VII. Geopolítica**

Relaciones de seguridad internacional

Amenazas transfronterizas a la seguridad

Guerra

Terrorismo

Refugiados

Sanciones internacionales

Barreras comerciales

Participación en grupos regionales e internacionales

## Apéndice 4

### Plan Estratégico de Negocios (PES)

Existen muchos formatos de planes de negocios viables, pero la mayoría sigue el mismo patrón general que se recomienda aquí. No obstante, cada empresa adapta su propio plan a las necesidades de sus grupos de interés y mercados. Como se verá en el análisis de la misión estratégica (apéndice 5), un plan de una empresa BAM también debe mantener un enfoque cristiano. Por ejemplo, su declaración de propósito podría incluir «honrar a Cristo y glorificar su nombre» o «cumplir la Gran Comisión a través de los negocios». De igual manera, su declaración de visión podría incluir «ejemplificar a Cristo para que todos nuestros grupos de interés lo vean a través de nuestros productos, servicios, prácticas, servicios y relaciones».

Al elaborar el SBP, el equipo del BAM debe revisar el análisis del área estratégica/país (SAA) y determinar si debe integrarse en el plan y cómo hacerlo.

### Plan de negocios—Compañía CNJ BAM

#### Hoja de portada

carta de presentación personalizada (si corresponde)



## **Resumen ejecutivo (preparado al final)**

Orígenes, actividades, gestión y desempeño de la empresa

características distintivas del producto o servicio

atractivo del mercado

## **Tabla de contenido**

**Declaración de visión**

**Declaración de misión**

**Declaración de Valores Fundamentales**

## **Metas y objetivos**

múltiples resultados finales

financiero

social

ambiental

reino

otro

anual

Proyección de tres a cinco años

### **Claves para el éxito**

#### **Factores de riesgo**

Seguridad: corporativa, equipo BAM y familias, y personal indígena

riesgos país: infraestructura, estabilidad, corrupción

cuestiones macroeconómicas

cuestiones políticas

cuestiones espirituales

cuestiones misionales

problemas de negocios

Asuntos personales y de expatriados

## **Su industria**

la industria en general

actores principales

partes interesadas de la industria

evaluación de necesidades

estadísticas y tendencias

asuntos

## **Tu negocio**

describe/define tu negocio

Historia: cómo nació la idea, orígenes de la empresa, fundadores, etc.

circunstancias actuales: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

productos y servicios

describir (lo más específicamente posible)

ciclo de vida del producto, si corresponde

lealtades de marca

precios (ver más adelante)

patentes, derechos de autor, características propietarias

futuro de las líneas de productos actuales

futuras líneas de productos, si corresponde

Investigación y desarrollo: necesidades y actividades

Fabricación y operaciones: qué, dónde, por qué, cómo

ubicación(es)

qué, dónde y por qué

ventajas y desventajas

compra o arrendamiento

instalaciones y mejoras

capital humano

Personal directivo, antecedentes, experiencia (empresarial, misionera, internacional, etc.) y trabajo de fe (¿Es este el equipo adecuado con las credenciales adecuadas?)

Personal operativo y técnico (¿Es este el equipo adecuado con las credenciales adecuadas?)

Junta directiva (que representa las cuatro “w”: riqueza, sabiduría, trabajadores y web/red)

Junta de asesores (corporativo y espiritual)

grupo(s) de pares/mentor(es)

consultores/profesionales

capital monetario (general, de finanzas, más adelante)

## **Tu competencia (¡conócela bien!)**

detalles: nombres, direcciones, productos, estadísticas

sus cuotas de mercado

Su diferenciación percibida en el mercado

sus fortalezas y debilidades

## **Estrategias competitivas**

Su ventaja comparativa y competitiva

su nicho de mercado

patrones de compra

puntos de diferenciación, singularidad

Lo que haces mejor y por qué es cierto

## **Estrategias de ventas y marketing[1]**

Descripción general: fabricación, venta al por mayor, venta al por menor

objetivos de ventas

desafiante y alcanzable

tiempo específico

mensurable

más que dólares y unidades

actas

personas atendidas

mercados objetivo y clientes

deseos y necesidades que están definidos por el producto

Segmentación: territorio comercial y tamaño del mercado

estrategia de segmento de mercado objetivo

investigación de mercado

## demografía

Uso del producto: hábitos y patrones de compra

frecuencia de compra y tasas de compra

usuarios intensivos

tendencias

oportunidades en grandes cajas

mercados primarios y secundarios potenciales

marca y posicionamiento

embalaje

servicio/cumplimiento

garantías

estructura de ventas y marketing

internamente—mayorista/minorista

comercio electrónico

subcontratados: agencias de marketing, representantes de ventas

literatura de ventas

métodos de venta

ventas/operaciones personales

promociones

correo directo

mensaje publicitario y medios

comercialización

publicidad

Presupuestos de marketing y análisis de recuperación de la inversión

calendario de marketing

evaluación y ajuste

hitos

alianzas estratégicas

## **Estrategias de precios**

de pro formas—gastos y gastos generales

objetivos de ganancias y márgenes de beneficio



estándares de la industria

competencia

comparación definitiva

monitoreo constante

evaluación y ajustes

## **Estrategias operativas**

sincronización—programa esperado de eventos

Descripción general táctica: configuración y gestión del negocio

equipos especiales, inversiones de capital

proveedores

comprador del mercado

**servicio**

controles de inventario

sistemas y controles de envío y distribución

## **Estrategias estructurales**

organigrama

diagrama funcional

descripciones posicionales: verticales, horizontales y virtuales

asociaciones

alianzas

asociaciones

Estrategias BAM

Elaborar un análisis estratégico de área/país (AEA) (véanse los apéndices 2 y 3)

Desarrollar un análisis de misión estratégica (SMA) (ver apéndice 5)

estrategias organizacionales duales

Proceso de planificación, objetivos y cronograma

coordinación con el jefe ministerial/oficial de misión (CMO) en SMA

Plan maestro estratégico BAM: SAA, SMA

## **Estrategias de relación**

clientes

fuerza laboral (estrategias y funciones del departamento de RR.HH.)

funcionarios y gerentes clave

empleados

compensación y beneficios

condiciones de trabajo

formación y desarrollo

inversores

alianzas y socios

comunidad

Junta Directiva

grupos de pares

## **Estrategias legales**

Formación y mantenimiento de empresas: licencias, permisos

propiedad intelectual: marcas comerciales, patentes, derechos de autor

impuestos

contratos

agravios—instalaciones, productos, vehículos

reclamos

problemas de empleo

gestión y mitigación de riesgos

seguro

gestión de conflictos

cumplimiento

colecciones

### **Estrategias de gestión de efectivo**

Estrategias de divisas e inversión

inversiones de capital: terrenos, equipos, vehículos

Estrategias de financiación: crédito, papel comercial, etc.

relaciones bancarias

depositarios

financiación de inventarios

financiación del capital de trabajo

financiación de cuentas por cobrar

contratos de factoring

Notas de término: a corto (1 año) y a largo plazo (3-5 años).

pagarés a la vista (90-180 días)

líneas de crédito

cartas de crédito

asistencia/garantías gubernamentales

financiación relacionada con las operaciones

crédito del proveedor

crédito del cliente

gestión de instalaciones

## **Finanzas y estrategias de capital**

Historial financiero de la empresa (si corresponde)

fuentes, cantidades y necesidades de capital (deuda vs. capital)

Año fiscal (si no es un año calendario, proporcione las fechas)

proyecciones proforma

plan de capital

análisis del punto de equilibrio

balances generales: semestral en el primer año; de fin de año en adelante

Estados de ingresos y gastos: ganancias y pérdidas (P&L) (3-5 años)

proyecciones de flujo de caja

declaración de suposiciones

auditorías—internas y externas

## Apéndice 5

### **Análisis de Misión Estratégica (SMA)**

El siguiente esquema de SMA es una lista sugerida de posibles vías de investigación fructífera para la empresa que busca generar un impacto positivo en el reino. No es exhaustivo y debe ser adaptado por cada empresa a su contexto, capacidad, vocación y prioridades.

El Plan Estratégico de Negocios (SMA) puede desarrollarse como un plan independiente que posteriormente se integrará en el Plan Estratégico de Negocios (PES) o como una lista de verificación de áreas (1) ya incluidas en el PES y (2) no contempladas por este, pero que deben incorporarse para mejorar su impacto en el reino. En cada área, se recomienda el método de profundización; es decir, profundizar más allá de la función, el producto o la situación superficial para identificar áreas menos conocidas donde se pueda lograr un impacto en el reino. El proceso consiste en un cuestionamiento continuo del PES, preguntándose qué se puede hacer en cada área, tanto interna como externamente, para identificar y abordar oportunidades de impacto en el reino que se han pasado por alto.

*Pero recuerde: La SMA puede (y debe) inicialmente llevarse a cabo poco a poco. No tiene por qué lograrse de la noche a la mañana, ni debería. Es un proceso de aprendizaje evolutivo que se aborda gradualmente a medida que la empresa crece y madura en sus esfuerzos de integración religiosa. Para más información, consulte el análisis del enfoque de planificación incremental en el capítulo trece.*

El siguiente SMA es (como todos los elementos de BAM) un proyecto en desarrollo. Se invita a los lectores y profesionales de BAM a ofrecer sugerencias constructivas para mejorar la Escuela de Negocios de la Universidad de Posgrado de Bakke.

sitio web (sección de investigación de BAM, [www.bgu.edu](http://www.bgu.edu)) donde me desempeño como decano de la escuela de negocios.

La AE debe llevarse a cabo siguiendo pasos y secuencias metódicos, que se reflejan a continuación. Observará que, inicialmente, este proceso consta de solo tres aspectos clave: (1) Identificar las oportunidades de impacto en el reino (OIR), (2) enumerarlas en la AE bajo los encabezados correspondientes y (3) proporcionar detalles específicos para cada una. Para simplificar su comprensión de las OIR, piense en "maneras de hacer el bien" o, más precisamente, "maneras en que podemos beneficiar a una parte interesada mediante el cambio que recomendamos o la acción que propusimos". Al hacer el bien, "amamos a nuestro prójimo" y, por lo tanto, promovemos el reino de Dios.

### **Análisis de Área Estratégica/País (SAA)**

Dado que todo en el SBP y SMP debe ser contextualmente apropiado al contexto en el que se realiza BAM, primero debe:

Revise los apéndices dos y tres para comprender qué debe contener el SAA.

Revisar el SAA de la empresa y determinar si está integrado en el SBP preliminar/ inicial de la empresa y de qué manera.

En cada punto del siguiente análisis, pregúntese si y cómo se debe integrar la SAA en las acciones del SMP que se proponen.

### **Análisis de Misión Estratégica (SMA)**



Revise el plan de negocios estratégico inicial (SBP) en detalle: en cada punto del SBP, identifique y enumere las oportunidades de impacto en el reino (KIO) en el SMP preliminar.

*Enfoque de Análisis Funcional (véanse los capítulos 15 y 16). Debe utilizar este enfoque para profundizar en cada departamento y función a fin de identificar y enumerar los KIO. Cuanto más profundice, mejor comprenderá el potencial latente de la empresa para generar un impacto positivo; siempre que sea posible, aplique este enfoque a los empleados que desempeñan estas funciones:*

Departamento por departamento: comience con los niveles más altos de la empresa para darle al programa mayor credibilidad entre los empleados

función por función

Producto por producto: haga lo mismo, profundice, identifique los KIO.

A continuación se presenta una lista de áreas importantes de investigación en “Áreas internas a considerar” y “Áreas externas a considerar”.

### *Llamadas, capacidad y prioridades*

Durante todo el proceso, el equipo BAM debe estar en constante oración y discusión para discernir cuáles de los KIO están dentro del llamado, la capacidad (recursos: personas, dinero, tiempo, instalaciones, etc.) y las prioridades de la empresa.

La empresa no es una iglesia ni una agencia de servicios sociales, y no puede serlo todo para todos. Se requiere discernimiento, oración y diálogo para determinar qué KIO son adecuados para la empresa y cuándo, y cuáles deberían dejarse en manos de otros.

Deben recordar el adagio “Muerte por oportunidad”. Intentar hacer demasiadas cosas demasiado rápido puede socavar la estabilidad y la sostenibilidad de la

empresa y paralizar su capacidad para cumplir su misión principal.

## La fuerza laboral

La fuerza laboral incluye a todos los empleados, de tiempo completo y de tiempo parcial, y el grupo de trabajo comunitario del que se extraen estos y futuros empleados.

### *Empleados:*

Identificar, analizar y priorizar las expectativas de los empleados, sus necesidades urgentes, sus necesidades no críticas pero importantes (necesidades moderadas) y otras acciones que mejorarían su seguridad, bienestar, satisfacción y satisfacción. Identificar y enumerar estos KIO.

En el trabajo

esperanzas de heredar

necesidades urgentes

necesidades moderadas

mejoras

fuera del trabajo

esperanzas de heredar

necesidades urgentes

necesidades moderadas

mejoras

sus familias

esperanzas de heredar

necesidades urgentes

necesidades moderadas

mejoras

*Bolsa de trabajo comunitaria:*

Identificar, analizar y priorizar las necesidades de mano de obra comunitaria. Enumere los KIO adecuados para cada una.

esperanzas de heredar

necesidades urgentes

necesidades moderadas

## mejoras

Identificar acciones que harían que estas personas sean más empleables.

## La Comunidad

Si la empresa tiene presencia o impacta más de una comunidad, cada comunidad debe considerarse por separado, a menos que resulte valioso hacer lo contrario.

Si es posible, contrate o consulte a un especialista en desarrollo comunitario cristiano para que proporcione liderazgo y orientación sobre cómo hacer el desarrollo comunitario de una manera que gane la confianza de la comunidad y sea beneficioso para ellos y para la empresa.

Analizar la comunidad en general.

Consulte a los empleados locales.

Consulte a los líderes comunitarios formales e informales.

Consulte con iglesias locales, ONG y otras empresas BAM de la zona.

Observar la vida de la comunidad.

Determinar y priorizar las necesidades de la comunidad. Enumerar los KIO para cada una.

necesidades urgentes

necesidades moderadas

## mejoras

Desarrollar una Declaración de Impacto Comunitario (CIS) sobre cada recomendación comunitaria

### **El costo de hacer el bien: Declaraciones de impacto de BAM**

Regrese a cada KIO enumerado anteriormente y proporcione:

una estimación fundamentada de los costos directos, indirectos y de oportunidad que le supone a la empresa prestar este servicio (véase “Resultado financiero” a continuación).

recomendaciones para el departamento y la persona dentro de la empresa que sería la persona clave para la acción propuesta.

Prioridad recomendada (A, B, C o D) del proyecto en relación con otras propuestas. Indique el año o los años en que debe llevarse a cabo (p. ej., A-1 = máxima prioridad para el próximo año; B-1 = menor prioridad, pero también para este año; A-2 = máxima prioridad en la planificación para el año 2; B-2 = menor prioridad para el año 2, y así sucesivamente).

una etiqueta abreviada después de cada acción recomendada que indique a qué resultado(s) sirve: Financiero; Social; Verde; Reino; Otro (especifique).

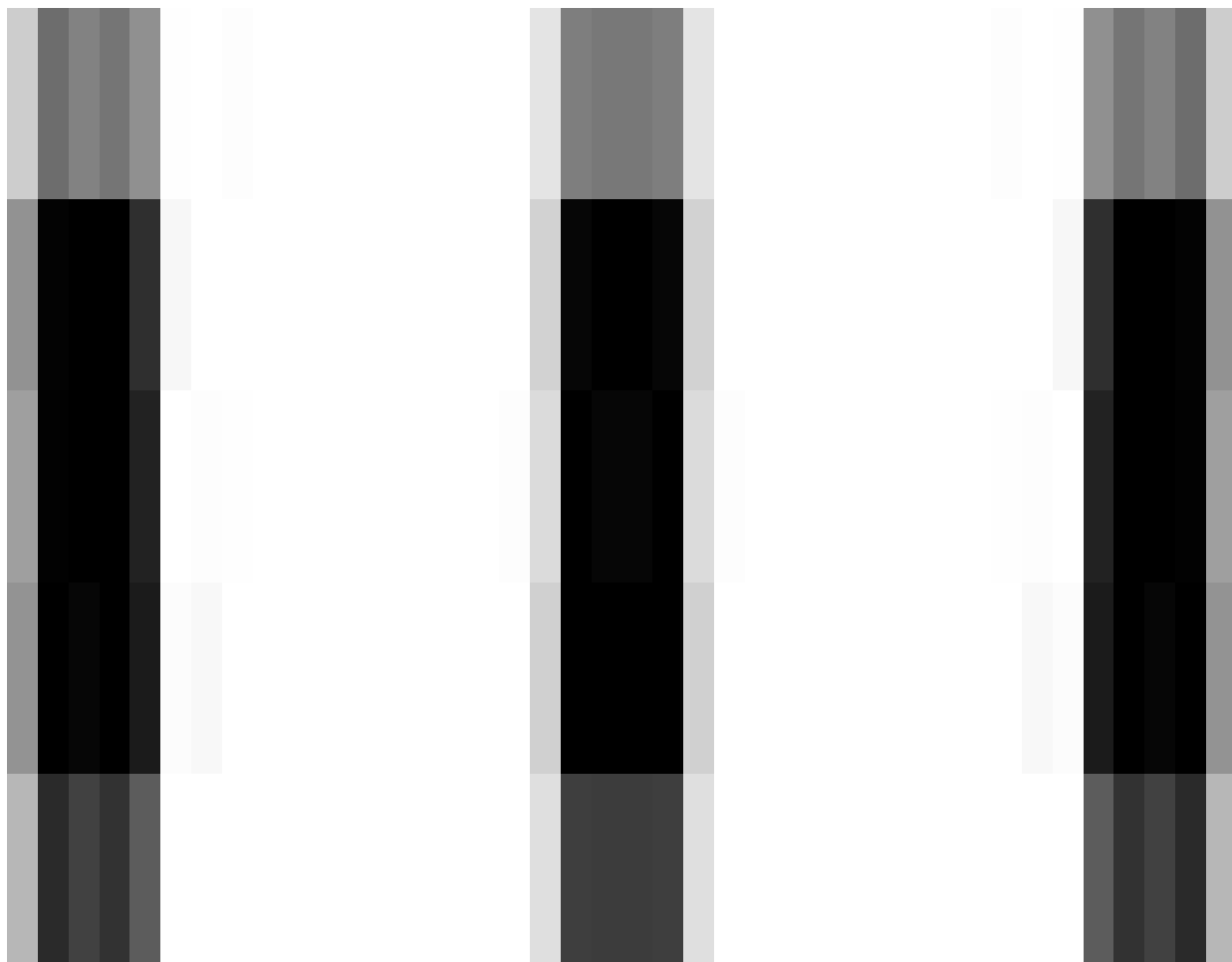
Declaración de Impacto de BAM: Con cada recomendación, enfóquese en el SAA y determine si existe alguna variación que deba realizarse para contextualizarla en la configuración regional de BAM. De ser así, incluya esa discusión en su SMA.

## Coordinación con SBP

Recomendaciones: lleve las recomendaciones de la SMA al director de operaciones u otro funcionario de planificación que haya preparado el SBP preliminar/inicial y fusione las recomendaciones en ese plan bajo los encabezados del SBP correspondientes.

Negociaciones: cuando existan desacuerdos sobre la conveniencia y la asequibilidad de las recomendaciones de la SMA, las prioridades, el año, el costo, la persona de contacto, etc., o sobre las compensaciones con las acciones no relacionadas con la SMA que se encuentran en el Plan Estratégico de la Junta (SBP), estas disputas deberán negociarse dentro del equipo de liderazgo de la BAM. Las negociaciones deben involucrar a aquellos cuyas aportaciones ayuden a aclarar los asuntos en discusión. Siempre que sea posible, el acuerdo debe ser por consenso, ya que de lo contrario, la acción propuesta para el reino podría encontrar resistencia en su implementación.

Reconciliación: una vez que se llega a un acuerdo sobre cada recomendación, esta se fusiona con el SBP y pasa a formar parte del SMBP inicial.



La discusión anterior describe el proceso para preparar el SMA. Se pueden adoptar otros enfoques que sin duda darán frutos, pero esta parece ser una forma sencilla de abordar la integración de la fe para un impacto en el reino. A continuación, se presentan detalles específicos que pueden ser útiles para el equipo de BAM durante el proceso:

### Áreas internas a considerar

Áreas internas a considerar para identificar y listar los KIO en el SMA:

*Declaraciones de visión y misión del SBP: identificar y enumerar los KIO en el SMA*

Borrador o revisión para reflejar el compromiso de BAM

discernir, describir y definir los valores fundamentales desde una perspectiva del reino

Partes interesadas: identificar y enumerar a los KIO en el SMA

identificar—como una clase de personas y, cuando corresponda, por nombres individuales

**clientes, clientes y sus familias**

empleados, trabajadores contratados y sus familias

inversores

acreedores

proveedores

fogonadura

**alianzas**

empresas BAM locales (incluidas empresas replicadas)

asociación comercial

**sindicatos**

comunidad



gobierno

competidores

otro

Para cada parte interesada, considere sus

esperanzas de heredar

necesidades urgentes

necesidades moderadas

mejoras (especialmente en relación con la relación)

*Personas y productos: identificar y enumerar los KIO en el SMA*

Junta Directiva

equipo directivo

Servicios profesionales: abogados de empresa, contadores públicos

empleados

relaciones humanas (véase la lista parcial de funciones de RR.HH. en el capítulo 16)

familias de los empleados

productos o servicios

estructura organizacional

departamentos operativos

funciones operativas

sistemas de control de calidad (véase la discusión en el capítulo 16)

sistemas de control interno

gestión de recursos

ambiente de trabajo

proyectos holísticos especiales (para la fuerza laboral y/o sus familias; por ejemplo, capacitación en finanzas personales, desarrollo del carácter, higiene personal, nutrición, alfabetización, primeros auxilios, atención prenatal, cuidado infantil, crianza de los hijos, educación de verano, cuidado de ancianos, vivienda para empleados, etc.)

otro

Estrategias: identificar y enumerar los KIO en el SMA para las siguientes estrategias:

competencia

Ventas y marketing (véase la lista parcial de funciones de M&S en el capítulo 16)

precios

operaciones

estructural (organizacional)

relaciones

legal

gestión de efectivo

funciones financieras y de capital (véase la lista parcial de funciones financieras en el capítulo 16)

asociación/alianza

modos de entrada y salida

otro

*Resultado ambiental (verde): identificar y enumerar los KIO en el SMA*

Declaraciones de impacto ambiental de BAM

Realizar una auditoría interna desde una perspectiva ambiental en áreas tales como

productos y servicios

embalaje

fabricación

eliminación/utilización de residuos

contaminación

## Prevención vs. mejora vs. adaptación vs. minimización

lugares de trabajo: espacio, iluminación, calidad del aire, ruido, olores, colores, muebles y accesorios, seguridad, calefacción y refrigeración, limpieza, baños, cafeterías, etc.

vehículos y equipos

políticas sobre fumar

otro

### *Resultado financiero final*

Calcule los costos monetarios directos (netos) para cada KIO recomendado (incluida la compensación para cualquier persona que esté empleada a tiempo completo en la organización de los proyectos KIO).

Calcule los costos monetarios indirectos (por ejemplo, tiempo requerido por los empleados) para cada KIO recomendado.

Calcule el costo de oportunidad (pregúntese: ¿Qué usos alternativos existen para ese dinero y esfuerzo?) para los principales KIO recomendados.

Calcular el impacto en el estado de resultados de la empresa de los principales KIO individualmente y de todos los KIO colectivamente.

Enumere y evalúe los beneficios de llevar a cabo dichas KIO.

Evaluar y resolver las tensiones creadas entre el uso competitivo de recursos limitados.

## Áreas externas a considerar

Áreas externas a considerar para identificar y listar KIO:

*Resultado social: identificar y enumerar a los KIO en el SMA*

Declaraciones de impacto comunitario de BAM

proyectos de desarrollo comunitario, abordando, por ejemplo:

educación

salud

embellecimiento y mejoras ambientales

construcción

calidad y disponibilidad del agua

agricultura

infraestructura física

transporte (carreteras, ferrocarril, aire, etc.)

servicios públicos (electricidad, gas, agua, recogida de residuos, etc.)

comunicaciones (radio, televisión, teléfono, internet, etc.)

instalaciones aeroportuarias y portuarias

otro

proyectos de transformación comunitaria, abordando, por ejemplo:

reconciliación racial

igualdad de género

personas sin hogar

cuidado de ancianos

niños de la calle, discapacitados, marginados

adopción y hogares de acogida

delito

drogas

clínicas de rehabilitación

servicios sociales

trata de personas

prostitución

alivio de la pobreza

capacitación laboral

redes de seguridad social

emprendimiento

otro

Cuestiones de paz y justicia (¿resultado político?)

otro

*Otros resultados finales (no financieros), por ejemplo, evangelísticos o políticos: identificar y enumerar los KIO en el SMA*

Identificar otros resultados finales que son importantes para la empresa

Declaraciones de impacto de BAM

asociaciones con iglesias locales

asociaciones de agencias misioneras

mediciones de progreso

otro

*Grupos de pares: identificar y enumerar los KIO en el SMA*

formación y estructuración

alianzas con grupos nacionales e internacionales (por ejemplo, Christ@Work, Full Gospel, CBMC, Cámara de Comercio Cristiana Internacional)

otro

Replicación: identificar y enumerar los KIO en el SMA

Identificar oportunidades y candidatos

métodos de asistencia continua

incubación

grupos de pares

otro

### Áreas generales a considerar

*El resultado final del Reino: evaluar continuamente*

Cómo infundir un impacto positivo en todos los aspectos de la empresa, internos y externos, y en sus diversos resultados finales.

Cómo institucionalizar los valores del reino y el impacto del reino en la esencia y el ADN de la empresa

Cómo estructurar organizacionalmente para la sostenibilidad del enfoque del reino de la empresa

cuándo y cómo mover los esfuerzos de integración de la fe de la empresa hacia el lado correcto del continuo de planificación (hacia una planificación BAM estratégica completa; véase el capítulo 13)



otro

*Apoyo en oración*

institucionalizado (dentro de la empresa)

directo

intercesor

sanación interior

capacitación

equipos de oración

otro

*Proceso de planificación*

Aprobación/aceptación por parte de la alta dirección y la junta directiva

Dirigido por el director ejecutivo

coordinador de planificación y equipo

nombramiento (selección)

autoridad

recursos (capacidad)

objetivos

determinar

quién está involucrado en cada componente

etapas preparatorias (por ejemplo, reuniones de empleados, cuestionarios escritos, reuniones y aportes departamento por departamento, retiro de planificación, facilitador, instalaciones, etc.)

Cómo lograr la aceptación/propiedad de los empleados

Cómo monitorear los resultados

cuánto cuestan los programas KIO (ver el punto final financiero más arriba)

otro

sistemas de evaluación y retroalimentación de programas

Evaluación de 360 grados

evaluación de todas las partes interesadas afectadas

otro

mejora y expansión del programa

## Índice de nombres

Nota: Los números de página se refieren a la edición impresa: ISBN 978-0-8308-3865-3.

Alex, Marlee, 411

Allen, John, 184

Allen, Rolan, 116

Anderson, Gerald H., 412

Bakke, Dennis W., 49-50, 350-51

Bang, Sunki, 30

Barkley, John M., 185

Barna, George, 90

Barnes, Grace Preedy, 17, 205-7

Barton, Bruce B., 459

Beaver, R. Pierce, 117

Beckett, John D., 161, 215, 221-22, 388

Berkhof, Hendrikus, 454

Bernard, AR, 97, 140

Bevans, Stephen B., 311

Blackaby, Henry T., 86, 90, 92, 134, 157, 277-78, 480, 483-84

Blanchard, Ken, 284

Boa, Kenneth, 286, 400

Bosch, David J., 101

Bozorgmehr, Mehdi, 40

Braham, Jim, 88

Bainton, Roland H., 184

Briner, Bob, 170-171, 284

Burkett, Larry, 80, 150, 157-58, 160, 165-66, 284-85, 304

Bush, Luis, 31, 76-77, 177

Butler, Phill, 120

Buzzard, Lynn, 118-19, 172

Buzzell, Sid, 286, 400

Calvino, Juan, 184-85

Carnes, Tony, 88

Chaldran, E. David, 117

Chambers, Oswald, 225-27, 294, 329

Chau, Hau-Ming Lewis, 117

Cochran, Ralph, 89

Conde-Frazier, Elizabeth, 273

Conlin, Michelle, 88

Costas, Orlando E., 47, 98, 273-74, 282

Cox, John, 116

Culbertson, Howard, 31

Dakin, A., 185

Danker, William J., 31, 176-77, 186

Dearborn, Tim, 88

Denton, Elizabeth A., 88

DePree, Max, 153, 352

Dinka, Richard J., 184

Dorr, Luther M., 117

Dulles, Avery, 453

Dymond, Andrew, 118

Eastwood, Charles Cyril, 178, 180-81, 184-85

Eldred, Kenneth A. (Ken), 30, 33

Eldredge, John, 449-50

Elliston, Edgar J., 18, 178

Enander, John O., 88

Inglés, David, 124, 126-27

Foster, Richard J., 159, 358-59

Frost, Robert, 199, 289

Gallagher, Robert, 274, 334

Galli, Mark, 25, 88

George, Timothy, 40, 90, 176, 181

Gilliland, Dean S., 45-46, 311, 487

Gillmor, Verla, 80

Ginter, Gary, 117-18, 121, 217

Godínez, Víctor, 87

Gomoll, Judy, 206

Graham, Billy, 89-90, 140, 448, 483, 486

Green, Frank, 87

Greene, Mark, 80, 129, 162

Greenleaf, Robert K., 205-7

Grubb, Kenneth, 116

Grudem, Wayne, 157-58, 483

Guinness, Os, 196-197, 384, 452-53

Gunther, Marc, 87

Hamilton, Don, 116, 118-19, 121, 124

Hammond, Annis, 256

Hammond, Pete, 80, 89, 141

Hansen, Collin, 88

Hansen, Susan, 88

Hatch, Mark, 90

Hawthorne, Carolina del Sur, 114-15

Hendricks, William, 80

Hicks, Douglas A., 364-65

Hiebert, Paul G., 51, 255

Hill, Charles WL, 311

Hillman, Os, 37, 90, 143, 161, 482, 484-85

Hobbs, Herschel H., 178-81

Hodges, Phil, 284

Hubbard, David Allen, 46

Humphreys, Kent, 150, 220, 484

Huxley, Aldous, 443

Hybels, Bill, 79-80, 84-85, 140, 284

Jennings, Ken 207

Jenson, Ron, 134, 289

Johnson, Frecia C., 40, 44, 48, 311, 451

Jones, Laura Beth, 164, 170, 376-77

Kane, J. Herbert, 116, 118

Keller, Fred P., 271

Kilgore, Randy, 79

Rey, Claude V., 92, 278, 480

Kirk, J. Andrew, 97-98

Knoblauch, Jorg W., 130, 135

Koch, Bruce A., 114-15, 125

Kraft, Charles H., 44, 47, 51, 255, 310-11

Lai, Patricio, 115, 117, 119, 121-26, 128, 208-9, 218, 373, 375, 462

Lampman, Jane, 88

Leland, John, 87

Lutero, Martín, 181, 184-85, 253, 358

Mackenzie, Alec, 467

Mangalwadi, Ruth, 40 años, 176

Mangalwadi, Vishal, 40, 176

Marr, Steve, 165, 284

Maxwell, Joe, 88

McCartney, Bill, 90-91, 247

McDonald, Marci, 88

McKowen, Emmett, 117

McLennan, Scotty, 84, 86, 88, 163, 266



McLoughlin, Mike, 86, 143

McQuilkin, Robertson, 125

Melliger, Markus, 206-7

Merton, Thomas, 358

Mitroff, Ian I., 88

Mouw, Richard J., 290-91, 300, 352

Munger, Robert, 161

Nash, Laura, 83-84, 86, 88, 163, 266

Neill, Stephen, 92

Neilsen, Jim, 117

Nickerson, Pat, 467

Nordstrom, Dwight, 36, 60, 117, 241

Norte, Gary, 438

Novak, Michael, 201-2

Ogden, Greg, 93, 101, 161, 182-87

Opprecht, Jürg, 130

Orwell, George, 443

Oswald, Hilton C., 184

Parker, Lonnae O'Neal, 87

Perkins, Bill, 286, 400

Pfeffer, Jeffrey, 351

Pierson, Paul E., 92-104, 106

Pippert, Wesley, G., 88

Precio, David J., 124-25

Pringle, John, 184

Purgason, Kitty Barnhouse, 120

Ramzy, Austin, 358

Rocklin, Ari, 127

Ross, Alan, 359

Rundle, Steve, 7, 16-17, 43, 61, 112-13, 117-18, 125, 141-42, 147, 161-62, 173, 217, 219, 241, 291, 293-94, 323, 324, 482-83

Schreiter, Robert J., 311

Schultz, Horst, 357

Sheldon, Charles M., 130, 172, 287, 291

Sheler, Jeffery L., 88

Shenk, Wilbert R., 411

Sherman, Doug, 80

Siemens, Ruth E., 118-21, 173-74

Siemon-Netto, Universidad, 88

Silvoso, Ed, 37, 76-77, 80-81, 86, 90, 97, 140, 169, 198, 247, 485

Spurgeon, Charles H., 186

Stafford, Tim, 88

Stahl-Wert, John, 207

Stanley, Charles, 197

Steffen, Tom, 15, 43, 61, 113, 117, 161-62, 217, 219, 241, 291, 293-94, 455, 483

Stevens, R. Paul, 18, 30, 80, 89, 160-62, 198-200, 213

Styll, John W., 89

Svanoe, Todd, 80, 89

Swarr, Sharon Bentch, 36, 60, 241

Taylor, Herbert J., 288

Thomas, Nancy, 274, 334

Thottam, Jyoti, 358

Tunehag, tapetes, 29-30, 34, 37-38, 41, 175, 271

Van Biema, David, 88

Van Duzer, Jeff, 88

Van Engen, Charles, 18, 27, 47, 86, 273-77, 311, 333-34, 453

Veith, Gene Edward, Jr., 197, 253-54, 259-60, 357

Waldinger, Roger, 40

Walker, Ken, 88

Wall, Andrew F., 92

Warton, John, 60-61, 65-66, 69, 90

Weber, Hans-Ruedi, 412

Blanco, James Emery, 478-79

Willard, Dallas, 161-62

Wilson, J. Christy, Jr., 115-20, 173-74, 176

Wimberley, William S. (Proyecto de ley), 18, 223-24

Guiño, Walter, 160

Invierno, Ralph D., 8, 113-15, 121, 124-26, 128, 239

Invierno, Roberta H., 177

Wintz, Jack, 175

Wong, Sabrina, 120

Woolf, Bertram Lee, 184

Yamamori, Tetsunao (Ted), 33-34, 62, 90, 117, 149, 164, 209, 298-99, 484

## Índice de temas

Nota: Los números de página se refieren a la edición impresa: ISBN 978-0-8308-3865-3.

Ventana 10/40, 31, 69-71, 74, 78, 121, 145

24/7, 131, 154, 191, 232, 362, 365, 372

abuso(s), 28, 52, 92, 158, 181, 229, 267, 356, 361-62, 441, 464

activistas, 28, 92, 113, 142, 164, 175, 223

ad hoc, 136, 232, 254, 291, 293, 295-96, 299-300, 395-96

grupos de afinidad, 138, 211, 262

Ali, Haji, 315

lealtad(es), 47, 83, 206, 280, 359, 492

amoral, amoralidad, 160. Véase también inmoral, moral, moralidad

anticapitalista, 84. Véase también capitalismo, capitalista, capitalista

indagación apreciativa, 256, 320, 465

apropiado (contextualmente), 39, 45, 47, 260, 311, 318, 463, 509

Cristianismo, 44

contextualización, 47, 310, 393

armadura, 151, 228, 377, 444, 448, 450-51

asociaciones, 85, 99, 108, 116, 136, 138, 142, 149, 238, 315, 505. Véase también gremios

auditoría, 88, 165, 340, 342, 407-8, 507, 514. Véase también planificación, revisiones

Evitación, 366, 382, 428-30. Véase también advertencia, abismo, peligro, dilema, precauciones, verificación de la realidad, resistencia, tensión.

Universidad de Graduados de Bakke, 17, 48, 54, 141, 508

**Enfoque BAM, 299, 395, 483**

Resultados finales de BAM, 271, 276, 278

barrera(s), 32, 40, 95, 101-2, 119, 228-29, 255, 345, 382, 464, 495, 499

mejores prácticas, 58, 192, 221, 279

sesgos, 48-50, 439

Basado en la Biblia, 55, 108, 130, 211, 219, 246, 477

bicultural, 48

esclavitud, 160, 174, 181

jefe, 202, 248, 351, 384, 390, 440, 450

límite, límites, 52-54, 114, 221, 239, 244, 286, 300, 353, 408, 447, 462-65, 475

Bradbury, Ray, 443

soborno, 54, 148, 438

Bright, Bill, 140

Bush, Becky, 177

Bush, Ellis, 177

negocio

esclavitud, 160

ética(s), 86, 131, 260, 266

crecimiento, 33, 317

para la misión, 29-30, 59, 223

propiedad, 157

paradigma, 55

prácticas, 53, 55-56, 89, 157, 160, 259, 267, 287, 298, 408, 426

enlace entre empresas y la iglesia, 150

empresario, 25, 33, 49, 159, 169, 171, 174, 176, 207, 287, 298, 322-24, 375

capital, capitalización, capitalizar, 35, 40, 47, 60, 62, 65, 72, 138, 170, 190, 201, 312-13, 317, 368, 382-86, 391, 408, 424-25, 431, 458, 498, 502, 504, 506, 514. Véase también moneda, fondos, financiación.

capitalismo, 52-55, 84, 98, 129, 157, 312, 456. Véase también anticapitalista, capitalista, capitalista

capitalismo (crudo), capitalista (crudo), 52-55

capitalista(s), 53-54, 84, 156, 353, 382-83, 385, 408, 494. Véase también anticapitalista, capitalismo, capitalista

capitalista, 53. Véase también anticapitalista, capitalismo, capitalista

Carey, William, 31, 40, 93, 116, 176-77, 207, 483

Precaución, advertencia, 103, 178, 344, 461-62. Véase también evitación, advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), precauciones, verificación de la realidad, resistencia, riesgo, tensión(es), advertencia(s).

advertencia, 103, 151, 224, 293, 300, 374, 382, 412. Véase también evitación, abismo, peligro(s), dilema(s), precauciones, verificación de la realidad, resistencia, tensión(es), advertencia(s).

abismo, 52, 149, 235. Véase también evitación, advertencia, peligro(s), dilema(s), precauciones, verificación de la realidad, resistencia, tensión(es), advertencia(s)

oficial jefe de misión (CMO), 344, 379, 401, 403, 407

director de operaciones (COO), 379, 400-403, 407, 511

Cristo en el Trabajo, 85, 130, 134-35, 150, 192, 210, 220, 262, 287, 372, 414, 484, 516

Comités de Empresarios Cristianos (CBMC), 134-35, 211, 262, 372, 414, 516

cristiano

distintivo, 240, 260, 263, 284

misioneros, 28, 175, 255

movimientos, 92-93, 140

Cristianismo, 32, 44, 47, 74, 84, 86, 94, 105, 144, 310-11, 402, 414, 449, 452-53, 479, 493

plantación de iglesias, 120-22, 125-26, 175, 241, 277, 409, 411, 454-55

transformación de la ciudad, 76, 247, 249

claridad, bíblica, 46



clero, 84, 87, 95, 101, 156, 161-64, 178, 181-84, 187. Véase también pastor(es), ministro(s)

entrenamiento, 60, 107, 132-34, 136, 138

colonial, colonialismo, colonialista, 28, 31, 34. Véase también poscolonialista

combate, 151, 449. Véase también diablo, enemigo, mal, poder(es), Satanás(es), fortalezas, guerra

mandamiento(s), 59, 77, 126, 155, 207, 220, 243, 253, 273, 295, 352, 356, 360

bíblico, 253

comunicaciones, 41, 91, 212, 252, 267, 312, 314, 351, 378, 432, 444, 462, 496, 515

transformación comunitaria, 34, 36, 57, 146, 248, 277, 515

competencia(s), 53-55, 91, 150, 266, 320, 332, 353, 379-80, 461, 502-4, 513

contextualización (recíproca), 44, 48, 311. Véase también recontextualización

contratos, 62, 65, 438-39, 493, 496, 505-6

convergencia, 16, 77, 91, 137, 190, 193-94, 369, 388

conversión(es), 63, 127, 232, 234-35, 266, 277, 358, 371. Véase también salvación

contando el costo, 189, 417-19, 421

acreedores, 28, 85, 108, 158, 216, 232, 238, 260, 342-43, 352, 359, 512

Comisión Cultural, la, 161

cultura, respetuoso de, 52, 56

currículos, currículo, 89, 104, 141-42, 262

deidad, 159, 167, 443

departamento por departamento, 332, 340, 509, 517

depresión, 268, 302, 378, 469

diablo, 227-28, 300, 337, 377, 440, 448. Véase también combate, enemigo, mal, poder(es), Satanás, fortalezas, guerra

diáspora, 113, 499

dignidad, 34, 45, 80, 157, 176, 182, 184, 268

Dilema(s), 96, 106, 138, 244, 389, 412, 426, 467. Véase también evitación, advertencia, abismo, peligro(s), precaución, verificación de la realidad, resistencia, riesgo, tensión(es), advertencia(s).

socorro en casos de desastre, 133, 145

distinción, 30, 49, 51, 91, 125, 182, 212, 219, 238-39, 242, 249, 280, 361, 364, 381, 486. Véase también distintivo(s), distintivo

distintivo(s), 112, 153, 155, 221, 240, 243, 260, 262- 63, 284, 434, 483. Véase también distinción, distintivo

distintivo, 30, 43, 241, 500. Véase también distinción, distintivo(s)

ADN, 61, 191, 211, 215, 232, 237, 254-55, 261, 278, 298, 318, 360, 516

profundizando, 337-38, 360, 367, 508

debida diligencia, 324, 366, 382, 393, 408, 456

Ebeling, Randy, 297

emic, emic-etic, 50-52, 56, 58, 255, 322, 457, 460. Véase también etic, insiders, outsiders

empodera, 49, 206, 231, 260, 346, 455

enemigo, 210, 277, 420, 448, 450, 463. Véase también combate, diablo, maldad, poder(es), Satanás(es), fortalezas, guerra

Inglés como segundo idioma (ESL), 120

equipamiento, 108, 130, 132, 183-184, 211, 215, 219, 294

ética(s), ética, éticamente, 33, 35-36, 52, 54-56, 86-87, 127, 131, 133, 141, 158, 160, 222, 224, 258, 260, 266, 277, 287-88, 354, 423, 426, 429-30, 439, 454, 458

etic, 50-52, 56, 58, 98, 255, 273, 322, 344, 457, 460, 464. Véase también emic, insiders, outsiders

mal, 99, 151, 159-60, 228, 236, 254, 266-67, 272, 274, 285, 364, 377, 440, 448, 450, 478. Véase también combate, diablo, enemigo, poder(es), Satanás(s), fortalezas, guerra.

expropiación, 436. Véase también nacionalización

ayuno, 301-3, 390, 394

Padre de los ministerios del mercado, 89, 141

retroalimentación, 224, 301, 307, 309, 337, 396, 405-6, 517

Comunidad de Compañías para Cristo (FCCI), 85-86, 88, 135, 150, 210, 285, 287, 357, 359, 484

financiero

En resumen, 190, 262, 267-71, 276, 279, 282, 321, 327, 379, 401, 403, 408, 431, 511, 514, 517

funciones, 358-59, 514

proyecciones, 385, 401

primer mundo, 52. Véase también segundo mundo, tercer mundo

flexibilidad, 122, 152, 193, 300-301, 405

con fines de lucro, 27, 30, 32-34, 36, 57, 135, 137-38, 143, 238, 270, 477. Véase también sin fines de lucro

Asuntos de las cuatro autosuficiencias, 412-13. Véase también grupos de pares de las cuatro autosuficiencias, Iglesias de las Tres Autosuficiencias, Principio de las Tres Autosuficiencias.

Grupos de pares de las cuatro autosuficiencias, 414. Véase también negocios de las cuatro autosuficiencias, iglesias de las tres autosuficiencias, Principio de las tres autosuficiencias.

Prueba cuádruple, 287-89. Véase también Rotary International.

libre mercado, 35, 52-53, 55, 177, 380

proceso de revisión funcional, 336

Me alegro que preguntes, 289

Dados por Dios, 21, 45, 50, 52, 59, 80, 109, 199, 202, 247, 256, 306, 371, 472

Semejanza a Dios, 200

Enviado por Dios, 200, 213

Protección de Dios, 200, 213

Regla de Oro, 341, 352, 354, 358, 360

Graham, Billy, 89-90, 140, 448, 483, 486

Gran Despertar, el, 90, 93, 247

Gran Mandamiento, 59, 77, 126, 155, 295, 352. Véase también mandamiento(s)

Gran Comisión, la, 50, 59, 60-61, 85, 92, 114, 124, 126, 156, 161, 243, 478, 484, 500

Compañías de la Gran Comisión (GCC), 19-20, 43, 61, 63, 117, 161-62, 215, 217, 219, 232-34, 240-43, 249, 280, 291, 294, 297-98, 305, 318, 344, 378, 414

Gran Depresión, 53-54, 424

codicia, 36, 54, 265-66, 269

gremios, 138. Véase también asociaciones

Hale, Kelly, 177

Hale, Richard, 177

práctica, 62, 74, 322, 324, 346, 432

hermenéutica, 97-98

jerarquía, 96, 156, 161-62, 167, 219-20, 293, 362

santo, 156, 161-62, 167

impío, 162

histórico, históricamente, 31, 39, 53, 83, 87, 90, 92, 94-96, 98, 100-101, 116, 140, 172-73, 243, 310, 365, 425, 445, 449, 473, 479, 483

santo sacerdocio, 165, 169, 180

búsqueda sagrada, 196, 202, 249

santa mundanalidad, 290, 352

condición humana, 92, 455, 490

relaciones humanas, 277, 342, 349-50, 367, 513

derechos humanos, derechos humanos, 28, 52-53, 92, 127

esposo(s), 17, 123, 125, 259, 437, 474. Véase también cónyuge, cónyuge(s), esposa, esposas

identidad, 43, 56, 119, 122-23, 144, 218, 332, 396, 404

inmigración, 39, 409

inmoral, 160, 457. Véase también amoralidad, moral, moralidad

implementación, 21, 287, 326, 346-47, 369, 397, 405-6, 512

implicaciones, 35, 40, 91-92, 106, 179, 245, 300, 381, 394, 429-30

encarnacional, encarnacionalmente, 34, 39, 44-47, 56-57, 74-75, 156, 347, 411, 413, 473

incremental, incrementalmente, 245, 291, 293, 295-97, 299-300, 305, 334, 395-96, 407, 508

indígenas, indigenización, 48, 56, 62, 65, 74, 83, 125, 134, 144, 209, 233, 302, 313, 347, 366, 371, 378, 409-15, 419, 441, 451, 454, 501

revolución industrial, la, 54

infraestructura, 33, 39-40, 42, 145, 153, 208, 313-14, 392, 432, 445-46, 496-98, 501, 515

injusticia, 266, 482. Véase también justicia, opresión, persecución, libertad religiosa

centros urbanos, centro urbano, 36-37, 63, 71, 74-75, 78, 109, 142, 192

Oración de sanación interior (PSI), 450-51

indagación (apreciativa), 256

Insiders, 44, 50-51, 56, 75, 92, 103, 107-9, 132, 134, 255, 361, 401, 460. Véase también emic, etic, outsiders.

institucionalizar, institucionalizado, institucionalizándose, 103, 232, 238, 245, 252, 254, 263, 275, 337, 339, 349, 357, 380, 396, 516

integridad, 15, 32, 72, 147, 157, 159, 191, 203, 212, 222, 224, 237, 312, 339-40, 352, 355, 362, 370, 372, 375, 381, 447, 459, 473, 497

intencionalidad, 38, 124, 160, 215-19, 229, 239, 245, 262, 280, 291, 293, 300, 367, 395

intercesor(es), 302, 345, 406. Véase también intercesión (oración)

intercesión (oración), 203, 365, 371, 377, 378, 380, 397, 450-51, 516. Véase también intercesor(es)

aislamiento, 149, 322, 336

Jensen, Ron, 134

creación de empleo, 33, 57, 73

creadores de empleo, 33, 147

personas que aceptan empleo, 33-34, 147, 201

Ética judeocristiana, 52

justicia, 33, 42, 143, 238, 272, 282, 360, 362, 441, 515. Véase también injusticia, opresión, persecución, libertad religiosa.

Rey, Marta, 177, 468, 470

Rey, Ross, 177

resultado final del reino, 254, 262, 271, 276-79, 281, 295, 321, 327, 339, 379, 403-4, 414, 416, 454, 474, 516

Compañía del Reino, 20, 191, 214-15, 232, 234, 237-39, 248, 251, 280, 296, 352

esfuerzos del reino, 210, 216

impulso del reino, 210

perspectiva del reino, 29, 221, 512

estrategia del reino, 30

laicos, 95, 101-2, 118, 150, 154, 161, 163-64, 178-79, 181-84, 186-87

Lausana, 20, 28-29, 39, 41, 49, 113, 484

legítimo, legitimidad, 32, 51, 56, 74-75, 78, 107, 139-40, 145, 148, 152, 162, 201, 205, 282, 344-45, 347, 354, 426, 437

apalancamiento, apalancado, apalanca, 62-63, 109, 170, 255, 319, 328

Lewis, Don, 303, 323

Teología de la liberación, 274

cuestiones de estilo de vida, 375, 472

Loman, Willy, 355

Llanero(s) Solitario(s), 148, 369, 372, 467

Ludlum, Robert, 300

Lutero, Martín, 181, 184-85, 253, 358

marginados, 35, 38, 43, 182-83, 252, 255, 475, 515

economía de mercado, 52, 54-55, 383, 428

mercadotecnia, 51, 89, 143, 171, 174, 208, 237, 269, 340, 342, 349, 353-55, 366-67, 382, 409, 503-4, 513

Bibliografía anotada de Marketplace, 80, 89



ministerio del mercado, 16, 20, 89-90, 92, 108, 129, 131-32, 134, 136-37, 142, 144, 211, 215, 287, 364

motivaciones del ministerio del mercado, 131

teología del mercado, 97-98

casarse, 227, 285, 394

planificación maestra, 295, 297, 299, 395-96

madurez, 160, 165, 189, 203, 231-32, 238, 240, 249, 259, 286, 295, 331, 457, 459, 462, 475, 481, 508

principio del maximizador, 289

misericordia, 65, 166, 238, 272, 360, 461

programas microeconómicos, 60

microempresa(s), 61, 135, 144, 445-46, 483

microfinanzas, 144, 146

microcrédito, 71, 144

migración, 39, 409

Miller, David, 141

ministros, 84, 163, 183, 186, 273, 374, 386. Véase también clero, pastor(es)

concepto erróneo, 137, 162

*missio Dei*, 28, 49, 57, 86, 92, 113, 135, 140, 142, 144, 320, 397, 477, 479, 483

misiónológica, 16, 44, 97, 99, 113, 121-22, 125, 142, 172, 208, 218, 334, 374.  
Véase también misión

misión

contexto, 114, 144, 209, 217, 305, 316, 452, 465, 482

encarnacional, 44-45, 56-57

al lado, 22, 40, 57, 61, 233, 239, 389

plano, 49, 195, 320, 381

estrategia, 22, 31, 34, 38-39, 43, 45, 56, 115, 118, 144, 176, 307, 310, 480

Teología, 47, 97, 273-274, 311, 334. Véase también teología de la misión.

*a través del mercado, 107, 109-10*

*al mercado, 107-8*

*dentro del mercado, 107-9, 129*

agencias que envían misiones, 258, 310, 384, 475

Mitchell, Bobbie, 287

monocultural, monoculturalmente, 39, 61, 114, 133, 147, 201, 214, 238-39. Véase también cultural, culturalmente.

moral, moralidad, 35, 47, 52, 153, 157, 160, 222, 238, 257-58, 269, 286, 354-55, 358, 365, 371, 400, 423, 426, 429-30, 457. Véase también amoralidad, inmoral

Pacto Mosaico, 179-80

Mulford, John, 141

línea(s) de fondo múltiples, 43, 73, 192, 232, 254, 265, 267, 269, 271, 273, 275, 277, 279-82, 306-7, 326, 353, 369-70, 378-79, 402-5, 408, 501

efecto multiplicador, 35, 57

transformación nacional, 21, 36, 76-77, 247

nacionalización, 436. Véase también expropiación

nativo (ir) (yendo), 45, 56

necesidad por necesidad, 343

Nevio, John Livingston, 412

Nuevo Testamento, 159, 169

ONG (organizaciones no gubernamentales), 62, 73, 144-46, 242-43, 208, 262, 277, 314, 317, 344, 346, 457, 511

no creyentes, 30, 134, 362, 364, 366, 370-71, 460. Véase también sacerdocio de todos los creyentes, incrédulos, sacerdocio universal

no cristianos, 87, 107, 114, 134, 140, 213, 229, 261, 343, 355, 367, 370, 486

no occidental, 491. Véase también occidental

sin fines de lucro, 135, 137. Véase también con fines de lucro

Antiguo Testamento, 157, 174, 179

funciones operativas, 331-33, 513

opresión, 42, 52-54, 266, 274, 383, 411. Véase también injusticia, justicia, persecución, libertad religiosa

forasteros, 50, 56, 75, 107, 255, 322, 344, 361, 460, 464. Véase también emic, etic, insiders

subcontratación, 61-62

capital privado extranjero (OPE), 20, 62-63

paraeclesiásticas, 89, 100, 128, 130, 137, 139, 143, 235, 372

paradigma, paradigmas, 34, 38-39, 55, 93, 100-101, 127, 164, 183, 187, 216, 232, 234, 236, 249, 262, 469

pastor, pastoral, 16, 75, 79, 92, 97, 100, 117, 128, 161-64, 167, 178, 181-84, 197-98, 236, 261, 265, 273, 290, 374, 474, 485. Véase también clero, ministro(s)

Pablo, el apóstol, 34, 45, 56, 82, 104, 115-16, 118, 124-28, 150, 159, 169, 172-75, 184, 197, 204, 227-28, 235-36, 259, 292, 328, 336, 350, 363, 366, 370, 377, 390, 394, 410, 414, 443, 448, 450, 459, 471, 474, 483

grupo(s) de pares, 56, 108, 136, 138, 193, 196, 210-13, 221-22, 246, 248, 257, 261-62, 286, 372, 414, 502, 505, 516

persecución, 42, 53, 92, 302, 362, 365, 411, 440-41, 446. Véase también injusticia, justicia, opresión, libertad religiosa.

persistencia, 300-302, 327, 335, 471

asistentes personales, 314, 409, 457, 465

Phipps, Simon, 163

pilares de la gestión, 284, 303, 331-32, 335

pluralista, 22, 40, 61, 92, 141, 144, 161, 233, 364

pobres, 17, 27-28, 31-32, 36, 38, 63, 74, 89, 97, 123, 133, 135, 144, 162, 173, 186, 202, 225, 252, 272, 313, 323, 328, 344, 375, 425, 488, 494. Véase también pobreza

poscolonialista, 34. Véase también colonial

pobreza, 27-28, 37, 52, 56, 92, 144-46, 198, 202, 243, 262, 268, 274, 292, 378, 399, 466, 480, 494, 497-99, 515

poder (mal), poderes (de las tinieblas), 42, 160. Véase también combate, diablo, enemigo, mal, Satanás, fortalezas, guerra

fuerza

centros, 82, 208, 310, 366, 434, 449

Espíritu Santo, 70, 151

omnipotente, 152

omnipresente, 152

político, 85, 310, 448

secular, 85

luchas, 83

impotente, 58, 183, 443

practicantes, 16, 33, 50, 59, 149, 154-55, 161, 190, 192, 374, 420, 440, 461, 508

praxeológico, 47, 81. Véase también praxis

praxis, 311, 406. Véase también praxeológico

Precauciones, 367. Véase también evitación, precaución, advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), verificación de la realidad, resistencia, riesgo, tensión(es), advertencia(s)

preceptos, 43, 158, 332

preparación, 190, 195, 207-9, 214, 307, 335-36, 393, 400, 404, 453, 463

sacerdocio, sacerdocio de todos los creyentes, 101-2, 154, 156, 161, 165, 169, 177-87, 197. Véase también no creyentes, incrédulos, sacerdocio universal

principios

bíblicos, 21, 61, 71, 73, 80, 108, 130, 134, 147, 154, 157, 166, 202, 232, 237, 251, 257, 277, 280, 285, 335, 360, 362-63, 372, 376, 380 Véase también

estándares

corolario, 157, 161. Véase también las normas

general, 62, 130, 138, 157, 166, 169, 174, 221, 284-85, 333, 351, 360-61, 373, 402.  
Véase también las normas.

De Dios, 157

de la Palabra de Dios, 286

evangelio, 361

de Jesús, 284

moraleja, 160

religiosa, 87

Escritural, 102. Véase también las normas

Priorizar, priorizar, priorización, 321, 338-39, 345, 398, 400, 403, 416, 510-11.  
Véase también repriorizar.

producto por producto, 339, 509

productividad, 158, 244, 299, 307, 324, 350, 371, 467

proyecciones, 384-85, 401, 505-7

Reforma Protestante, la, 180-81

poder adquisitivo, 34-35, 268, 392, 425, 488, 494

Verificación de la realidad, 80, 104, 148, 228, 278, 313, 316, 392-93, 424, 488. Véase  
también evitación, advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), precauciones, resistencia,  
riesgo, tensión(es), advertencia(s).

contextualización recíproca, 48, 311. Véase también recontextualización

reconciliación, reconciliación, 183, 276, 478, 512, 515

recontextualización, 95, 102. Véase también contextualización recíproca

reforma(s), reformador(es), 31, 33, 40, 89, 92, 143, 181-82, 184, 384

alivio, 42, 71, 76, 133, 145, 152, 262, 360, 385, 445, 480

religión, libertad de, 181, 229, 440

libertad religiosa, 42, 127, 142-43, 192, 229, 372. Véase también injusticia; justicia; opresión; persecución; religión, libertad de

replicar, replicado, replicando, replicación, 56, 126, 232-34, 243, 246-47, 249, 400, 408-10, 413, 421, 516

repriorizar, 226. Véase también priorizar

resistencia, 160, 216-217, 345, 363-65, 367, 449, 512. Véase también evitación, precaución, advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), precaución, verificación de la realidad, riesgo, tensión(es), advertencia(s).

responsabilidad, 44, 89, 158, 222-23, 240, 243, 259, 269, 271, 279, 281, 340, 346, 352, 381, 402, 482

retorno de la inversión (ROI), 170, 223, 262, 272, 278-79, 281, 404, 485

revisiones (planificación), 406. Véase también auditoría

avivamiento, 37, 52, 80, 86, 90, 94, 103, 298, 412, 480, 485-86

recompensas, 119, 203, 216, 234, 358, 360, 390, 421, 479, 481

justicia, 33, 162, 195, 390

Rotary International, 287-89. Véase también la prueba cuádruple.

representantes de ventas (reps), 355-56, 503

sal y luz, 86, 156, 169, 171, 362, 479, 482

salvación, 134, 168, 184, 197, 231-32, 234-35, 374. Véase también conversión

Satanás, 151-52, 210, 216, 225, 227-38, 235, 237, 266, 290, 300, 329-30, 358, 363, 376-77, 383, 385, 420, 440, 449-50, 483. Véase también combate, diablo, enemigo, maldad, poder(es), fortalezas, guerra.

segundo mundo, 52. Véase también primer mundo, tercer mundo

división entre lo secular y lo sagrado, 101, 137, 156, 161, 167, 237, 281, 329, 380

sensibilidad, 17, 46, 256, 339, 341, 365, 394-95, 436, 481

complejo de servidumbre, 156, 161-62, 167

liderazgo de servicio, 71, 151, 184, 193, 196, 204-7, 213, 224

Sacudió, Cleo, 452

naturaleza pecaminosa, 204, 245, 380

deslizamiento, 244-46, 249, 281, 379

Smith, Adam, 53 años, 380

Smith, Roy, 297-98

resultado social, 270, 272-75, 416, 514-15

objetivos sociales, 274, 276

cuestiones de justicia social, 238

necesidades sociales, 33

sistemas sociales, 53, 98

esfera(s) de influencia, 28-29, 52, 109, 218, 232, 238-40, 321, 484



Emprendedores espirituales, 376-77. Véase también emprendedor

espiritual

junta directiva, 108

dependencia, 152

desarrollo, 217, 240, 405

sequedad, 244, 448, 451-52

dinámica, 94-95, 98

crecimiento, 196, 203, 248-49, 289

limitaciones, 104

vencimiento, 165, 231, 286, 289, 459

necesidades, 41, 43, 156

renovación, 73, 87

revelaciones, 164

plenitud, 46

cónyuge, cónyuge(s), 202, 472-74, 464, 481. Véase también esposa, esposas, esposo(s)

estabilidad, 35, 54, 157, 201, 209, 269, 313, 392, 431, 446, 493-94, 501, 510

Normas, 203, 258-59, 277, 286, 288-89, 303, 328, 340, 346, 357-58, 372, 375, 406, 414, 432, 437, 444, 459-60, 469, 480, 492, 494. Véase también principios.

bíblico, 203, 406, 414

administración, 50, 61, 106, 155, 198, 235, 258-60, 275-77, 293, 312

fortalezas, 151, 440. Véase también combate, diablo, enemigo, maldad, poder(es), Satanás(es), fortalezas, guerra

sistemas de apoyo, 244, 314, 377-78, 380, 472

Taylor, Hudson, 45, 383, 386, 411

tensión(es), 183, 229, 261, 270, 277-78, 297, 339, 380, 464. Véase también evitación, advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), precauciones, verificación de la realidad, resistencia, advertencia(s)

pruebas, 70, 301, 327-30, 352, 462

Teología de la misión, 97-98, 101, 273-74, 334. Véase también teología de la misión.

teoría, 113, 148-49, 177, 184, 190

tercer mundo, 39, 52, 69, 421. Véase también primer mundo, segundo mundo

Tanga, Chan Kei (CK), 297-98

Iglesias de las Tres Autonomías, 411. Véase también negocios de las cuatro autonomías, grupos de pares de las cuatro autonomías, Principio de las Tres Autonomías.

Principio de las Tres Autonomías, 411. Véase también negocio de las cuatro autonomías, iglesias de las cuatro autonomías, grupos de pares de las cuatro autonomías.

Tiede, David, 290

agravio(s), 439

asociaciones comerciales, 85, 108, 238, 315

Triple resultado, 270-71

verdades, 154, 157, 166, 210, 277, 334

incrédulos, 227, 259, 350, 459, 474

yugo desigual, 370, 459

sacerdocio universal, 177-78, 180. Véase también no creyentes, sacerdocio de todos los creyentes, incrédulos

urbano, 40, 71, 74-76, 490

valores bíblicos, 55, 219, 375, 447

Venn, Henry, 411

visitas, 313, 315

Volf, Miroslav, 140

Wachowski, Andy, 443

Wachowski, Larry, 443

Ward, William, 176

guerra, 148, 151-52, 193, 224, 227-28, 274, 377, 418, 440, 448-50, 455, 468. Véase también combate, diablo, enemigo, maldad, poder(es), Satanás(s), fortalezas.

Advertencia, advertencias, 104, 106, 152, 191, 215-16, 224, 227-29, 258, 293, 329, 361, 365-66, 377, 390, 417, 437, 453. Véase también advertencia, abismo, peligro(s), dilema(s), precauciones, resistencia, verificación de la realidad, tensión(es).

Warren, Rick, 140

riqueza, más rico, 33, 36, 42, 54, 145-46, 162, 170, 198, 268, 271, 328, 384, 437, 444, 488, 494, 502

Occidental, 41, 45, 51, 71, 91, 183, 273, 285, 354, 427, 429-30, 436-38, 452, 456, 458, 469, 491, 493. Véase también no occidental.

Negocios occidentales, empresarios, 32, 50, 52, 160, 383, 429, 431, 439

Dios occidental, 45, 411

Misioneros occidentales, 411-12, 484

Religión occidental, 32

¿Qué haría Jesús? (WWJD), 130, 172, 287, 319

esposa, esposas, 75, 123, 177, 259, 418, 421, 437, 474. Véase también esposo(s),  
cónyuge, cónyuge(s)

Wilson, Doug, 75-77

testimonio, 63, 72, 108, 114, 156, 217-18, 232, 344, 346, 349, 355, 432,  
464, 480

cosmovisión(es), 41, 45, 48, 83, 94, 96, 100, 151, 163, 262, 284-85, 303, 310,  
313, 324, 339, 355, 364, 454

uncido (desigual), 370, 459

## Índice de las Escrituras

Nota: Los números de página se refieren a la edición impresa: ISBN 978-0-8308-3865-3.

### Génesis

1:26-28, 161

1:28-30, 50, 155

1:28, 158

2:5, 50, 155

2:15, 50, 155

2:19-20, 49, 50, 155

9:7, 246

41:36, 423

41:41, 423

47:20-21, 423

### éxodo

9:29-30, 390

19:5-6, 180

23:8, 438

Deuteronomio

4:1, 477

6,477

9,477

13:3, 328

16:19, 438

Josué

3:5, 195

7:13, 195

Piedad

1:16-17, 466

Trabajo

41:1, 157

Salmos

24:1, 157, 390

50:7, 390

50:10, 157, 390

50:12, 157

66:10, 328

76, 327

76:10-11, 327

81:7, 328

82:3-4, 272

94:20, 459

111:1, 365

127:1, 308, 390

Proverbios

2:1-11, 286

3:27-28, 158

3:27, 273

3:32, 157

4:24, 157

9, 369

12:15, 262, 369

14:15, 193, 388

15:22, 262, 365, 369, 390

16:3, 292, 304, 369

16:9, 292, 304

17:3, 328

17:23, 438

18:16, 438

18:18, 438

19:6, 438

19:21, 399

20:18, 262, 390, 369

21:5, 292, 399

21:14, 438

24:6, 262

27:9, 390

28:20, 160

Eclesiastés

3:18, 328



9:10, 166, 370

## Isaías

1:17, 272

1:23, 438

6:8, 368

14:24, 399

29:13-16, 400

30:1, 399

30:1-5, 370, 459

49:6, 156, 235

66:2, 157

## Jeremías

2:17-20, 370

2:17-22, 459

5:5-6, 459

5:5-7, 370

16.459

23, 390

28, 390

29:11-13, 292

Lamentaciones

3:37, 214

Ezequiel

2:2-3, 368

2:6-8, 368

7:8, 259

7:27, 259

Daniel

10:13, 440

Zacarías

7:9-10, 238, 272

Malaquías

3:2-3, 328

Mateo

3:10, 283

4:2, 302

5:11, 365

5:13-16, 166

5:16, 171, 281, 356

5:33-37, 157

5:37, 327

6:16-18, 302

6:24, 265

6:32-33, 195

6:33, 390

7:24-27, 170, 316

7:7, 362

7:16-17, 283

10:16, 390, 461

10:22, 365

12:25, 112

13:44, 170

16:2-3, 92

16:23, 228

18:12-14, 170

18:25-35, 360

20:1-16, 170

20:25-28, 204

20:26-28, 166

21:18-19, 327

21:18-19, 327

21:23-46, 180

21:28-31, 170

22:29, 168

22:36-39, 253, 352

22:37-40, 155

22:37-39, 352

22:38-39, 273

24:9, 420

25:14-30, 170

25:26-28, 251

25:31-46, 155

25:35-40, 273

25:40, 191

25:45, 191

25:46, 155

28:18-20, 50, 156, 161

28:19-20, 235

Lucas

5:37-38, 170

9:23, 418

9:62, 418

10:38-42, 450

11:9, 362

12:16-21, 170

12:35-48, 170

12:48, 236, 189

14:24-35, 170

14:26-28, 418

14:28-30, 292

14:31-32, 420

14:33, 418

15:11-16, 170

16:1-13, 170

16:10, 157

19:11-27, 170

19:13-27, 257, 360

20:9-19, 170

21:12, 365

22:31, 227

24:47-48, 156

## John

6:6, 328

10:30, 410

13:34, 207

14:11-12, 281

15, 203

15:1-2, 283

15:16-17, 407

15:20, 365

15:26-27, 156

17:11, 410

17:20-23, 410

#### Hechos

1:8, 50, 113-14, 156, 235

2:17-21, 485

5:1-11, 329

8:9-52, 329

13:2, 302

14:23, 302

16:6-10, 394

17:16-28, 45

18, 173

20:33-35, 173

#### Romanos

5:1, 301

8:1-14, 245

8:1-17, 204

10:12-15, 124

10:14-15, 443

12:1, 166

12:2, 414

12:3, 204

13:1, 434

13:6, 434

14:12, 197

14:20-21, 464

15:5, 112

15:17-20, 124

1 Corintios

3:10-15, 328

4:12, 173

7:32-34, 327

9,473

9:12, 115

9:15, 115

9:18, 115



9:21-23, 56

9:22-23, 45

9:23, 166, 370

10:24, 205

10:26, 390

10:31, 356, 370

10:32, 464

12:7, 251

12:14, 336

12:17, 336

12:19, 336

12:21-24, 336

12:25-27, 336

16:14, 166

## 2 Corintios

1:8-2:13, 173

2:17, 173

3:18, 415

6,459

6:14-18, 370

11:7-9, 173

11-12, 173

12:14-18, 370

## Gálatas

3:28, 112

5, 245

5:1, 204

5:13-21, 204

5:22-23, 200, 203

## Efesios

1:11, 292

2:10, 50, 155

2:8-10, 197

4:1-3, 411

4:25-32, 204

4:25-5:5, 245

4:29, 205

5:1-20, 204

5:6, 459

6:10-13, 228

6:11-12, 377

## filipenses

2:3, 159

2:3-5, 204

3:12-14, 407

4:4-7, 407

4:8-9, 349

4:10, 173

4:11, 407

4:13, 407

4:14-1, 173

## Colosenses

1:10, 283

3:23, 356, 370

3:23-24, 166, 197

3:23-25, 251

9:22, 366

12, 211, 370

1 Tesalonicenses

2:4, 328

2:9, 173

2 Tesalonicenses

3:7-12, 173

3:8-9, 58

1 Timoteo

1:18, 142

3:1-10, 370

4:7, 142, 471

5:8, 227, 259, 350, 474

6:10, 159

6:12, 142, 471

2 Timoteo

3:15-17, 168

4:7, 142, 471

Hebreos

5:12, 231

6:1, 231, 331

7-10, 180

7:22, 180

7:24, 180

8:13, 180

9:11-12, 179

9:15-28, 179

Jaime

1:2-4, 281

1:3, 328

1:12, 301, 388

1:22, 168

1:25, 168

2:9, 158

2:17, 21, 480

2:20, 480, 191

4:13-15, 456

5:7, 302

5:11, 301

2:14-17, 191

5:11, 301

1 Pedro

2:2-3, 231

2:5, 165, 180

2:9, 165, 180

4:10-11, 205

4:11, 166, 356, 370

5:2, 370

5:8-9, 227

5:8, 246, 420

1:5-8, 122

Revelación

2:2-5, 225

3:15-18, 328

3:16, 289

3:20, 362

5:9-10, 180

20:6, 180

21, 443

## Notas



## 1: ¿Qué es el negocio como misión?

<sup>1</sup>Adaptado de “Los negocios como misión”, Lausanne Occasional Paper No. 59, 29 de septiembre-5 de octubre de 2004, en The Lausanne Movement [www.lausanne.org/documents/2004forum/LOP59\\_IG30.pdf](http://www.lausanne.org/documents/2004forum/LOP59_IG30.pdf). Este sitio web contiene abundante información sobre BAM y debería ser consultado activamente por todos aquellos que deseen participar en BAM.

<sup>2</sup>Instituto de Comercio Evangelístico, “EC Institute”, folleto de la conferencia (sin fecha), pág. 1.

Mats Tunehag, “¡Dios habla en serio! Introducción a los negocios como misión, BAM”, monografía inédita, 2008, pág. 9.

<sup>4</sup>Ibíd., pág. 8.

<sup>5</sup>Ken Eldred, Dios está trabajando: Transformando personas y naciones a través de los negocios (Ventura, California: Regal, 2005), pág. 61.

<sup>6</sup>Sunki Bang, citado en R. Paul Stevens, *Doing God's Business: Meaning and Motivation for the Marketplace* (Grand Rapids: Eerdmans, 2006), pág. 80. Si bien tengo algunas dificultades con estas definiciones, especialmente la de BAM, que es demasiado vaga para ser de mucha ayuda para quienes deseen comprender la esencia de BAM, es importante comprender las distinciones básicas. En parte, ayudan a definir qué es BAM al analizar lo que no es. Sin embargo, cabe destacar que BAM es tanto una misión dentro de la empresa como una plataforma para la misión fuera de ella. Dedicaremos bastante tiempo a los componentes internos y externos de BAM, pero esperamos que las distinciones de Bang sean un aporte útil para debates profundos.

<sup>7</sup>Para más información sobre la Ventana 10/40, consulte el sitio web de misiones de Howard Culbertson en <http://home.snu.edu/~HCULBERT/1040.htm>. Para otros ejemplos notables, véase William J. Danker, *Profit for the Lord* (Grand Rapids: Eerdmans, 1971).

<sup>8</sup>Tetsunao Yamamori y Kenneth Eldred, *On Kingdom Business: Transforming Missions Through Entrepreneurial Strategies* (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), págs. 8-9.

<sup>9</sup>Mats Tunehag, "Los negocios como misión", manuscrito inédito, 2002, pág. 4.

La corrupción, una corrupción absolutamente corrosiva, está descontrolada en todo el mundo hoy en día, especialmente en las economías en desarrollo y emergentes. No solo impide (e incluso sofoca por completo) el desarrollo económico, sino que corroe el respeto de la gente por la autoridad y el gobierno. También desvía el capital que, de otro modo, podría ser utilizado por las personas para mejorar sus vidas, invertir en sus negocios y adquirir bienes y servicios. Quizás lo más trágico es que frustra los esfuerzos, la moral y la motivación de las personas trabajadoras y honestas que son la base de cualquier sociedad, especialmente de una que lucha por brindar una vida digna a sus ciudadanos, por crecer y por integrarse en el mundo moderno. El resultado: la gente deja de esforzarse, preocuparse y trabajar, y las cosas empeoran en lugar de mejorar. La corrupción puede fácilmente impedir que un pueblo o una nación experimenten una verdadera recuperación económica y desarrollo. Puede conducir tanto a la bancarrota económica como a una profunda bancarrota espiritual, moral y ética.

<sup>11</sup>Por supuesto, no todos los trabajos contribuyen a la sociedad (por ejemplo, el narcotráfico, la trata de personas, la delincuencia, la prostitución, la pornografía y las industrias del juego). De igual manera, muchos trabajos que contribuyen a la sociedad pueden volverse destructivos cuando se ven contaminados por actividades como prácticas degradantes, abusivas y poco éticas, corrupción, avaricia, precios abusivos y un servicio negligente o deficiente.

<sup>12</sup>Sharon Bentch Swarr y Dwight Nordstrom, *Transformar el mundo: Visión bíblica y propósito para los negocios* (Richmond, Va.: CEED, 1999), págs. 64-65.

<sup>13</sup>Eldred, *Dios está trabajando*, pág. 60.

<sup>14</sup>C. Peter Wagner, prefacio a Ed Silvoso, *Ungidos para los negocios: Cómo los cristianos pueden usar su influencia en el mercado para cambiar el mundo* (Ventura, California: Regal, 2002), pág. 4. Véase también C. Peter Wagner, "La iglesia en el lugar de trabajo", *Global Prayer News* 4, n.º 2 (2003): 1.

<sup>15</sup>Silvoso, *Ungido para los negocios*, pág. 18.

<sup>16</sup>Tunehag, "Los negocios como misión", pág. 4 (énfasis añadido).

<sup>17</sup>Os Hillman, *Fe y trabajo: ¿se mezclan?* (Alpharetta, Ga.: Aslan, 2000), pág. 90.

<sup>18</sup>Os Hillman, "El movimiento de la fe en el trabajo: abriendo 'la ventana del 9 a 5'", *Regent Business Review* 1, no. 408 (2003): 8. Véase también Os Hillman, *La ventana del 9 a 5: cómo la fe puede transformar el lugar de trabajo* (Ventura, Calif.: Regal, 2005).

<sup>19</sup>Tunehag, "Los negocios como misión", págs. 4-5.

<sup>20</sup>"World Population at a Glance: 1996 and Beyond", Departamento de Comercio de los Estados Unidos, Oficina del Censo, septiembre de 1996, [www.census.gov/ipc/prod/ib96\\_03.pdf](http://www.census.gov/ipc/prod/ib96_03.pdf) y "World's Largest Cities", [Mongabay.com](http://Mongabay.com) [www.mongabay.com/ciudades\\_pop\\_01.htm](http://www.mongabay.com/ciudades_pop_01.htm).

<sup>21</sup>Roger Waldinger y Mehdi Bozorgmehr, eds., *Ethnic Los Angeles* (Nueva York: Russell Sage, 1996), pág. 141, y "Idioma hablado en el hogar por comunidades individuales de Los Ángeles, personas de 5 años y más, ciudad de Los Ángeles, censo de 2000", *Los Angeles Almanac* [www.laalmanac.com/LA/la10b.htm](http://www.laalmanac.com/LA/la10b.htm).

<sup>22</sup>Conversación personal con Freja Johnson, 23 de agosto de 2000.

<sup>23</sup>Para excelentes análisis de Carey y sus reformas de la misión empresarial, véase Vishal Mangalwadi y Ruth Mangalwadi, *The Legacy of William Carey: A Model for the Transformation of a Culture* (Wheaton, Ill.: Crossway, 1999), y Timothy George, *The Life and Mission of William Carey* (Birmingham, Ala.: New Hope, 1991).

<sup>24</sup>Tunehag, "Los negocios como misión", págs. 2, 4.

<sup>25</sup>Steve Rundle y Tom Steffen, "Business as Mission: Globalization and the Emerging Role of Great Commission Companies", manuscrito inédito, La Mirada, California, 2003, pág. 8. Se publicó un borrador posterior de este manuscrito.

publicado por Rundle y Steffen como *Great Commission Companies: The Emerging Role of Business in Missions* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003), pero sin esta cita en particular.

<sup>26</sup>Frecia Johnson, "Contextualización recíproca", en *Cristianismo apropiado*, ed. Charles H. Kraft (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 2005), págs. 475-90.

<sup>27</sup>Dean S. Gilliland, ed., *La Palabra entre nosotros: contextualizando la teología para la misión hoy* (Dallas: Word, 1989), pág. 11.

<sup>28</sup>*Ibíd.*, pág. 3.

<sup>29</sup>David Allen Hubbard, prólogo a *ibid.*, págs. vii-viii.

<sup>30</sup>Gilliland, *Word Among Us*, págs. 3-4 (énfasis añadido).

<sup>31</sup>Orlando E. Costas, *Cristo fuera de la puerta: Misión más allá de la cristiandad* (Mary Knoll, NY: Orbis, 1982), pág. 3.

<sup>32</sup>Charles Van Engen, "Cinco perspectivas de una teología de la misión contextualmente apropiada" y "Hacia una metodología contextualmente apropiada en la teología de la misión", *Appropriate Christianity*, ed. Charles H. Kraft (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 2005), pp. 183-202, 203-26.

<sup>33</sup>Van Engen, "Hacia una metodología contextualmente apropiada", pág. 203.

<sup>34</sup>Johnson, "Contextualización recíproca", págs. 475, 477, 481 (énfasis añadido).

<sup>35</sup>*Ibíd.*

<sup>36</sup>Correo electrónico personal de Brad Smith, de fecha 26 de abril de 2008.

<sup>37</sup>*Ibíd.*

<sup>38</sup>*Ibíd.*

<sup>39</sup>*Ibíd.*

<sup>40</sup>Dennis Bakke, *Joy at Work: A CEO's Revolutionary Approach to Fun on the Job* (La alegría en el trabajo: el enfoque revolucionario de un CEO para la diversión en el trabajo) (Seattle: Pearson Venture Group, 2005), pág. 18.

<sup>41</sup>Paul G. Hiebert, *Antropología cultural* (Grand Rapids: Baker, 1983), págs. 50-54, y Charles H. Kraft, *Antropología para el testimonio cristiano* (Maryknoll, NY: Orbis, 1996), págs. 76-79.

<sup>42</sup>Este concepto de capitalismo basado en el valor es uno de los pilares fundamentales de la nueva Escuela de Posgrado de Negocios Bakke en Seattle. El autor tiene el privilegio de ser su decano fundador.

## 2: Modelos BAM

<sup>1</sup>Sharon Bentch Swarr y Dwight Nordstrom, *Transformar el mundo: Visión bíblica y propósito para los negocios* (Richmond, Va.: CEED, 1999), págs. 73-75, 96.

<sup>2</sup>John Warton, "Siete modelos para hacer misiones a través de los negocios: La nueva administración del siglo XXI", folleto de la conferencia de Business Professional Network, Chicago, 2001, pág. 2.

Esto se hace evidente en los capítulos siguientes. A menos que las distinga claramente, cuando uso el término BAM, necesariamente incluye a las Compañías del Reino y a las Compañías de la Gran Comisión.

<sup>4</sup>Steve Rundle y Tom Steffen, *Compañías de la Gran Comisión: El papel emergente de los negocios en las misiones* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003).

<sup>5</sup>Portada de "Negocios en una nueva frontera: Principios fundamentales de la EC", Evangelistic Commerce Institute, Grand Rapids, 2002.

<sup>6</sup>Para un excelente análisis del capital privado extranjero y los fondos de inversión libre, véase Ken Eldred, *God Is at Work: Transforming People and Nations through Business* (Ventura, California: Regal, 2005), págs. 227-48.

<sup>7</sup>Véase Tom Sudyk, "Consideraciones estratégicas en los negocios como misión", en *On Kingdom Business: Transforming Missions Through Entrepreneurial Strategies*, ed. Tetsunao Yamamori y Kenneth A. Eldred (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), págs. 153-167.

<sup>8</sup>Si bien algunos puristas podrían rechazar esto como BAM, ya que la mayor parte de los ingresos de la familia provienen del salario universitario de su esposa, él es el dueño de un negocio real (aunque pequeño) que agrega valor a la comunidad y es intencional, encarnacional y holístico.

<sup>9</sup>Véase el sitio web de Doug Wilson: [www.transformationjackson.org/mission.php](http://www.transformationjackson.org/mission.php), el de Luis Bush: <http://gbo.faithsite.com/content.asp?CID=78746> y [www.joshuaproject.net](http://www.joshuaproject.net), y el de Ed Silvano: [www.harvestevan.org/international-transformation-network.html](http://www.harvestevan.org/international-transformation-network.html).

### 3: El lugar de BAM bajo el sol

<sup>1</sup>Por ejemplo, Randy Kilgore, *Talking About God in the Twenty-First Century Marketplace* (Boston: Marketplace Network, 2003); Bill Hybels, *Christian in the Marketplace: Practical Help for the Workaday Christian in a Materialistic Society* (Wheaton, Ill.: Victor, 1982); Jack Serra, *Marketplace Marriage and Revival: The Spiritual Connection* (Orlando: Longwood, 2001); Foy Valentine, *The Cross in the Marketplace* (Waco, Tex.: Word, 1966); Pete Hammond, R. Paul Stevens y Todd Svanoe, *The Marketplace Annotated Bibliography: A Christian Guide to Books on Work, Business and Vocation* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2002). Aunque cada uno de estos libros aborda el término de forma diferente (y no lo definen), se da por sentado que se refiere a trabajo, lugar de trabajo, empleo y vocación. De hecho, muchos otros usan fácilmente esos términos en lugar de mercado. Por ejemplo, Mark Greene, *Gracias a Dios es lunes: Ministerio en el lugar de trabajo* (Bechley, Reino Unido: Scripture Union, 2001); Doug Sherman y William Hendricks, *Tu trabajo le importa a Dios* (Colorado Springs: NavPress, 1987); Larry Burkett, *Negocios según las reglas: La guía completa de principios bíblicos para el lugar de trabajo* (Nashville: Thomas Nelson, 1998); Verla Gillmor, *Control de realidad: Un manual de supervivencia para cristianos en el lugar de trabajo* (Camp Hill, Pensilvania: Horizon, 2001); y el clásico de R. Paul Stevens, *Los otros seis días: Vocación, trabajo y ministerio en perspectiva bíblica* (Grand Rapids: Eerdmans, 1999).

<sup>2</sup>Hybels, *Cristianos en el mercado*, págs. 32-33 (énfasis añadido).

<sup>3</sup>Ed Silvoso, *Ungidos para los negocios: Cómo los cristianos pueden usar su influencia en el mercado para cambiar el mundo* (Ventura, California: Regal, 2002), pág. 16.

<sup>4</sup>Por supuesto, la vida real no es tan ordenada como sugieren estas categorías, ya que cada lugar tiene su propio lugar de trabajo y, por lo tanto, forma parte del mercado, tal como yo lo defino. Por ejemplo, las oficinas gubernamentales y las escuelas a menudo enfrentan los mismos problemas de misión que el entorno laboral comercial y, como resultado, son



Incluido. Es decir, cuando hablo de ministerios de mercado (MM) que llevan la fe al lugar de trabajo, esto incluye una empresa, una oficina gubernamental y un aula escolar. En ese sentido, el orden se sacrifica por la realidad de la misión.

<sup>5</sup>Laura Nash y Scotty McLennan, *Iglesia el domingo, trabajo el lunes* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), págs. xxvii, xxx, xxxi, 5.

<sup>6</sup>*Ibíd.*, pág. 66.

<sup>7</sup>Hybels, *Cristianos en el mercado*, pág. 7.

<sup>8</sup> [Charles Van Engen, conversación personal con el autor, 12 de enero de 2002.](#)

<sup>9</sup> [Nash y McLennan, \*Church on Sunday\*, pág. xiii \(énfasis añadido\).](#)

<sup>10</sup>Mike McLoughlin et al., eds. *Directorio Internacional de Fe y Trabajo 2003-2004* (Cumming, Ga.: Aslan, 2003).

<sup>11</sup>Ed Silvano, conversación telefónica personal con el autor, 10 de abril de 2002; y Henry T. Blackaby, "Experimentar a Dios en los negocios", conferencia internacional de la Fellowship of Companies for Christ, Kapalua, Maui, Hawái, 24 y 26 de septiembre de 2001.

<sup>12</sup>Este libro se centra únicamente en el Movimiento Cristiano de Misión en el Mercado, y cualquier análisis sobre actividades misioneras en el mercado no cristianas queda fuera de su alcance. Sin embargo, cabe señalar que también pueden estar ocurriendo actividades espirituales en el mercado entre judíos, musulmanes, budistas y otros no cristianos. Aunque la mayoría de los artículos periodísticos se centran en un contexto cristiano, muchos utilizan el término espiritualidad para referirse al ámbito más amplio de las actividades religiosas en el mercado. Como afirma John Leland: «[Existe] un creciente movimiento de fe en el trabajo: una variedad de programas y grupos, a menudo ajenos a las iglesias, que buscan aumentar la presencia de la religión en el lugar de trabajo... Algunos son grupos de oración o de estudio bíblico en la oficina; otros programas se presentan en conferencias a las que asisten ejecutivos. Otros grupos se forman en iglesias locales, mezquitas o sinagogas para aplicar principios religiosos al mundo empresarial. Algunos enfatizan la conducta ética, otros la evangelización o el proselitismo. La mayoría no incluye servicios formales ni clérigos... Varios

Grupos como Spirit at Work y Spirit in Business evitan la doctrina para unir a cristianos, judíos, musulmanes, budistas y otros ("Thou Shalt Not Call in Sick", New York Times, 17 de marzo de 2004, pp. 1-2 [énfasis añadido] [www.nytimes.com/2004/03/17/nyregion/17work.html](http://www.nytimes.com/2004/03/17/nyregion/17work.html)).

<sup>13</sup>Marc Gunther, "Dios y los negocios: La sorprendente búsqueda de renovación espiritual en el lugar de trabajo estadounidense", *Fortune* 144, no. 1 (2001): 59, 61.

<sup>14</sup>Lonnae O'Neal Parker, "Oración y ganancias: Estos líderes empresariales buscan consejo regular de su socio silencioso, Dios", *The Washington Post*, 11 de enero de 2002, pág. C-1.

<sup>15</sup>Una muestra de tales artículos incluye los siguientes: Leland, "No llamarás para avisar que estás enfermo", págs. 1-2, sobre el "creciente movimiento de fe en el trabajo"; Victor Godinez, "Algunos ejecutivos corporativos siguen creencias espirituales: las demostraciones de fe pueden ser beneficiosas para las empresas, dicen los defensores", *Dallas Morning News*, 25 de diciembre de 2001; Frank Green, "Declaración de misión: Algunas empresas cristianas se acercan a un mercado fiel y de ideas afines", *San Diego Union Tribune*, 24 de noviembre de 2002, secs. H-1, H-10, la historia principal de la sección de negocios; Jane Lampman, "Un nuevo espíritu en el trabajo: líderes que se mueven para transformar el mundo empresarial con valores espirituales", *Christian Science Monitor*, 19 de noviembre de 2003; Michelle Conlin, "Religión en el lugar de trabajo: La creciente presencia de la espiritualidad en las empresas estadounidenses", *Business Week*, 1 de noviembre de 1999; Marci McDonald, "Silencio: el tipo en el cubículo está meditando. La espiritualidad es la última palabra de moda corporativa", *U.S. News and World Report*, 3 de mayo de 1999; Jeffery L. Sheler, "Fe en Estados Unidos: En tiempos difíciles, cómo están cambiando las perspectivas de los estadounidenses sobre la religión", *U.S. News and World Report* 132, n.º 15 (2002): 40-44; "Un enfoque espiritual para el éxito", Inc., 1 de enero de 2000, que presenta a Ian I. Mitroff y Elizabeth A. Denton, *Una auditoría espiritual de las empresas estadounidenses* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999); Susan Hansen, "Oremos ahora... por Accu-Fab", Inc., 3 de febrero de 2003, que presenta la Comunidad de Compañías para Cristo Internacional; David Van Biema, "Misioneros encubiertos", *Time*, 30 de junio de 2003, págs. 36-44, artículo de portada que presenta la misión de hacer tiendas o "túneles" a través de los negocios; Ian I. Mitroff, "Un estudio de la espiritualidad en el lugar de trabajo", *Sloan Management Review* 40, núm. 4 (1999); Jim Braham, "Dios y el

CEO: The Spiritual Side—CEOs Speak Up About How Spirituality Helps Their Companies, Employees, Customers—and Themselves”, *Industry Week* 148, n.º 3 (1999): 48-51; John O. Enander, “Prayer Groups on Company Time”, *Industrial Distribution* 89, n.º 2 (2000): 78; incluso *The American Legion Journal* comentó sobre el fenómeno, pero en un contexto diferente: el lugar de trabajo gubernamental de Washington, D.C.: Wesley G. Pippert, “The Other City of Angels: Faith Finds a Home Inside the Beltway”, *The American Legion Journal* 154, n.º 2 (2003): 20-23.

<sup>16</sup>Por ejemplo, Tony Carnes, “The Silicon Valley Saints”, *Christianity Today*, 6 de agosto de 2001; Ken Walker, “Prayer, Incorporated”, *Christianity Today*, julio de 2003, pp. 20-21; *Christianity Today*, portada de febrero de 2003 e historias asociadas: Jeff M. Sellers, “The Higher Self Gets Down to Business”, *Christianity Today*, febrero de 2003, p. 34; Tim Dearborn, “Bad Company Corrupts”, *Christianity Today*, febrero de 2003, p. 41; Jeff Van Duzer y Tim Dearborn, “The Profit of God”, *Christianity Today*, febrero de 2003, p. 42; Mark Galli, “Glocal Church Ministry”, *Christianity Today*, julio de 2007, pp. 42-46; *Christianity Today*, artículo de portada de noviembre de 2007, “Heeding the Profits”

— “Cómo los emprendedores construyen el Reino construyendo negocios” e historias relacionadas: Joe Maxwell, “La misión de los negocios”, *Christianity Today*, noviembre de 2007, págs. 24-28; Uwe Siemon-Netto, “El trabajo es nuestra misión”, *Christianity Today*, noviembre de 2007, págs. 30-32; Collin Hansen, “Las Escrituras y el Wall Street Journal”, *Christianity Today*, noviembre de 2007, págs. 33, 38-39; Tim Stafford, “La élite evangélica”, *Christianity Today*, noviembre de 2007, págs. 34-37.

<sup>17</sup>Nash y McLennan, *Church on Sunday*, págs. 289-90 (énfasis añadido).

<sup>18</sup>Pete Hammond, R. Paul Stevens y Todd Svanoe, *The Marketplace Annotated Bibliography: A Christian Guide to Books on Work, Business and Vocation* (Bibliografía anotada del mercado: una guía cristiana de libros sobre trabajo, negocios y vocación) (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2002); Pete Hammond, “Los mejores libros sobre el ministerio en el mercado del siglo XX”, *Marketplace Bibliography* 1 (2008): 1.

<sup>19</sup>Hammond, “Los mejores libros para el ministerio en el mercado”, pág. 1.

<sup>20</sup>John W. Styll, editor y redactor de *Life@Work*, entrevista personal con el autor, 17 de enero de 2002.

<sup>21</sup>Ralph Cochran, director de marketing, revista Business Reform, entrevista personal con el autor, 1 de marzo de 2002.

<sup>22</sup>Billy Graham, prefacio en Os Hillman, Su presencia en el lugar de trabajo, Manual de la conferencia (Asheville, NC: Billy Graham Training Center, 2003), pág. 1.

<sup>23</sup>Tetsunao Yamamori y Ken Eldred, On Kingdom Business (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), pág. 10.

<sup>24</sup>Blackaby, "Experimentando a Dios en los negocios".

<sup>25</sup>John Warton, entrevista personal con el autor, 23 de marzo de 2002, transcripción, pág. 24.

<sup>26</sup>George Barna y Mark Hatch, Punto de ebullición: cómo los próximos cambios culturales cambiarán su vida (Ventura, California: Regal, 2001), págs. 249-50, 253.

<sup>27</sup>Silvoso, Ungido para los negocios, pág. 18.

<sup>28</sup>Bill McCartney, prólogo a *ibid.*, pág. 13.

<sup>29</sup>Henry T. Blackaby y Claude V. King, Experimentando a Dios: Conocer y hacer la voluntad de Dios (Nashville: Southern Baptist Sunday School Board, 1990), pág. 15.

<sup>30</sup>Véase Stephen Neill, A History of Christian Missions (Londres: Penguin, 1990); Andrew F. Wall, The Missionary Movement in Christian History: Studies in the Transmission of Faith (Maryknoll, NY: Orbis, 1996); y Paul E. Pierson, "Historical Development of the Christian Movement", programa de estudios de las clases MH520/620, Fuller Theological Seminary, Pasadena, California, 1998.

<sup>31</sup>Greg Ogden, Asuntos pendientes: Devolver el ministerio al pueblo de Dios (Grand Rapids: Zondervan, 2003), pág. 19.

<sup>32</sup>Paul E. Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", MH520/620, programa de estudios de la clase (Pasadena, California: Fuller Theological Seminary, Escuela de Misión Mundial, 1998), pág. 136.

<sup>33</sup>Ibíd., 187, 218; y Paul E. Pierson, entrevista personal del autor, 4 de febrero de 2003.

<sup>34</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", pág. 165.

<sup>35</sup>Pierson, entrevista.

<sup>36</sup>Ibíd.

<sup>37</sup>Ibíd.

<sup>38</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", págs. 165, 187.

<sup>39</sup>Ibíd., y Pierson, entrevista.

<sup>40</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", pág. 165.

<sup>41</sup>Ibíd., págs. 165, 187.

<sup>42</sup>Pierson, entrevista.

<sup>43</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", pág. 165.

<sup>44</sup>Ibíd., págs. 167, 187.

<sup>45</sup>Ibíd.

<sup>46</sup>Pierson, entrevista.

<sup>47</sup>Ibíd.

<sup>48</sup>Ibíd.

<sup>49</sup>Ibíd.

<sup>50</sup>Ibíd.

<sup>51</sup>Ed Silvos, “La redención del mercado”, Conferencia Su presencia en el lugar de trabajo, orador de la plataforma (Asheville, NC: 2-3 de abril de 2003).

<sup>52</sup>A. R. Bernard, “Hacer crecer la iglesia desde una perspectiva de mercado”, orador de la plataforma de la Conferencia Presencia en el Mercado (Asheville, NC: 1 de abril de 2003).

<sup>53</sup>J. Andrew Kirk, ¿Qué es la misión? Exploraciones teológicas (Minneapolis: Fortress, 2000), pág. 11.

<sup>54</sup>Ibíd., págs. 11, 12.

<sup>55</sup>Ibíd., págs. 12, 13 (énfasis añadido).

<sup>56</sup>Ibíd., pág. 16.

<sup>57</sup>Ibíd., págs. 16, 18.

<sup>58</sup>Orlando E. Costas, Cristo fuera de la puerta: Misión más allá de la cristiandad (Maryknoll, NY: Orbis, 1982), pág. 194.

<sup>59</sup>Ibíd., pág. xiv (énfasis añadido).

<sup>60</sup>Pierson, “Desarrollo histórico del movimiento cristiano”, pág. 136.

<sup>61</sup>Ibíd.

<sup>62</sup>Ibíd.

<sup>63</sup>Pierson, entrevista.

<sup>64</sup>Ibíd.; y Pierson, “Desarrollo histórico del movimiento cristiano”, pág. 165.

<sup>65</sup>Pierson, entrevista.

<sup>66</sup>Ibíd.

<sup>67</sup>Ibíd.

<sup>68</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", pág. 165.

<sup>69</sup>David J. Bosch, Transformando la misión: Cambios de paradigma en la teología de la misión (Maryknoll, NY: Orbis, 1991), pág. 467.

<sup>70</sup>Ogden, Asuntos pendientes, pág. 19.

<sup>71</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", págs. 165, 187.

<sup>72</sup>Pierson, entrevista.

<sup>73</sup>Pierson, "Desarrollo histórico del movimiento cristiano", pág. 165.

<sup>74</sup>Ibíd., págs. 165, 187.

<sup>75</sup>Ibíd.

<sup>76</sup>Pierson, entrevista.

<sup>77</sup>La siguiente discusión, puntos y citas son de Rebecca L. Avery, correo electrónico al autor, 23 de agosto de 2003; véase también Rebecca L. Avery, "Cycle of a Movement", The Weaver Curriculum 5 (1995): 55.

<sup>78</sup>Ibíd.

<sup>79</sup>Ibíd. (énfasis añadido).

<sup>80</sup>Ibíd.

#### 4: Cuatro campamentos: Sección 1

<sup>1</sup>Para un análisis más profundo de estos cuatro grupos, véase Neal Johnson y Steve Rundle, "Características distintivas y desafíos de la empresa como misión", en *Empresa como misión: De empobrecida a empoderada*, eds. Tom Steffen y Mike Barnett (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 2006), pp. 19-36.

<sup>2</sup>Es alentador ver que el Congreso de Lausana 2010, que se celebrará en Ciudad del Cabo, Sudáfrica, del 16 al 25 de octubre de 2010, también incluirá a estos cuatro grupos temáticos.

<sup>3</sup>Steve Rundle, correo electrónico al autor, 5 de diciembre de 2003.

<sup>4</sup>Esta cita y el análisis que sigue se tomaron de Ralph D. Winter, "La Nueva Macedonia: Comienza una nueva era revolucionaria en la misión", *Perspectivas sobre el Movimiento Cristiano Mundial*, 3.<sup>a</sup> ed., ed. RD Winter y SC Hawthorne (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 1999), págs. 342-343.  
44.

<sup>5</sup>Ralph D. Winter y Bruce A. Koch, "Terminar la tarea: El desafío de los pueblos no alcanzados", *Perspectivas sobre el movimiento cristiano mundial*, 3.<sup>a</sup> ed., ed. RD Winter y SC Hawthorne (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 1999), págs. 510-511.

<sup>6</sup>Patrick Lai, "Tentmaking: In Search of a Workable Definition", correo electrónico, 5 de noviembre de 2001, pág. 2.

<sup>7</sup>[J. Christy Wilson Jr., Los hacedores de tiendas de hoy: Autosuficiencia: Un modelo alternativo para el testimonio mundial \(Wheaton, Ill.: Tyndale House, 1979\).](#)

<sup>8</sup>[John Cox, "El movimiento de los fabricantes de tiendas en perspectiva histórica", \*Revista Internacional de Misiones Fronterizas\* 14, n.º 3 \(1997\): 116; Derek Christensen, "Entrenamiento: Alimento de resistencia para fabricantes de tiendas serios",](#)



[Revista Internacional de Misiones Fronterizas 14, no. 3 \(1997\): 133; y Cox, "Movimiento de fabricación de tiendas", pág. 112.](#)

[<sup>9</sup> Don Hamilton, Los fabricantes de tiendas hablan: consejos prácticos de más de 400 misioneros fabricantes de tiendas \(Duarte, Calif.: TMQ Research, 1987\), págs. iii, 10.](#)

<sup>10</sup>Para definiciones de cada uno de estos términos, véase "misioneros laicos" de Hamilton, *Tentmakers Speak*; "misioneros no profesionales" de Wilson, *Today's Tentmakers*, pp. 15, 146, atribuido a Roland Allen, Kenneth Grubb y J. Herbert Kane; "el apostolado laico" (ibid., pp. 15, 146, atribuido a R. Pierce Beaver); "pastor laico" (ibid., atribuido a Emmett McKowen); "Testigo autosuficiente" (ibid., atribuido al uso en Urbana 73); "Misionero autosuficiente" (ibid., p. 16); "Misioneros bivocacionales" de Lai, *Tentmaking*, p. 1; "Pastores bivocacionales" de Luther M. Dorr, *The Bivocational Pastor* (Nashville: B&H Publishing Group, 1988); "Profesionales laicos" de Hau-Ming Lewis Chau, "Sirviendo en China hoy: ¿Tienen los profesionales laicos de Hong Kong una contribución única que hacer?" Tesis doctoral (Pasadena, Calif.: Fuller Theological Seminary, 2001); "Profesionales del reino" de Gary Ginter, ed., *Kingdom Professional Resource Guide*, 3ra. ed. (Chicago: Intent, 1999), y de Steve Rundle y Tom Steffen, *Great Commission Companies* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003), pág. 36; "Profesionales cristianos" de Wilson, *Today's Tentmakers*, pág. 142, y de Dwight Nordstrom y Jim Neilsen, "Cómo los negocios son parte integral de la fabricación de tiendas", *International Journal of Frontier Missions* 15, no. 1 (1998): 15; "Compañías de la Gran Comisión" de Rundle y Steffen, *Great Commission Companies*, pág. 41; "Cristianos globales" de Steve Rundle, correo electrónico al autor, 6 de abril de 2003, pág. 1; "Enviados de Dios" de Tetsunao Yamamori, "Los nuevos enviados de Dios" (Portland, Ore.: Multnomah, 1987), y de Wilson, "Los fabricantes de tiendas de hoy", pág. 142; "Emprendedores holísticos" de "Consulta para emprendedores holísticos", folleto de la conferencia (Universidad Regent, Virginia Beach, Va., 2002); "Emprendedores del Reino" de Tetsunao Yamamori y Ken Eldred, "Los negocios del Reino" (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), pág. 8; e incluso "Empresarios" de Lai, "Haciendo tiendas", pág. 1.

<sup>11</sup>E. David Chaldran, "La fabricación de tiendas en la India", *Kingdom Professional Resource Guide*, 3.<sup>a</sup> ed., editado por Gary Ginter (Chicago: Intent, 1999), pág. 3.01.03.

<sup>12</sup>Herbert J. Kane, *Vientos de cambio en la misión cristiana* (Chicago: Moody, 1973), pág. 177; véase también Wilson, *Today's Tentmakers*, págs. 16, 146.

<sup>13</sup>Andrew Dymond, citado en Wilson, *Today's Tentmakers*, pág. 16.

<sup>14</sup>Lynn Buzzard, "Tentmaking: Una apología bíblica y contextual", Kingdom Professional Resource Guild, ed. Gary Ginter, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1999), pág. 3.01.03.

<sup>15</sup>Consulta Global sobre Evangelización Mundial 1995, "La Declaración de Seúl sobre la Evangelización en Tiendas", Kingdom Professional Resource Guide, ed. Gary Ginter, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1999), pág. 3.02.01.

<sup>16</sup>Ruth E. Siemens, "El papel vital de la fabricación de tiendas en la estrategia misionera de Pablo", *International Journal of Frontier Missions* 14, n.º 3 (1997): 121, 128; véase también Ruth E. Siemens, "GO Paper A-1: Why Did Paul Made Tents? A Biblical Basis for Tentmaking", *Global Entrepreneurship and Tentmaking*, ed. S. Rundle (La Mirada, California: Universidad de Biola, 1998), pág. 96, para una ligera variación.

<sup>17</sup>Hamilton, *Los fabricantes de tiendas hablan*, págs. 7-8.

<sup>18</sup>Buzzard, "Fabricación de tiendas", pág. 3.01.02.

<sup>19</sup>Siemens, "El papel vital", pág. 127.

<sup>20</sup>Lai, correo electrónico, 5 de noviembre de 2001.

<sup>21</sup>Hamilton, *Tentmakers Speak*, pág. 89 (énfasis añadido).

<sup>22</sup>Wilson, *Los hacedores de tiendas de hoy*, págs. 58-64.

<sup>23</sup>Kitty Barnhouse Purgason, "Enseñar inglés al mundo: opciones y oportunidades", *International Journal of Frontier Missions* 15, no. 1 (1998): 33.

<sup>24</sup>Sabrina Wong, "Enseñanza, tiendas y transmisión de las buenas nuevas", *International Journal of Frontier Missions* 15, no. 1 (1998): 20.

<sup>25</sup>Phill Butler, "La construcción de tiendas y la colaboración para la plantación de iglesias entre los no alcanzados", *International Journal of Frontier Missions* 15, no. 1 (1998): 3, 4.

<sup>26</sup>Ruth Siemens, "GO Paper A-5", *Kingdom Professional Resource Guide*, ed. Gary Ginter, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1999), págs. 3.12.03-04.

<sup>27</sup>Hamilton, *Los fabricantes de tiendas hablan*, pág. 7.

<sup>28</sup>Esta cita, las que siguen y este análisis se tomaron de Patrick Lai, "Problemas y soluciones para mejorar la efectividad de los fabricantes de tiendas que plantan iglesias en la ventana 10/40", borrador de tesis doctoral (Manila, Filipinas: Asia Graduate School of Theology, 2003), pág. 15, que luego se revisó y publicó como Patrick Lai, *Tentmaking: Business as Mission* (Waynesboro, Ga.: Authentic, 2005), pp. 21-29.

<sup>29</sup>Lai, correo electrónico, 5 de noviembre de 2001.

<sup>30</sup>*Ibíd.*

<sup>31</sup>David English, "¿Una definición viable? Una respuesta a la búsqueda de Lai", foro de misiología en el Centro de Estados Unidos para la Misión Mundial, Pasadena, California, 24 de abril de 2001, pág. 1.

<sup>32</sup>*Ibíd.*, pág. 100.

<sup>33</sup>Hamilton, *Los fabricantes de tiendas hablan*, pág. 7.

<sup>34</sup>Inglés, "¿Una definición viable?", pág. 1.

<sup>35</sup>David J. Price, "El mandato del fabricante de tiendas", *International Journal of Frontier Missions* 14, no. 3 (1997): 108, 110 (énfasis añadido).

<sup>36</sup>Winter y Koch, "Terminando la tarea", pág. 517.

<sup>37</sup>Robert McQuilkin, "Seis preguntas inflamatorias: Parte 2", *Global Entrepreneurship and Tentmaking*, ed. S. Rundle (La Mirada, California: Universidad de Biola, 1998), pág. 83.

<sup>38</sup>David English, entrevista personal del autor, 25 de abril de 2002.

<sup>39</sup>Ibíd.

<sup>40</sup>Ibíd., pág. 8.

<sup>41</sup>Lai, correo electrónico, 5 de noviembre de 2001.

<sup>42</sup>Ari Rocklin, correo electrónico personal al autor, 26 de marzo de 2003.

<sup>43</sup>Ibíd., pág. 4.

## 5: Cuatro campamentos: Sección 2

<sup>1</sup>Charles M. Sheldon, *En sus pasos: "¿Qué haría Jesús?"* (1897; reimpresión, Nashville: Thomas Nelson, 1999).

<sup>2</sup>Jorg W. Knoblauch y Juerg Opprecht, *Kingdom Companies: How 24 Executives Around the Globe Serve Jesus Through Their Business* (Compañías del Reino: Cómo 24 ejecutivos de todo el mundo sirven a Jesús a través de sus negocios) (Holzgerlingern, Alemania: Hanssler Verlag, 2003), págs. 219-22.

<sup>3</sup>Business Professional Network, "La misión de Marketplace Ministries", *Connect* 6, no. 4 (2001): 1.

<sup>4</sup>CBMC se conocía originalmente como Comités de Empresarios Cristianos, pero ahora tiene varios nombres, como Conectando a Empresarios en el Mercado con Cristo, Conectando a Empresarios con Cristo y Empresarios Preocupados por Cristo.

<sup>5</sup>Jorg Knoblauch y Jurg Opprecht, *Kingdom Companies* (Manawatu-Wanganui, Nueva Zelanda: River City Press, 2004), págs. 219-20.

<sup>6</sup>*Ibíd.*, págs. 222-23.

<sup>7</sup><http://www.yale.edu/fe/> .

<sup>8</sup>[www.Princeton.edu/csr/current-research/fe-y-trabajo/](http://www.Princeton.edu/csr/current-research/fe-y-trabajo/) .

<sup>9</sup>Para mayor claridad, soy el decano fundador de esta escuela.

<sup>10</sup>Fondo de Defensa de la Alianza [www.alliancedefensefund.org](http://www.alliancedefensefund.org).

<sup>11</sup>*Ibíd.*

<sup>12</sup>Mike McLoughlin, C. Neal Johnson, Os Hillman y David W. Miller, eds., *Directorio Internacional de Fe y Trabajo 2003-2004* (Cumming, Ga.:

2003), pág. 62.

<sup>13</sup>Sitio web de Pacific Justice <http://pacificjustice.org>, consultado el 23 de mayo de 2009.

<sup>14</sup>Sitio web de HOPE [www.hopeinternational.org](http://www.hopeinternational.org).

<sup>15</sup>Thomas Sudyk, "Consideraciones estratégicas en los negocios como misión", trabajo presentado en la Consulta para Emprendedores Holísticos, Escuela de Posgrado de Negocios de la Universidad Regent, del 3 al 5 de octubre de 2002, pág. 1 (énfasis añadido). Una versión revisada de este trabajo se publicó posteriormente como Thomas Sudyk, "Consideraciones estratégicas en los negocios como misión", *On Kingdom Business: Transforming Missions Through Entrepreneurial Strategies*, ed. Tetsunao Yamamori y Kenneth A. Eldred (Wheaton, Illinois: Crossway, 2003), págs. 153, 161.

<sup>16</sup>Larry Burkett, "Actualización Ministerial", discurso en la plataforma, Conferencia Ejecutar con Excelencia de la FCCI, Cancún, México, 30 de septiembre de 2002.

<sup>17</sup>Kent Humphreys, conversación telefónica personal con el autor, 3 de enero de 2003.

## 6: Creencias básicas de BAM

<sup>1</sup>Ken Eldred, *God Is at Work: Transforming People and Nations through Business* (Ventura, Calif.: Regal Books, 2005), pág. 74. Un excelente libro que trata específicamente de estos principios es *God in the Marketplace* (Nashville: B & H Publishing, 2008), de Henry Blackaby y Richard Blackaby, que examina una amplia variedad de temas bíblicos a través de cuarenta y cinco preguntas formuladas por ejecutivos de empresas de Fortune 500 y organizadas en seis categorías: la vida personal del empresario, la vida empresarial, la vida devocional, la vida familiar, la vida de la iglesia y la comunidad, y la vida del reino.

<sup>2</sup>Larry Burkett, *Business by the Book: La guía completa de principios bíblicos para el lugar de trabajo* (Nashville: Thomas Nelson, 1998), págs. 10-22.

<sup>3</sup>Véase Wayne Grudem, *Business for the Glory of God: The Bible's Teaching on the Moral Goodness of Business* (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), pp. 19-24. El capítulo inicial trata sobre la "propiedad" de los negocios según se ve en las Escrituras.

<sup>4</sup>*Ibíd.*, págs. 10, 19; Eldred, *Dios está trabajando*, págs. 88-89.

<sup>5</sup>Burkett, *Negocios según el libro*, pág. 11.

<sup>6</sup>Grudem, *Negocios para la gloria de Dios*, pág. 27, y más generalmente el cap. 2 sobre productividad, pp. 25-29.

<sup>7</sup>*Ibíd.*, pág. 16.

<sup>8</sup>*Ibíd.*, pág. 17.

<sup>9</sup>*Ibíd.*, págs. 19-21.

<sup>10</sup>*Ibíd.*, pág. 21.

<sup>11</sup>Richard J. Foster, *Dinero, sexo y poder: El desafío de la vida disciplinada* (San Francisco: Harper & Row, 1985), pág. 26.

<sup>12</sup>*Ibíd.*, pág. 28.

<sup>13</sup>Burkett, *Negocios según el libro*, págs. 23-39.

<sup>14</sup>*Ibíd.*, pág. 39.

<sup>15</sup>Eldred, *Dios está trabajando*, pág. 80.

<sup>16</sup>R. Paul Stevens aborda este tema bajo el título “Resistencia: Lidiando con los Poderes” en su emblemático libro *The Other Six Days* (Vancouver, BC: Regent College Publishing, 1999). Stevens se inspira en las Escrituras y, entre otros libros, en *Naming the Powers* (Filadelfia: Fortress, 1984), de Walter Wink, que constituye una contundente exposición de lo demoníaco, especialmente en las instituciones, incluidas las empresas.

<sup>17</sup>Estas tres percepciones merecen un debate más profundo, pero ese esfuerzo excede con creces el alcance de este libro. Se enumeran aquí porque son muy motivadoras para el movimiento y deben ser objeto de un amplio diálogo intrareligioso e interreligioso.

<sup>18</sup>Greg Ogden, *Asuntos pendientes: Devolver el ministerio al pueblo de Dios* (Grand Rapids: Zondervan, 2003), pág. 96.

<sup>19</sup>Este asunto ha recibido mucha atención dentro del movimiento. Véase, por ejemplo, Lesslie Newbigin, *El Evangelio en una Sociedad Pluralista* (Grand Rapids: Eerdmans, 1989); Os Hillman, *Fe y Trabajo* (Alpharetta, Georgia: Aslan, 2000), págs. 7-15; John D. Beckett, *Amando el Lunes* (Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1998), págs. 70-75; y Steve Rundle y Tom Steffen, *Compañías de la Gran Comisión* (Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 2003), pág. 12.

<sup>20</sup>R. Paul Stevens, *Haciendo los negocios de Dios* (Grand Rapids: Eerdmans, 2006), pág. 82.



<sup>21</sup>Dallas Willard, *El espíritu de las disciplinas* (San Francisco: HarperCollins, 1990), pág. 214.

<sup>22</sup>Stevens, *Los otros seis días*, págs. 109, 174-176; Rundle y Steffen, *Great Commission Companies*, pág. 12.

<sup>23</sup>Mark Greene, *Gracias a Dios es lunes* (Bletchley, Reino Unido: Scripture Union, 2001), pág. 18.

<sup>24</sup>Laura Nash y Scotty McLennan, *Iglesia el domingo, trabajo el lunes* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

<sup>25</sup>Simon Phipps, *God on Monday* (Londres: Hodder & Stoughton, 1966), pág. 49 (énfasis añadido).

<sup>26</sup>Tom Sudyk, "Consideraciones estratégicas en los negocios como misión", en *On Kingdom Business: Transformando misiones mediante estrategias empresariales*, ed. Tetsunao Yamamori y Kenneth A. Eldred (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), pág. 153.

<sup>27</sup>Jones, *Jesus Inc.*, pág. xxv.

<sup>28</sup>Steve Marr, *Proverbios empresariales* (Grand Rapids: Baker, 2001), pág. 3.

<sup>29</sup>Consideremos, por ejemplo, al director ejecutivo cristiano que abre un negocio el lunes por la mañana y descubre que tiene graves problemas de liquidez, un sobregiro bancario y una nómina pendiente. Además, se entera de una discusión entre el superintendente de planta y el director de recursos humanos, de una auditoría regulatoria más tarde esa semana, de defectos en el último envío de productos que han causado la pérdida de una cuenta importante para la empresa, y de que sus empleados de mayor confianza son sospechosos de malversación de fondos. ¿Cómo, se pregunta el director ejecutivo, recordando el sermón del día anterior, honra a Cristo en cada una de estas situaciones? ¿Qué versículos de la Biblia hablan de forma más directa y conmovedora sobre esta situación? ¿Cómo y con quién los interpreta?

## 7: Las raíces bíblicas de BAM

<sup>1</sup>Ed Silvos, *Ungido para los negocios* (Ventura, California: Regal, 2002), págs. 9, 37.

<sup>2</sup>*Ibíd.*, pág. 41.

<sup>3</sup>Bob Briner, *Los métodos de gestión de Jesús* (Nashville: Thomas Nelson, 1996), págs. xi-xii.

<sup>4</sup>Lynn Buzzard, "Tentmaking: A Biblical and Contextual Apologia", en *Kingdom Professional Resource Guide*, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1999), pág. 2.

<sup>5</sup>J. Christy Wilson, Jr., *El fabricante de tiendas de hoy* (Wheaton, Ill.: Tyndale House, 1979), pág. 19.

Ruth Siemens, fundadora de Global Opportunities (GO), una influyente organización de apoyo a la fabricación de tiendas, abordó este tema en varias ocasiones, especialmente en Ruth Siemens, "GO Paper A-1: Why Did Paul Made Tents? A Biblical Basis for Tentmaking", en *Global Entrepreneurship and Tentmaking*, ed. Steve Rundle (La Mirada, California: Universidad de Biola, 1998); y Wilson, *Today's Tentmaker*, págs. 19-25.

<sup>7</sup>Siemens, "¿Por qué Pablo hizo tiendas?"

<sup>8</sup>Ruth Siemens, "GO Paper A-2: Tentmaking and the 1990's Global Job Market", en *Kingdom Professional Resource Guide*, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1995), pág. 2.

<sup>9</sup>Estas referencias provienen principalmente de Siemens, "GO Paper A-2", pág. 2, y Wilson, *Today's Tentmaker*, págs. 12, 20, 21.

<sup>10</sup>Jack Wintz, "St. Francis Xavier (1506-1552)", *Friar Jack's E-spirations*, 29 de noviembre de 2006 [www.americancatholic.org/e-News/FriarJack/fj112906.asp](http://www.americancatholic.org/e-News/FriarJack/fj112906.asp).

<sup>11</sup>Mats Tunehag, “¡Dios habla en serio! Introducción a los negocios como misión, BAM”, monografía inédita, 2008, pág. 5.

<sup>12</sup>Estas referencias son de Wilson, *Today's Tentmaker*, págs. 26-37.

<sup>13</sup>*Ibíd.*, pág. 30.

<sup>14</sup>William J. Danker, *Profit for the Lord* (Grand Rapids: Eerdmans, 1971), pág. 73 (énfasis añadido).

<sup>15</sup>Véase Timothy George, *La vida y la misión de William Carey* (Birmingham, Ala.: New Hope, 1991), y Vishal Mangalwadi y Ruth Mangalwadi, *El legado de William Carey: Un modelo para la transformación de una cultura* (Wheaton, Ill.: Crossway, 1999).

<sup>16</sup>Danker, *Beneficio para el Señor*, pág. 80.

<sup>17</sup>Roberta H. Winter, *Una vez más alrededor de Jericó* (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 1978), pág. 194.

<sup>18</sup>Esta discusión se sitúa en un contexto evangélico, pero ciertamente no se limita a una perspectiva protestante, como señaló Edgar J. Elliston en un correo electrónico al autor, 23 de noviembre de 2003, pág. 1: «La Iglesia católica, a través de su movimiento monástico en la Edad Media, utilizó este método para preservar la iglesia, expandir la economía [y] preservar el saber... Si bien este tipo de movimiento puede ser más evidente en los círculos y publicaciones evangélicas contemporáneas, sugiero cautela al excluir a católicos u ortodoxos. Los comerciantes ortodoxos egipcios trajeron el evangelio a Etiopía a principios del siglo IV... Si bien es posible que no se centraran tanto en el sacerdocio de todos los creyentes en su teología, claramente no se encontraban entre el clero/sacerdocio «ordenado»».

<sup>19</sup>Herschel H. Hobbs, *Vosotros sois elegidos: El sacerdocio de todos los creyentes* (San Francisco: Harper & Row, 1990), prefacio y pág. 1.

<sup>20</sup>Charles Cyril Eastwood, *El sacerdocio de todos los creyentes* (Londres: Epworth, 1960), pág. 72, y Thomas M. Lindsay, *Historia de la Reforma*, vol. 1, 2.<sup>a</sup> ed. (Edimburgo: T & T Clark, 1907), págs. 239-41, 435-44.

<sup>21</sup>Hobbs, Eres elegido, pág. 6.

<sup>22</sup>Ibíd.

<sup>23</sup>Ibíd., pág. 9.

<sup>24</sup>Ibíd., pág. 11.

<sup>25</sup>Eastwood, Sacerdocio de todos los creyentes, px

<sup>26</sup>Ibíd., pág. xi.

<sup>27</sup>Hobbs, Eres elegido, págs. 12-13.

<sup>28</sup>Timothy George, Teología de los reformadores (Nueva York: Random House, 1987), págs. 95-96.

<sup>29</sup>Hobbs, Eres elegido, págs. 13-14.

<sup>30</sup>Ibíd., pág. vii; véase también George, Teología de los reformadores, pág. 96, quien coincide con Hobbs y Eastwood.

<sup>31</sup>Eastwood, Sacerdocio de todos los creyentes, pág. 4.

<sup>32</sup>Ibíd., pág. 9.

<sup>33</sup>Ogden, Asuntos pendientes, pág. 91.

<sup>34</sup>Ibíd., pág. 96.

<sup>35</sup>Ibíd., pág. 9 (énfasis añadido). Este libro es una edición revisada y retitulada de su obra anterior, titulada La Nueva Reforma (1990).

<sup>36</sup>Ibíd.

<sup>37</sup>Ibíd., págs. 9-13.

<sup>38</sup>Ibíd., págs. 211-12.

<sup>39</sup>Ibíd., pág. 255.

<sup>40</sup>Roland H. Bainton, *La Reforma del Siglo XVI* (Boston: Beacon, 1952), págs. 201, 233. Véase también Martín Lutero, *Escritos de Martín Lutero sobre la Reforma*, vol. 1, trad. de Bertram Lee Woolf (Nueva York: Philosophical Library, 1953), págs. 115-116; y *La Teoría de Josué Víctor: Calvino y Lutero sobre la Salvación Universal*, ed. Hilton C. Oswald, trad. de Richard J. Dinka sobre Lutero, *Obras*, vol. 28 (St. Louis: Concordia, 1973), págs. 41, 43-44.

<sup>41</sup>Lutero, *Reform Writings*, pág. 116; véase también Eastwood, *Priesthood of All Believers*, pág. 12.

<sup>42</sup>Juan Calvino, *Comentario sobre las Epístolas del Apóstol Pablo a los Corintios*, vol. 1, trad. de John Pringle (Grand Rapids: Eerdmans, 1948), pág. 248; véase también Juan Calvino, *Institución de la Religión Cristiana*, vol. 2, 7.<sup>a</sup> ed., trad. de John Allen (Filadelfia: Consejo Presbiteriano de Educación, 1921), págs. 227-231; Eastwood, *Sacerdocio de Todos los Creyentes*, págs. 72, 74; y Ogden, *Asuntos Inconclusos*, pág. 257.

<sup>43</sup>John M. Barkley, citado en Eastwood, *Sacerdocio de todos los creyentes*, págs. 72-73.

<sup>44</sup>A. Dakin, *Calvinismo* (Filadelfia: Westminster, 1946), págs. 221-222, citado en Eastwood, *El sacerdocio de todos los creyentes*, pág. 72. Nota: Eastwood cita a Dakin como fuente; sin embargo, cuando consulté el *Calvinismo* de Dakin para confirmarlo, las citas y la información citadas no estaban allí. A pesar de este aparente error académico, creo que la afirmación plantea un punto que merece ser mencionado en esta discusión.

<sup>45</sup>Ogden, *Unfinished Business*, págs. 256-57 (énfasis añadido).

<sup>46</sup>Charles H. Spurgeon, *Mañana y tarde* (Peabody, Mass.: Hendrickson, 1991), pág. 359.

## 8: BAM: Requisitos personales

Si bien los cristianos pueden lograr mucho en una empresa que no esté dirigida por cristianos o que no se enfoque en la integración de la fe, este libro se centra en aquellos líderes que desean comprender y formar parte del movimiento BAM. Por consiguiente, este análisis de los prerrequisitos está dirigido al director ejecutivo y al propietario de la empresa (en conjunto, el "director ejecutivo"), ya que estas personas lideran y definen la cultura de la empresa. No obstante, esto y los planes de acción que se analizan en capítulos posteriores pueden ser igualmente aplicables a cualquier nivel de liderazgo encargado de desarrollar e implementar un plan de integración de la fe y la misión de la empresa.

<sup>2</sup>Os Guinness, *The Call* (Nashville: Word, 1998), pág. 4.

<sup>3</sup>*Ibíd.*

<sup>4</sup>*Ibíd.*, pág. 31.

<sup>5</sup>Charles Stanley, "In Touch Ministries", sermón escuchado en KTTV 11, Los Ángeles, 7 de julio de 2002.

<sup>6</sup>Gene Edward Veith Jr., *Dios en acción* (Wheaton, Ill.: Crossway, 2002), pág. 19.

<sup>7</sup>Ed Silvano, *Ungido para los negocios* (Ventura, Calif.: Regal, 2002), pág. 18.

<sup>8</sup>R. Paul Stevens, *Haciendo los negocios de Dios* (Grand Rapids: Eerdmans, 2006), págs. 22-33.

<sup>9</sup> [\*Ibíd.\*, pág. 204.](#)

<sup>10</sup>*Ibíd.*, págs. 204-6.

<sup>11</sup>Robert Frost, "El camino no tomado".

<sup>12</sup>Stevens, Haciendo los negocios de Dios, pág. 203.

<sup>13</sup>Ibíd., pág. 204.

<sup>14</sup>Ibíd., pág. 209.

<sup>15</sup>Ibíd., págs. 215, 218.

<sup>16</sup>Cabe destacar que los costos de la BAM no se limitan a quienes la realizan en un país que no es el suyo. Independientemente de dónde se realice, toda misión para nuestro Señor tiene un costo.

<sup>17</sup>Michael Novak, Los negocios como vocación (Nueva York: Free, 1996), pág. 19.

<sup>18</sup>Ibíd., pág. 37 (énfasis añadido).

<sup>19</sup>Robert K. Greenleaf, Liderazgo de Servicio (Nueva York: Paulist, 1991). Véase también Grace Preedy Barnes, ed., *Servant First: Readings and Reflections on the Practice of Servant Leadership* (Indianápolis: Precedent, 2006), para una excelente colección de ensayos sobre liderazgo de servicio.

<sup>20</sup>Greenleaf, Liderazgo de servicio, págs. 7, 10.

<sup>21</sup>Ibíd., pág. 7.

<sup>22</sup>Judy Gomoll, "La danza del liderazgo de servicio", en *Servant First*, ed. Grace Preedy Barnes (Indianápolis: Precedent, 2006), págs. 54-56.

<sup>23</sup>Markus Melliger, "Elegir un modelo de liderazgo: Liderazgo de servicio de un vistazo", en *Servant First*, ed. Grace Preedy Barnes (Indianápolis: Precedent, 2006), pág. 19.

<sup>24</sup>Ken Jennings y John Stahl-Wert, *El líder servidor: 5 acciones poderosas que transformarán su equipo, su negocio y su comunidad* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), págs. 101-2.

<sup>25</sup>Greenleaf, Liderazgo de servicio, págs. 134-35.

<sup>26</sup>Lai, Fabricación de tiendas, pág. 52 (énfasis añadido).

<sup>27</sup>Ibíd., pág. 18.

<sup>28</sup>Tetsunao Yamamori, prólogo de *Working Your Way to the Nations: A Guide to Effective Tentmaking*, ed. Jonathan Lewis, 2.<sup>a</sup> ed. (Downers Grove, Illinois: InterVarsity Press, 1996), pág. vi.

<sup>29</sup>Véase las categorías del “Campamento 2: Ministerio en el Mercado” en el capítulo 5.



## 9: BAM: Prerrequisitos corporativos

<sup>1</sup>John D. Beckett, *Dominando el lunes: Una guía para integrar la fe y el trabajo* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2006), pág. 143.

<sup>2</sup>Gary Ginter, "Superando la resistencia mediante la organización de tiendas", en *Kingdom Professional Resource Guild*, ed. Gary Ginter, 3.<sup>a</sup> ed. (Chicago: Intent, 1999), pág. 3.05.06.

<sup>3</sup>Steve Rundle y Tom Steffen, *Great Commission Companies* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003), págs. 37-40.

<sup>4</sup>Patrick Lai, *Tentmaking* (Waynesboro, Ga.: Authentic, 2005), pág. 28.

<sup>5</sup>Rundle y Steffen, *Great Commission Companies*, pág. 37.

<sup>6</sup>*Ibíd.*, pág. 39.

<sup>7</sup>*Ibíd.*, págs. 37-40.

<sup>8</sup> [\*Ibíd.\*, pág. 38.](#)

<sup>9</sup> [Kent Humphreys, "Construyendo relacionamente: prácticas y trabajo duro", audiolibro Christ@Work, Oklahoma City, 2005.](#)

<sup>10</sup>*Ibíd.*

<sup>11</sup>Beckett, *Mastering Monday*, págs. 137, 116.

<sup>12</sup>*Ibíd.*, págs. 137-38.

<sup>13</sup>*Ibíd.*, pág. 139.

<sup>14</sup>*Ibíd.*, págs. 139, 141-42 (énfasis añadido).

<sup>15</sup>Ibíd., págs. 147-48.

<sup>16</sup>Patrick Yuen, capellán de ACA, entrevista con el autor, 16 de noviembre de 2008, en Hong Kong.

<sup>17</sup>Enterprise International, "Los negocios como misión" (Anaheim: Christian Resource Ministries, sin fecha), pág. 3.

<sup>18</sup>William S. Wimberley, "Plan de negocios de XYZ International, Inc.", Austin, Texas, 2007, págs. 10-11.

<sup>19</sup>Oswald Chambers, *Mi máximo por lo más alto* (1935; reimpresión, Westwood, NJ: Barbour, 1963), pág. 300.

<sup>20</sup>Ibíd., pág. 337.

<sup>21</sup>Ibíd., pág. 171 (énfasis añadido).

<sup>22</sup>Ibíd., pág. 300.

<sup>23</sup>Ibíd., pág. 171.

## 10: Etapas del desarrollo de BAM

Los capítulos siguientes se centran específicamente en el CEO, ya que es quien define la cultura y la agenda de una empresa y quien, en última instancia, es responsable de su rendimiento. En un entorno BAM, el CEO también selecciona y empodera al equipo BAM. Sin embargo, esta discusión puede ilustrar y ayudar al propietario de una pequeña empresa, al emprendedor, al cristiano que no es CEO en los negocios, al estudiante de negocios y a otras partes interesadas en la empresa BAM, tanto sobre el proceso como sobre su lugar individual u organizacional en él y su respuesta.

Existe una amplia gama de definiciones de las diversas empresas descritas aquí. Las que se presentan aquí y en los capítulos siguientes reflejan mi perspectiva sobre estas empresas y su relación entre sí. Si bien las definiciones pueden variar, el esquema que se presenta aquí debería ayudar a aclarar y consolidar la comprensión de los futuros BAMers sobre su progreso personal y espiritual, así como el de sus equipos y empresas.

<sup>3</sup>Steve Rundle y Tom Steffen, *Great Commission Companies* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003), pág. 41.

<sup>4</sup>Ed Silvos, *Ungido para los negocios* (Ventura, Calif.: Regal, 2002), págs. 23-24, 18.

<sup>5</sup>Bill McCartney, prólogo de Silvos, *Ungido para los negocios*, pág. 13.

## 11: Niveles de integración de la fe y responsabilidad

<sup>1</sup>Gene Edward Veith Jr., *Dios en acción* (Wheaton, Ill.: Crossway, 2002), págs. 13-15.

Este es un concepto reconocido desde hace tiempo por los misionólogos modernos, que lamentablemente se basa en la trágica consecuencia de la falta de adhesión de los misioneros cristianos. Tanto ellos como los antropólogos lo denominan *emic* (la visión de su mundo desde dentro) y *etic* (la visión de ese mundo desde fuera). Para un análisis más detallado de este concepto y su aplicabilidad al BAM, véase el capítulo 1. Véase también Paul G. Hiebert, *Antropología Cultural* (Grand Rapids: Baker, 1983), pp. 50-54, y Charles H. Kraft, *Antropología para el Testimonio Cristiano* (Maryknoll, NY: Orbis, 1996), pp. 76-79.

Existe abundante literatura sobre métodos y estrategias de desarrollo comunitario. La Compañía BAM debería aprovechar estos recursos, así como a los expertos en desarrollo comunitario en su propio contexto, ya que su equipo directivo busca servir a la comunidad.

<sup>4</sup>Sue Annis Hammond, *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, 2.<sup>a</sup> ed. (Bend, Oregón: Thin Book, 1998), págs. 3, 7.

<sup>5</sup>La rendición de cuentas es clave para el éxito de cualquier misión y proyecto de BAM. Recomendando encarecidamente que el equipo de BAM estudie el enfoque de John Wesley sobre la rendición de cuentas mientras se prepara para el campo misionero. Por ejemplo, consulte <http://home.snu.edu/~hculbert/selfexam.htm> y otras fuentes de internet en la sección "Rendición de cuentas de John Wesley".

<sup>6</sup>Veith, *Dios en acción*, págs. 78-79, 85.

## 12: Los múltiples resultados finales de BAM

<sup>1</sup>“Dinero”, StLyrics.com [www.stlyrics.com/ lyrics/ cabaret/ money.htm](http://www.stlyrics.com/lyrics/cabaret/money.htm).

<sup>2</sup>Michael Douglas como Gordon Gekko en la película Wall Street.

<sup>3</sup>Hal Holbrook como Lou Mannheim en la película Wall Street.

La animosidad entre la iglesia y las empresas ha sido experimentada por innumerables cristianos en el ámbito empresarial y está bien documentada en los dos influyentes libros de Laura Nash: *Creyentes en los Negocios: Resolviendo las Tensiones Entre la Fe Cristiana, la Ética Empresarial, la Competencia y Nuestras Definiciones de Éxito* (Nashville: Thomas Nelson, 1994) y, junto con Scotty McLennan, *Iglesia el Domingo, Trabajo el Lunes: El Desafío de Fusionar los Valores Cristianos con la Vida Empresarial* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001). Si bien un análisis teológico profundo del papel del dinero y las ganancias excede el alcance de este libro, el estudiante serio querrá explorar estos temas con más profundidad. Véanse, sin embargo, los breves análisis de los capítulos seis y diecisiete.

<sup>5</sup> Existe una gran incompreensión dentro de la iglesia, especialmente sobre el concepto de ganancias y su espiritualidad. Oro para que este libro ayude a disipar muchos de esos estereotipos y los reemplace con (1) una visión de la influencia que puede tener la comunidad empresarial cristiana en la transformación genuina de nuestras ciudades y naciones mediante el amor y el evangelio de Cristo, y (2) una comprensión de la importancia de las ganancias para mantener a la comunidad empresarial cristiana sana, productiva y socialmente beneficiosa.

<sup>6</sup>“Informe de triple resultado de Cascade Engineering 2005”, Cascade Engineering, Grand Rapids, 2005 [www.cascading.com/sus/triple.htm](http://www.cascading.com/sus/triple.htm).

<sup>7</sup>Fred P. Keller, presidente y director ejecutivo de Cascade Engineering, comentarios realizados a académicos visitantes, incluido el autor, Grand Rapids, 20 de julio de 2007.

<sup>8</sup>Mats Tunehag, “¡Dios habla en serio! Introducción a los negocios como misión, BAM”, monografía inédita, 2008, pág. 8.

<sup>9</sup>Orlando E. Costas, *Cristo Fuera de la Puerta: Misión Más Allá de la Cristiandad* (Maryknoll, NY: Orbis, 1982), págs. xiv, 194. Costas (1942-1987) es quizás mi misiólogo y teólogo favorito, después de Charles Van Engen. Su biografía es notable, especialmente para un hombre tan joven: falleció de cáncer de estómago con tan solo cuarenta y cinco años. Fue pastor, misionero en Latinoamérica, organizador comunitario, misiólogo de renombre internacional, teólogo contextual y educador teológico. Fue profesor de Misiología Thornley B. Wood y director de Estudios y Ministerios Hispánicos en el Seminario Teológico Bautista Oriental, y posteriormente profesor Judson de Misiología y decano de la Escuela de Teología Andover Newton. Fue ministro ordenado en las Iglesias Bautistas Americanas, EE. UU., y en la Iglesia Unida de Cristo. Vea un relato más completo de su inspiradora historia en la biografía de Elizabeth Conde-Frazier, “Orlando E. Costas”, Talbot School of Theology [www.talbot.edu/ce20/educators/view.cfm?n=orlando\\_costas](http://www.talbot.edu/ce20/educators/view.cfm?n=orlando_costas).

<sup>10</sup>Ibíd.

<sup>11</sup>Charles Van Engen, “Misión de, en y sobre el Camino”, en *Huellas de Dios: Una Teología Narrativa de la Misión*, eds. Charles Van Engen, Nancy Thomas y Robert Gallagher (Monrovia, California: MARC, 1999), págs. xvii-xxviii; y Charles Van Engen, *Misión en el Camino: Cuestiones de la Teología de la Misión* (Grand Rapids: Baker, 1996).

<sup>12</sup>Costas, *Cristo fuera de la puerta*, pág. 172.

<sup>13</sup>Discusiones personales con Blackaby, así como su clásico, Henry T. Blackaby y Claude V. King, *Experiencing God* (Nashville: Southern Baptist Convention Sunday School Board, 1990).

### 13: Impacto del reino

<sup>1</sup>Steve Marr, *Proverbios empresariales* (Grand Rapids: Revell, 2001), pág. 3.

<sup>2</sup>Bob Briner, *Conceptos básicos de negocios a partir de la Biblia* (Grand Rapids: Zondervan, 1996), pág. 12.

<sup>3</sup>Ken Blanchard, Bill Hybels y Phil Hodges, *Leadership by the Book* (Nueva York: Waterbrook, 1999), pág. xii.

<sup>4</sup>Larry Burkett, *Business by the Book* (Nashville: Thomas Nelson, 1998), pág. 4.

<sup>5</sup>Sid Buzzell, Kenneth Boa y Bill Perkins, eds., *La Biblia del liderazgo: Principios de liderazgo contemporáneos de la Palabra de Dios* (Grand Rapids: Zondervan, 1998), pág. 730.

<sup>6</sup>Para una discusión más completa y una lista de ejemplos de valores fundamentales, véase el capítulo 9.

<sup>7</sup>Charles M. Sheldon, *En sus pasos: ¿Qué haría Jesús?* (New Kensington, Pensilvania: Whitaker, 1979).

<sup>8</sup>Herbert J. Taylor, "La prueba cuádruple", Rotary International [www.rotary5440.org/4wayfldr.html](http://www.rotary5440.org/4wayfldr.html).

<sup>9</sup>*Ibíd.*

<sup>10</sup>C. Neal Johnson, "Me alegra que hayas preguntado", en *Cómo tener éxito según la Biblia*, ed. Ron Jenson (Wheaton, Illinois: Tyndale House, 1981), págs. 19-21.

<sup>11</sup>Richard J. Mouw, "El llamado a la santidad mundana", *Decimocuarta Consulta Anual del Ministerio Cristiano en la Vida Diaria*, discurso inaugural, Pasadena, California: 21 de abril de 2006.

<sup>12</sup>Ibíd.

<sup>13</sup>Steve Rundle y Tom Steffen, *Great Commission Companies* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2003), pág. 40.

<sup>14</sup>Ibíd. (énfasis añadido).

<sup>15</sup>Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest* (Mi máximo esfuerzo para lo más alto) (Westwood, NJ: Barbour, 1963), pág. 362 (énfasis añadido).

<sup>16</sup>La discusión sobre LDi se basa en visitas personales a Chan Kei Thong, Roy Smith y Randy Ebeling, vicepresidente de Operaciones en EE. UU., así como en la presentación de CK Thong “Cristianos mundiales a través de los negocios”, en West Lake Bible Church, Austin, Texas, el 18 de junio de 2005.

<sup>17</sup>Tetsunao Yamamori, prefacio de *On Kingdom Business: Transforming Missions Through Entrepreneurial Strategies*, eds. Tetsunao Yamamori y Ken A. Eldred (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), págs. 7-10.

<sup>18</sup>Robert Ludlum, *The Janson Directive* (Nueva York: St. Martin's, 2002), pág. 26.

<sup>19</sup>Don Lewis, presidente de ARK Ministries, entrevista realizada por el autor, Newport Beach, California, 22 de diciembre de 2007.



## 14: Redacción del plan BAM

<sup>1</sup>Charles H. Kraft, ed., *Cristianismo apropiado* (Pasadena, California: William Carey, 2007).

Para una mayor comprensión del papel crucial de la contextualización en todas las iniciativas misioneras, incluyendo la BAM, véase Robert J. Schreiter, *Constructing Local Theologies* (Maryknoll, NY: Orbis, 1985), pp. 16-18, 91-93, 115, 119. En este estudio, Schreiter examina cada uno de los modelos dominantes de contextualización, presenta sus ventajas y desventajas, e intenta guiar al lector a través de las diversas situaciones en las que cada uno podría ser aplicable. De particular utilidad para la práctica de la BAM es su excelente análisis del modelo de praxis.

El decano S. Gilliland editó una obra importante sobre contextualización, *The Word Among Us: Contextualizing Theology for Mission Today* (Dallas: Word, 1989), y Stephen B. Bevans fue autor de *Models of Contextual Theology* (Maryknoll, NY: Orbis, 1992), en la que refina y explica cada uno de los modelos de Schreiter y ofrece una excelente explicación del modelo de praxis. Más recientemente, Van Engen ofreció un resumen de “cinco perspectivas de contextualización que se han desarrollado a lo largo de los últimos siglos de actividad misionera”, así como una metodología para derivar una teología de la misión contextualmente apropiada. Véase Charles Van Engen, “Five Perspectives of Contextually Appropriate Mission Theology” y “Toward a Contextually Appropriate Methodology in Mission Theology”, en Kraft, ed., *Appropriate Christianity*, pp. 183-202, 203-26. Véase también el nuevo modelo de “Contextualización Recíproca” de Freia Johnson, revelado en Kraft's *Appropriate Christianity*, págs. 475-89.

<sup>3</sup>Charles WL Hill, *Negocios internacionales*, 3.<sup>a</sup> ed. (Boston: McGraw-Hill, 2002), pág. 103.

<sup>4</sup>Ken Eldred, *Dios está trabajando* (Ventura, California: Regal, 2005), pág. 117.

<sup>5</sup>Ibíd., pág. 98, pero véase todo el capítulo 5 para una explicación más completa de este significativo concepto.

<sup>6</sup>Haji Ali, citado en Greg Mortenson, *Three Cups of Tea* (Nueva York: Penguin, 2007), contraportada.

<sup>7</sup>Una posible excepción es Business Plan Pro de PaloAltoSoftware [www.paloalto.com/business\\_plan\\_software](http://www.paloalto.com/business_plan_software) que me han recomendado muchísimo.

<sup>8</sup>Don Lewis, correo electrónico al autor, 19 de enero de 2008.

<sup>9</sup>Rundle, correo electrónico al autor, 25 de enero de 2008.

<sup>10</sup>Ibíd.

<sup>11</sup>Los títulos de los temas del apéndice cinco se explican por sí solos, pero sería mejor haber dejado cada sección con espacios en blanco para que el lector pueda comenzar a hacer modificaciones según lo mueva el Espíritu, la reflexión y la experiencia.

<sup>12</sup>El concepto de Dios poniendo a prueba a sus fieles es un estudio fascinante. Las Escrituras están repletas de ejemplos de cómo Dios pone a prueba a los hombres, y de cómo los hombres ponen a prueba a Dios. Véase, por ejemplo, Deuteronomio 13:3; Salmo 66:10; 81:7; Proverbios 17:3; Eclesiastés 3:18; Juan 6:6; 1 Tesalonicenses 2:4; Santiago 1:3.

<sup>13</sup>A aquellos que dudan de la importancia de esta admonición, les recomiendo un estudio cuidadoso de historias como la muerte de Ananías y Safira en Hechos 5:1-11, y el castigo que Pedro le dio a Simón el mago en Hechos 8:9-25.

<sup>14</sup>Oswald Chambers, *Mi máximo por lo más alto* (Westwood, NJ: Barbour, 1963), pág. 362.

## **15: El enfoque del análisis funcional: Sección 1**

<sup>1</sup>Charles Van Engen, Huellas de Dios, ed. Charles Van Engen, Nancy Thomas y Robert Gallagher (Monrovia: Calif.: MARC, 1999), pág. xviii.

<sup>2</sup>Ibíd.

## 16: El enfoque del análisis funcional: Sección 2

<sup>1</sup>Dennis W. Bakke, *Joy at Work* (Seattle: Pearson Venture Group, 2005), pág. 84, pero véase el capítulo 4 completo para una comprensión detallada del concepto de panalización.

<sup>2</sup>*Ibíd.*, pág. 85.

<sup>3</sup>Jeffrey Pfeffer, "Recursos humanos en AES Corp.: el caso del departamento desaparecido", Estudio de caso de Harvard, Harvard Business School, 1997.

<sup>4</sup>Max DePree, *El liderazgo es un arte* (Nueva York: Dell, 1989), pág. 11.

<sup>5</sup>Richard J. Mouw, "Un llamado a la santidad mundana", Decimocuarta Consulta Anual del Ministerio Cristiano en la Vida Diaria, Pasadena, California, 21 de abril de 2006.

<sup>6</sup>Para un excelente análisis de cómo integrar la fe en la enseñanza de una amplia gama de materias, incluida la empresarial, véase David Claerbaut, *Faith and Learning on the Edge* (Grand Rapids: Zondervan, 2004).

<sup>7</sup>Sobre Willy Loman, véase Arthur Miller, *Muerte de un viajante* (Nueva York: Chelsea, 2003).

<sup>8</sup>Gene Edward Veith Jr., *Dios en acción* (Wheaton, Ill.: Crossway, 2002), pág. 40.

<sup>9</sup>Horst Schultz, "Creando una pasión por la excelencia en su empresa: la historia del hotel Ritz-Carlton", Conferencia Ejecutar con Excelencia de la FCCI, Cancún, México, 2 de octubre de 2002.

<sup>10</sup>Jyoti Thottam, "Los crecientes peligros del comercio con China", *Time*, 28 de junio de 2007 [www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1638436,00.html](http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1638436,00.html); Austin Ramzy "El mea culpa de un fabricante de juguetes chino", *Time*, 14 de agosto de 2007 [www.time.com/time/world/article/0,8599,1652707,00.html?iid=fb\\_share](http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1652707,00.html?iid=fb_share);

Austin Ramzy, "Los problemas de la melamina en China probablemente empeorarán", Time, 4 de noviembre de 2008 [www.time.com/time/world/article/0,8599,1856168,00.html](http://www.time.com/time/world/article/0,8599,1856168,00.html).

<sup>11</sup>Thomas Merton, citado en Richard J. Foster, *Dinero, sexo y poder* (San Francisco: Harper & Row, 1985), pág. 19.

<sup>12</sup>Martín Lutero, citado en Foster, *Dinero, sexo y poder*, pág. 19.

<sup>13</sup>Foster, *Dinero, sexo y poder*, págs. 25-26.

<sup>14</sup> Esta declaración fue hecha por Alan Ross en una conversación con el autor en septiembre de 2001 y ante el público de FCCI. Ross también escribió dos libros sobre la fe en el entorno laboral: Alan M. Ross, *Beyond World Class* (Chicago: Dearborn, 2002), y Alan M. Ross y Cecil Murphey, *Unconditional Excellence* (Avon, Mass.: Adams Media, 2002).

<sup>15</sup>Douglas A. Hicks, *Religión y lugar de trabajo* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), págs. 2-3.

<sup>16</sup>*Ibíd.*, pág. 113-14.

## 17: La gente y el dinero

<sup>1</sup>Patrick Lai, *Fabricación de tiendas* (Waynesboro, Ga.: Authentic, 2005), pág. 64.

<sup>2</sup>Lai, *Tentmaking*, pág. 250. Véase su análisis más amplio de los estilos de vida, págs. 249-57.

<sup>3</sup>Laura Beth Jones, *CEO de Jesús* (Nueva York: Hyperion, 1995), pág. xiii.

<sup>4</sup>Laura Beth Jones, *Jesus, Inc.* (Nueva York: Crown Business, 2001), pág. xiii.

<sup>5</sup>*Ibíd.*, págs. xiv-xv.

<sup>6</sup>Os Guinness, *Un caso de civilidad* (Nueva York: HarperCollins, 2008), pág. 97.

## 18: Cómo hacer BAM: Pasos 1-8

<sup>1</sup>John D. Beckett, *Mastering Monday* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2006), pág. 39; véase también *Loving Monday* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 1998).

Una disculpa para el empresario experimentado y maduro: Muchos de los siguientes pasos le resultarán dolorosamente obvios y simplistas, pero tenga paciencia, ya que muchos estudiantes de negocios con menos experiencia pueden encontrarlos útiles y enriquecedores. Este libro y el BAM están dirigidos tanto a los veteranos que buscan reimaginar sus empresas como al emprendedor con dificultades y al joven estudiante de negocios.

## 19: Cómo hacer BAM: Pasos 9-15

<sup>1</sup>Sid Buzzell, Kenneth Boa y Bill Perkins, *The Leadership Bible* (Grand Rapids: Zondervan, 1998), pág. 822, comentando sobre Is 29:13-16.

Irónicamente, la etiqueta "Tres Autonomías" estaba tan ligada al movimiento cristiano en China que, cuando el Partido Comunista decidió controlar el movimiento eclesiástico chino, adoptó, como parte de su campaña, el nombre de Iglesia de las Tres Autonomías para su propia iglesia estatal y su sistema de gobierno eclesiástico. Esta fue una maniobra cínica, que desvirtuó un concepto originado para promover la libertad de expresión religiosa, convirtiéndolo en un vehículo para la opresión y la persecución religiosas.

Este enfoque conceptual de la misión se originó a finales del siglo XIX con Rufus Anderson, de Estados Unidos, y Henry Venn, de Inglaterra. Se aplicó rápidamente a la Misión al Interior de China, bajo el liderazgo de Hudson Taylor. El propio Taylor sorprendió a sus seguidores al insistir en un enfoque encarnacional de la misión: vestir ropa china, hablar el idioma chino y vivir como lo hacía la gente local. Para más información, véase Wilbert R. Shenk, "Rufus Anderson and Henry Venn: A Special Relationship?", *Boletín Internacional de Investigación Misionera* 5, n.º 5 (1981):168-72; y Marlee Alex, *Hudson Taylor* (Peabody, Mass.: Victor, 1995).

<sup>4</sup>"Renacimiento en Corea: El Método Nevius y la Autosuficiencia", Una Vida Impulsada por la Misión, 26 de septiembre de 2007 <http://missionsforum.wordpress.com/2007/09/26/revival-in-korea-the-nevius-method-and-self-support>. Nevius publicó por primera vez sus nuevas ideas para la misión en la revista *Chinese Recorder* en 1885, que posteriormente se publicó como libro, *La Plantación y Desarrollo de Iglesias Misioneras* (1886), según Hans-Ruedi Weber, *El Laico en la Historia Cristiana* (Londres: SCM, 2000), pág. 350.



<sup>5</sup>Everett N. Hunt Jr., "John Livingston Nevius 1829-1893: Pionero de los principios de las Tres Autonomías en Asia", en *Legados Misioneros: Estudios Biográficos de Líderes del Movimiento Misionero Moderno*, eds. Gerald H. Anderson et al. (Maryknoll, NY: Orbis, 1994), págs. 190-96.

<sup>6</sup>"¿Es demasiado tarde para Nevius? Una mirada al resurgimiento coreano — Parte 1", Una vida impulsada por una misión, 12 de octubre de 2007  
<http://missionsforum.wordpress.com/2007/10/12/%C3%A1-es-demasiado-tarde-para-que-nevius-eche-un-vistazo-al-renacimiento-coreano-parte-1/>

<sup>7</sup>Boletín de la Iglesia Presbiteriana de San Andrés, Newport Beach, California, 17 de febrero de 2008 (énfasis añadido).

## 20: Cuestiones macroeconómicas

<sup>1</sup>Estas cifras son tomadas de memoria y son sólo ilustrativas, pero su magnitud e impacto no son exagerados.

## 21: Cuestiones políticas

<sup>1</sup>Sobre una visión cristiana del soborno, véase “Biblical Bribery”, en Gary North, *God's Success Manual* (np: GaryNorth.com, 2007) [www.garynorth.com/proverbs.pdf](http://www.garynorth.com/proverbs.pdf).

El clásico cinematográfico *Missing* (1973), con Jack Lemmon, abordó el problema del secuestro y el terrorismo en Chile durante la revolución de Allende de 1973. Años después del estreno de esta película, otras películas han resaltado vívidamente estos problemas y brindarán a los aficionados a BAM una visión visceral de algunas de las realidades políticas que aún persisten.

<sup>3</sup>Las películas que dan una buena idea del peligro son *Proof of Life* (2000) con Russell Crowe y Meg Ryan, sobre un secuestro de un empresario sudamericano; *Man on Fire* (2004) con Denzel Washington sobre un secuestro de la mafia mexicana; *Body of Lies* (2008) con Russell Crowe y Leonardo DiCaprio sobre extremistas islámicos y sus actividades terroristas; y un clásico de 1972, *State of Siege*, con Yves Montand, basada en la historia real del secuestro de un funcionario del gobierno estadounidense en Uruguay.

<sup>4</sup>Piense en términos de escenarios clásicos, tóxicos y utópicos como *Un mundo feliz* (1932) de Aldous Huxley, 1984 (1949) de George Orwell, *Fahrenheit 451* (1953) de Ray Bradbury, la película *Blade Runner* (1982) de Ridley Scott o incluso la película *Matrix* (1999) de Andy Wachowski y Larry Wachowski.

<sup>5</sup>La película ganadora del Oscar de 2006, *Diamantes de Sangre*, presentó varias escenas de violencia intertribal, escuadrones de la muerte parapoliciales, niños soldado, corrupción y una escena inolvidable de rebeldes atacando la capital de Sierra Leona. Realidades simuladas similares se retratan en *Hotel Ruanda* (2006), sobre el genocidio intertribal de 1994, y *El Último Rey de Escocia* (2006), sobre los horrores del régimen terrorista de Idi Amin en Uganda. Si bien son sombrías, estas películas ofrecen una imagen vívida de algunas de las realidades que podría enfrentar el BAMer cuando...

Los gobiernos locales y nacionales no son lo suficientemente fuertes para mantener la ley y el orden o son tan fuertes como para ser autores de asesinatos en masa.

## 22: Cuestiones espirituales y misionales

<sup>1</sup>John Eldredge, *Despertando a los muertos* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), págs. 12-13.

Existen muchos libros excelentes sobre la guerra espiritual para educar al BAMer y a su familia. Los BAMers no deben entrar deliberadamente en territorio enemigo a menos que sean llamados por Dios, estén capacitados para ello y cuenten con la ayuda de oración adecuada.

<sup>3</sup>La Dra. Frecia Johnson, cuyo doctorado es del Seminario Teológico Fuller, es mi esposa, pero esta evaluación y recomendación en nombre de su ministerio de oración se basa en la observación de su eficacia durante un período de doce años.

<sup>4</sup>Cleo Shook, "Middle East Update", Sierra Madre, California, 13 de febrero, 27 de marzo, 1 y 8 de mayo de 2007.

5Os Guinness, *A Case for Civility* (Nueva York: HarperCollins, 2008), págs. 29-30.

<sup>6</sup>Para un análisis de la iglesia reunida y dispersa, véase Charles Van Engen, *God's Missionary People* (Grand Rapids, MI: Baker, 1991), pp. 35-46; véase también Avery Dulles, *Models of Church*, edición ampliada (Nueva York: Doubleday, 2000) para una visión católica romana, y Hendrikus Berkhof, *Christian Faith* (Grand Rapids: Eerdmans, 1991) para una visión de la tradición reformada holandesa.

<sup>7</sup>Los libros de Tom Steffen, *Passing the Baton: Church Planting that Empowers*, ed. rev. (La Habra, Calif.: Center for Organizational and Ministry Development, 2000), y *Planned Phase-Out: A Checklist for Cross-Cultural Church Planters* (Bethesda, Md.: Austin & Winfield, 1993), son dos de varias fuentes valiosas de información.

### 23: Cuestiones específicas de la empresa

<sup>1</sup>Bruce B. Barton, ed., Life Application Bible, edición de la Nueva Versión Internacional (Wheaton, Ill.: Tyndale; y Grand Rapids: Zondervan, 1991), págs. 2100-101. Para un análisis más profundo del yugo desigual, véase el comentario sobre 2 Corintios 6 en [www.biblegateway.com/resources/commentaries/](http://www.biblegateway.com/resources/commentaries/).

<sup>2</sup>Patrick Lai, Tentmaking (Waynesboro, Ga.: Authentic, 2005), págs. 35, 124-33.

Una excelente película que ilustra hasta qué punto la privacidad en Estados Unidos se ha visto erosionada por las nuevas y sofisticadas tecnologías y la creciente intromisión gubernamental es Enemigo del Estado (1998), con Will Smith y Gene Hackman. Existen tecnologías similares disponibles para regímenes menos favorables al mensaje cristiano y a la iglesia.

## 24: Asuntos de expatriados

<sup>1</sup>Recomiendo encarecidamente el clásico de Alec Mackenzie y Pat Nickerson, *The Time Trap*, 4ª ed. (Nueva York: AMACOM, 2009).

## Epílogo: La próxima generación

<sup>1</sup>James Emery White, *Tiempos serios* (Downers Grove, Ill.: InterVarsity Press, 2004), págs. 11, 154.

<sup>2</sup>Henry T. Blackaby y Claude V. King, *Experimentando a Dios* (Nashville: Lifeway, 1990).



## Apéndice 1: Perspectivas de los líderes sobre el Movimiento de la Misión del Mercado

<sup>1</sup>Bill Pollard, citado en Os Hillman, correo electrónico al autor, 14 de enero de 2003.

<sup>2</sup>Edward Simon, citado en Os Hillman, correo electrónico al autor, 14 de enero de 2003.

<sup>3</sup>Glenn White, conversaciones personales con Scott McFarlane, 15 de noviembre de 1999, según se relata en un correo electrónico al autor, 24 de noviembre de 2003.

<sup>4</sup>Ken Eldred, Dios está trabajando (Ventura, California: Regal, 2005), pág. 46.

<sup>5</sup>Neal Johnson y Steve Rundle, "Características distintivas y desafíos de la empresa como misión", en La empresa como misión: de empobrecida a empoderada, ed. Tom Steffen y Mike Barrett (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 2006), págs. 19-20.

<sup>6</sup>Tom Sudyk, entrevista personal con el autor, 16-18 de septiembre de 2002.

<sup>7</sup>Mike Barrett, conclusión de «Los negocios como misión: de empobrecidos a empoderados», ed. Tom Steffen y Mike Barrett (Pasadena, California: Biblioteca William Carey, 2006), pág. 323.

<sup>8</sup>[Michael R. Baer, Los negocios como misión: El poder de los negocios en el Reino de Dios \(Seattle: JUCUM, 2006\), pág. 9.](#)

<sup>9</sup>[Henry Blackaby y Richard Blackaby, Dios en el mercado \(Nashville: B & H, 2008\), pág. 57.](#)

<sup>10</sup>Tetsunao Yamamori, prefacio a On Kingdom Business, ed. Tetsunao Yamamori y Kenneth A. Eldred (Wheaton, Ill.: Crossway, 2003), pág. 7.

<sup>11</sup>Kent Humphreys, entrevista personal con el autor, 23 de octubre de 2002.

<sup>12</sup>Os Hillman, *Fe y trabajo* (Alpharetta, Ga.: Aslan, 2000), pág. 90.

<sup>13</sup>Os Hillman, "El movimiento de fe en el trabajo: abriendo 'la ventana del 9 a 5'", ChristianityToday.com [www.christianitytoday.com/workplace/articles/issue9-faithatwork.html](http://www.christianitytoday.com/workplace/articles/issue9-faithatwork.html).

<sup>14</sup>Rich Marshall, *Dios en el trabajo: Descubriendo la unción para los negocios* (Shippensburg, Pensilvania: Destiny Image, 2000), pág. 142.

<sup>15</sup>Ed Silvano, *Ungido para los negocios* (Ventura, Calif.: Regal, 2002), pág. 9.

<sup>16</sup>Bill Hamon, *El día de los santos* (Shippensburg, Pensilvania: Destiny Image, 2002), págs. 41-42.

<sup>17</sup>Tom Tenney, *Los cazadores de dioses* (Shippensburg, Pensilvania: Destiny Image, 1998), pág. 97.

<sup>18</sup>Tom Phillips, "Su presencia en el lugar de trabajo", discurso en la plataforma de la conferencia The Cove, Asheville, Carolina del Norte, 3 de abril de 2003.

<sup>19</sup>Robert M. Anderson, entrevista personal con el autor, 29 de octubre de 2002.

<sup>20</sup>Allen Heneveld, entrevista personal con el autor, 12 de noviembre de 2002.

## Apéndice 2: Análisis del área estratégica/país (AEA)

<sup>1</sup>Esta clasificación surge de mi propia experiencia e investigación, pero encontré apoyo en Dean S. Gilliland, "Doing Theology in Context", libro de lectura para la clase MT510, Fuller Theological Seminary, School of World Mission, 2000, pp. 15-16.

Existen documentos e informes útiles disponibles en las Naciones Unidas y otras organizaciones multinacionales. Un informe muy informativo es el Informe sobre Desarrollo Humano anual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Véase, por ejemplo, Daisy M. Rodríguez, Carolina P. de Guzmán y Arthur Cantos, "Filipinos", en *Culture & Clinical Care*, eds. Juliene G. Lipson y Suzanne L. Dibble (San Francisco: UCSF Nursing Press, 2005), págs. 178-180. Cabe destacar que este artículo también contiene información sustancial sobre temas de salud en otras culturas. Este libro aborda estos mismos temas en diversos países.

<sup>4</sup>Véase *ibíd.*, págs. 180-81.

<sup>5</sup>Helen Deresky, *Gestión internacional: gestión a través de fronteras y culturas* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), págs. 105-7.

<sup>6</sup>*Ibíd.*

<sup>7</sup>*Ibíd.*

### **Apéndice 3: Diagnóstico diferencial de la pobreza**

<sup>1</sup>Jeffrey D. Sachs, El fin de la pobreza: posibilidades económicas para nuestro tiempo (Nueva York: Penguin, 2005), págs. 83-84. Usado con autorización.

#### **Apéndice 4: Plan Estratégico de Negocios (PEN)**

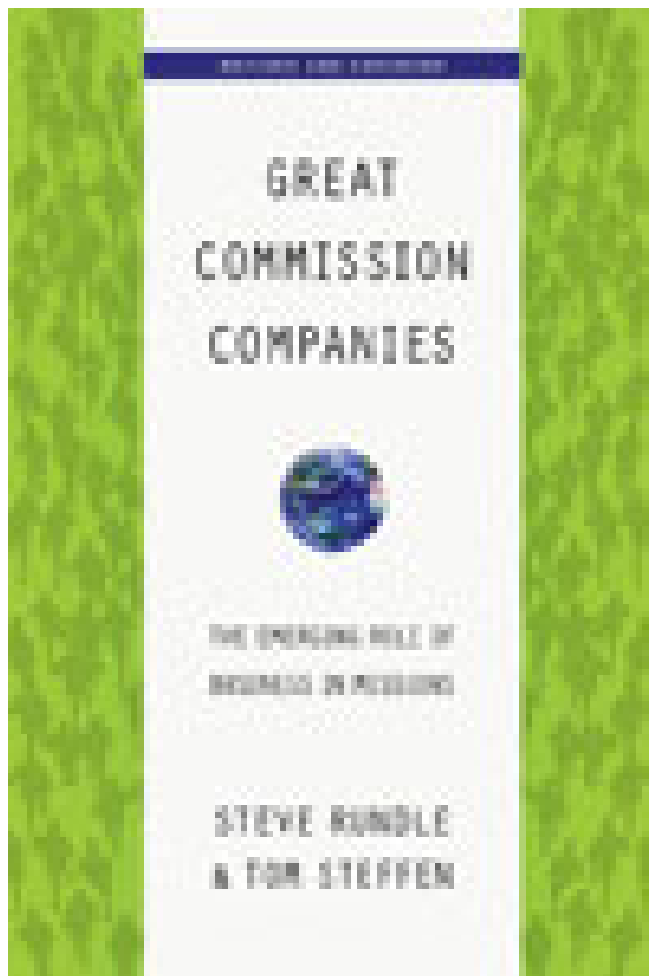
<sup>1</sup>Esta sección está adaptada de Roman G. Hiebing Jr. y Scott W. Cooper, *The Successful Marketing Plan* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).

## Acerca del autor

C. Neal Johnson (Ph.D., Fuller Seminary) es el decano fundador de la Escuela de Negocios y profesor de negocios internacionales en la Bakke Graduate University en Seattle, Washington, una institución que busca ir más allá de las escuelas de negocios tradicionales y ayudar a transformar las comunidades globales a través de la educación cristiana empresarial y de negocios.

Antes de incorporarse a Bakke, el Dr. Johnson fue investigador principal y académico residente del programa Negocios como Misión (BAM) en Belhaven College, Jackson, Misisipi. Además, el Dr. Johnson cuenta con una extensa y singular trayectoria de treinta años como abogado, banquero, docente, consultor empresarial y emprendedor, tanto a nivel nacional como internacional.

Si te gustó Business As Mission, es posible que también te guste:



*Empresas de la Gran Comisión*

Steven Rundle y Tom A. Steffen

978-0-8308-3827-1, \$20.00

# Respaldos

Neal Johnson y yo somos amigos desde hace muchos años, durante los cuales hemos experimentado varios saltos generacionales en la práctica y la comprensión de BAM. Con este libro, Neal ha alcanzado un nuevo récord mundial en mejores prácticas de BAM. Este libro es una lectura imprescindible tanto para quienes ya practican BAM como para quienes están considerando hacerlo. Espero que este libro también impulse relaciones de trabajo más estrechas y la confianza entre las agencias misioneras y los empresarios, y especialmente los emprendedores, del mundo entero.

**Dwight Nordstrom, presidente de Pacific Resources International**

“Neal Johnson ha proporcionado un enfoque sistemático, estratégico y táctico para responder a la importante pregunta de cómo llevar a cabo una misión empresarial que honre a Dios”.

**Luis Bush, facilitador internacional, TransformWorld Connections**

El libro "Negocios como Misión" de C. Neal Johnson sería mi primera opción como libro de texto sobre el tema. Es completo, actualizado, teóricamente lúcido e instructivo para su implementación. Los negocios son una herramienta estratégica para una nueva generación de trabajadores interculturales en la misión del siglo XXI. No solo se utilizarán para la evangelización, sino también para asegurar el bienestar económico de la gente.

**Tetsunao Yamamori, asesor principal de Lausana y presidente/director ejecutivo de WorldServe Ministries**



El libro «Negocios como Misión» de Neal Johnson es el manual más completo en la historia del movimiento de mercado. En los años venideros, este será el texto fundacional utilizado por agencias misioneras, universidades, seminarios y líderes empresariales interesados en el BAM. Identifica y simplifica las definiciones, estrategias, pasos prácticos y actores clave del movimiento mundial de BAM.

### **Kent Humphreys, Embajador, FCCI / Christ@Work**

¡Prepárese para que su visión del mercado alcance un nuevo horizonte! Esta es, sin duda, la guía más completa y valiosa sobre los negocios como misión jamás escrita, quizás porque nadie está mejor capacitado para escribirla que Neal Johnson. Este libro será útil para quienes descubren que los negocios pueden ser la puerta principal para extender el reino de Dios a todos los rincones de la tierra en las próximas décadas.

### **John D. Beckett, presidente de Beckett Companies y autor de Loving Monday y Mastering Monday**

El movimiento global de negocios como misión (BAM) lleva muchos años encaminado hacia una transformación holística a través de los negocios y la cuádruple rentabilidad. El Dr. Neal Johnson ha desarrollado una importante hoja de ruta para nuestro camino. Compañeros viajeros de BAM de todo el mundo: ¡Usen esta hoja de ruta!

### **Mats Tunehag, asociado sénior de Negocios como Misión para el Movimiento de Lausana y la Alianza Evangélica Mundial**

Combinando magistralmente el "por qué" y el "cómo", Neal Johnson ha creado un clásico instantáneo sobre la misionología del mercado laboral. Sus experiencias excepcionalmente ricas en el trabajo, el ministerio y la educación lo prepararon para ofrecer en un solo volumen casi todo lo que necesitamos saber filosófica, teológica, bíblica y prácticamente, con la mayor oportunidad misionera del mundo.

Siglo XXI: los negocios como misión. Al profundizar en las complejidades y ambigüedades de la definición y la implementación —no se trata de un libro ingenioso y práctico—, Johnson nos deja con un corazón que anhela el corazón de Dios en las palabras de Jesús: «Como el Padre me envió, así también yo os envío» (Juan 20:21), una misión plenamente encarnada.

**R. Paul Stevens, profesor emérito de Teología del Mercado, Regent College, Vancouver, BC; profesor a tiempo parcial, Bakke Graduate University, Seattle; y profesor adjunto, Biblical Graduate School of Theology, Singapur**

Existe una creciente conciencia en toda la iglesia mundial de que, en el siglo XXI, los negocios como misión (BAM) bien podrían ser uno de los instrumentos principales, si no el principal, de Dios para la evangelización mundial y la transformación del reino. La presentación de Neal Johnson sobre BAM es magistral, completa, clara, de fácil lectura, motivadora y estimulante para los mejores en el campo. Que esta obra ayude a motivar y movilizar a los cristianos bíblicos de todo el mundo a una acción misionera nueva, creativa y comprometida, dentro y a través del mundo laboral, para proclamar con palabras y hechos la venida del reino de Dios en Jesucristo, por el poder del Espíritu Santo.

**Charles Van Engen, Profesor Arthur F. Glasser de Teología Bíblica de la Misión, Seminario Teológico Fuller**