

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Teología
Doctorado en Sociología de la Religión



**La aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, y la
incidencia en su desarrollo organizacional y social: un estudio socioreligioso
en el área Suroccidental de Guatemala**

(Tesis Doctoral)

Luis Gregorio San Juan Estrada

Guatemala, Septiembre de 2012

**La aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, y la
incidencia en su desarrollo organizacional y social: un estudio socioreligioso
en el área Suroccidental de Guatemala**

(Tesis Doctoral)

Luis Gregorio San Juan Estrada

Guatemala, Septiembre de 2012

Autoridades

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodriguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Dr. Samuel Berberian Mavromatis

Decano Facultad de Teología

M.A. José Ramiro Bolaños Rivera

Asesor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

“Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría”

DICTAMEN DE ASESOR DE TESIS DOCTORAL

Nombre del estudiante: **Luis Gregorio San Juan Estrada**

Título de la Tesis:

**“LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
EN LA IGLESIA EVANGÉLICA, Y LA INCIDENCIA EN SU
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SOCIAL: UN ESTUDIO
SOCIORELIGIOSO EN EL ÁREA SUROCCIDENTAL DE
GUATEMALA”**

El Asesor de la Tesis antes aludida,

Considerando:


Primero: Que ha leído el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de su campo.

Segundo: Que dicho trabajo reúne las calidades necesarias de una Investigación de Doctorado.

Por tanto,

En su calidad de Asesor de Tesis, emite **DICTAMEN FAVORABLE** para que continúe con los trámites de rigor.

Guatemala, 23 de julio de 2012


M.A. José Ramiro Bolaños Rivera.
Asesor de Tesis



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Subsidaria, ante todo, adquire subsidaria"

Guatemala, 3 de Septiembre de 2012

Doctor
Samuel Berberían
Decano
Facultad de Teología
Universidad Panamericana
Ciudad.

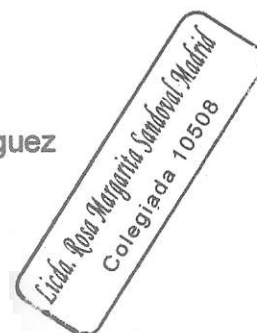
Respetable Señor Decano:

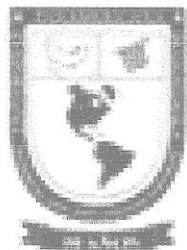
Por este medio hago constar que he revisado la **TESIS DOCTORAL**, intitulada "La aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, y la incidencia en su desarrollo organizacional y social: un estudio socioreligioso en el área Suroccidental de Guatemala", presentada por **LUIS GREGORIO SAN JUAN ESTRADA**, previo a optar al título de Doctor en Sociología de la Religión, quien ha realizado todas las correcciones recomendadas.

Por lo anteriormente manifestado, presente el presente informe a fin que pueda continuarse con el trámite de ley.

Atentamente,

Licda. Margarita Sandoval Madrid de Rodríguez
Asesora





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Solidaridad, amor, todos adquiriendo sabiduría"

FACULTAD DE TEOLOGÍA

ACUERDO DE APROBACIÓN E IMPRESIÓN DE TESIS DOCTORAL

El estudiante **LUIS GREGORIO SAN JUAN ESTRADA**, de la carrera de Doctorado en Sociología de la Religión de la Facultad de Teología, ha presentado trabajo de investigación, con título de Tesis:

DOCTORADO EN SOCIOLOGÍA DE LA RELIGIÓN

El Decano de la Facultad de Teología

CONSIDERANDO

Primero: Que ha tenido a la vista el informe de tesis, donde consta que el estudiante en mención realizó la investigación de rigor, atendiendo a un método y técnicas propias de la facultad, según dictamen emitido por el asesor y el revisor para el programa de **DOCTORADO EN SOCIOLOGÍA DE LA RELIGIÓN**.

Segundo: Que dicho trabajo reúne las cualidades básicas de una investigación de post-grado.

POR LO TANTO

Emite **ACUERDO DE APROBACIÓN E IMPRESIÓN DE LA TESIS** "La aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, y la incidencia en su desarrollo organizacional y social: un estudio socioreligioso en el área Suroccidental de Guatemala", para que continúe con los trámites de rigor.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los diez días del mes de Septiembre del año dos mil doce.

Dr Samuel Berberían
Decano Facultad de Teología

c.c. Estudiante
Archivo



“Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo”

Dedicatoria

A Dios

A quien sea toda la gloria y la honra por siempre, porque gracias a sus bendiciones he alcanzado esta meta.

A mis padres:

José Luis San Juan Argueta

Herlinda Estrada de San Juan

Por su inmenso amor y gran apoyo. Que Dios los bendiga

A mi esposa

Sindy Helen Ovalle de San Juan

Por ser esa ayuda idónea que el Señor me regaló

A mi hijo:

Luis David San Juan Ovalle

Como un ejemplo que en el Señor todo es posible

A mis hermanos

Linda San Juan Estrada

José Vicente San Juan Estrada

Por su incondicional apoyo

A familiares y amigos

Con aprecio y cariño

Agradecimientos

A la Universidad Panamericana

Centro educativo que me permitió alcanzar esta meta

A Dr. Samuel Berberian Mavromatis

Por su apoyo y compartir sus conocimientos conmigo en el transcurso del doctorado

A M.A. José Ramiro Bolaños Rivera

Por su valiosa orientación y asesoría en la elaboración de esta tesis doctoral.

A Los pastores y líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

Por su colaboración en la investigación realizada

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción.....	4
Capítulo 1	
Marco Teórico Histórico.....	7
1.1 Preludios del protestantismo en Guatemala.....	7
1.1.1 La Reforma Protestante.....	7
1.1.2 En Guatemala.....	8
1.2 Precursores del Protestantismo en Guatemala.....	9
1.2.1 Bourne, Wilson, Anderson y Dunn.....	9
1.2.2 Federico Crowe.....	9
1.2.2.1 Su primera escuela.....	10
1.3 Resumen.....	10
1.4 Establecimiento del protestantismo en Guatemala.....	12
1.4.1 Resumen de la obra de Hill.....	12
1.4.2 Expansión de la obra evangélica en Guatemala.....	13
1.4.3 Misiones Pioneras.....	14
1.4.4 La Iglesia y Misión Presbiteriana.....	14
1.4.5 La obra de Haymaker y sus contemporáneos.....	15
1.4.6 Obra educativa.....	15
1.4.7 El ministerio de la imprenta.....	15
1.4.8 La primera Iglesia.....	16
1.4.9 Iglesia presbiteriana de Haymaker hacia el presente.....	16
1.5 Concepto Evangélico.....	17
1.5.1 Qué significa ser evangélico en Latinoamérica y Guatemala.....	17
1.5.2 La Herencia Evangélica.....	20

1.5.2.1 La herencia teológica de la Reforma.....	20
1.5.2.2 La pasión evangelizadora.....	20
1.5.2.3 La piedad personal.....	21
1.5.2.4 La postura anabautista.....	21
1.5.2.5 La ética puritana.....	22
1.5.2.6 La dimensión social del evangelio.....	22
1.6 Expresiones del protestantismo en América Latina.....	24
1.6.1 La fe evangélica.....	24
1.6.2 Verdad y unidad.....	25
1.6.3 Ecumenismo y Fundamentalismo.....	25
1.7 El reto del futuro.....	26
1.7.1 La unidad con sentido de misión.....	26
1.7.2 La pertinencia de la verdad.....	26
1.8 Marco Teológico Práctico.....	27
1.8.1 Relación del legado de la reforma protestante.....	27
1.8.2 Reforma Protestante.....	28
1.8.3 La reforma protestante en Suiza.....	29
1.9 Los personajes de la reforma.....	31
1.9.1 Martín Lutero.....	31
1.9.2 Juan Calvino.....	32
1.10 Reforma de la enseñanza.....	34
1.11 El protestantismo y el capitalismo.....	35
1.11.1 La Ética protestante y el Espíritu del Capitalismo.....	35
1.12 Cómo el legado de la reforma protestante se utilizó para el uso de las ciencias..	36
1.12.1 Actitud hacia el trabajo.....	36
1.12.2 Actitud Empresarial.....	37

1.12.3 Valoración del tiempo.....	37
1.13 Administración.....	38
1.13.1 Definición de administración.....	38
1.13.2 Teoría.....	38
1.14 Teorías de la Administración.....	38
1.14.1 Frederick Taylor y la administración científica.....	39
1.14.2 Henri Fayol, padre de la teoría de la administración operacional.....	39
1.14.3 Desarrollo del enfoque sociológico de la administración.....	40
1.15 Planeación estratégica.....	42
1.15.1 Estrategias.....	42
1.15.2 Desarrollo de estrategias alternativas.....	42
1.15.3 Estrategia general de liderazgo en costos.....	42
1.15.4 Estrategia de diferenciación.....	43
1.15.5 Estrategia de Enfoque.....	43
1.15.6 Evaluación y elección de estrategias.....	43
1.16 Políticas.....	43
1.17 Reglas.....	44
1.18 Cultura organizacional.....	44
1.19 Cambio planeado.....	44
1.19.1 Proceso de cambio.....	44
1.19.2 Descongelar.....	44
1.19.3 Cambiar.....	44
1.19.4 Agente de cambio.....	45
1.19.5 Recongelar.....	45
1.20 Tipos de cambio planeado.....	45
1.20.1 Enfoques para el cambio estructural.....	45

1.20.2	Diseño organizacional.....	45
1.20.3	Descentralización.....	45
1.20.4	Modificación del flujo de trabajo.....	45
1.20.5	Enfoques para cambiar la tecnología.....	46
1.20.6	Enfoques para cambiar a las personas.....	46
1.21	Desarrollo organizacional.....	46
1.22	Economía.....	47
1.23	Contabilidad.....	48
1.23.1	Tratamiento de los fondos.....	48
1.23.2	Toma de decisiones.....	48
1.24	Concepto de presupuestación.....	49
1.24.1	Tipos de presupuestos.....	49

Capítulo 2

	Evolución de la Teoría Administrativa.....	51
2.1	Primeras ideas sobre la administración.....	51
2.1.1	Maquiavelo y Sun Tzu: Viejos estrategas.....	51
2.2	Teorías básicas de la administración: un panorama general.....	53
2.2.1	Escuela de la Administración Científica.....	53
2.2.2	Frederick W. Taylor.....	53
2.2.3	Sistema de tasas diferenciales.....	54
2.2.4	Contribuciones de la teoría de la administración científica.....	54
2.2.5	Henry L. Gantt.....	54
2.2.6	Los Gilbreth.....	55
2.2.7	Escuela de la teoría clásica de la organización.....	56
2.2.8	Henri Fayol.....	56
2.2.9	Los 14 principios de la administración de Fayol.....	56

2.2.10 Max Weber.....	58
2.2.11 Mary Parker Follet.....	58
2.2.12 Chester I. Barnard.....	59
2.2.13 Escuela conductista.....	60
2.2.14 El movimiento de las relaciones humanas.....	61
2.2.15 Los experimentos de Hawthorne.....	61
2.2.16 De las relaciones humanas al enfoque de las ciencias conductistas.....	63
2.3 Escuela de la ciencia de la administración.....	65
2.4 Avances recientes de la teoría de la administración.....	66
2.5 Enfoque de sistemas.....	66
2.6 Enfoque de contingencias.....	67
2.7 Ingreso a una era de compromiso dinámico.....	68
2.8 Nuevos entornos organizacionales.....	69
2.9 La Ética y la Responsabilidad Social.....	69
2.10 La globalización y la administración.....	70
2.11 Cómo inventar y reinventar organizaciones.....	70
2.12 Culturas y pluriculturalismo.....	70
2.13 La calidad.....	71
2.13.1 Una historia de la calidad.....	71
2.13.2 W. Edwards Deming.....	71
2.13.3 Los 14 puntos de Deming.....	72
2.13.4 Joseph Juran.....	72
2.13.5 Kaoru Ishikawa.....	73
2.14 Contribuciones recientes al pensamiento administrativo.....	73
2.14.1 Enfoque de los papeles administrativos.....	74
2.14.2 Enfoque empírico o de casos.....	74

2.14.3 Enfoque de la conducta interpersonal.....	74
2.14.4 Centro de atención del estudio.....	74
2.14.5 Enfoque de sistemas sociales cooperativos.....	75
2.14.6 Enfoque de sistemas sociotécnicos.....	75
2.14.7 Enfoque de la teoría de la decisión.....	75
2.14.8 La estructura de las 7s de Mackinsey.....	75
2.14.9 Enfoque operacional.....	76
2.15 Panorama general.....	76

Capítulo 3

Marco Teórico Teológico Protestante.....	78
3.1 La administración en la iglesia evangélica.....	78
3.1.1 Responsabilidad Social Evangélica.....	78
3.1.2 Nuestro punto de partida.....	80
3.1.3 Es correcto este enfoque teológico.....	80
3.1.4 Reflexión y participación.....	82
3.1.5 La doctrina de la providencia.....	83
3.1.6 La revelación del camino de Dios.....	84
3.1.7 Creación y providencia.....	84
3.1.8 Trabajo y cultura.....	84
3.1.9 Providencia y Gracia.....	84
3.1.10 El mundo: de Dios o del diablo.....	85
3.2 La administración con enfoque bíblico.....	86
3.2.1 Conceptos generales sobre administración.....	87
3.2.2 Principios cristianos de administración.....	89
3.3 La iglesia, administradora del plan de Dios.....	90
3.4 El plan de Dios requiere pastores y líderes capacitados en administración.....	92

3.5 El plan de Dios requiere tareas administrativas de la iglesia.....	94
3.6 El plan de Dios requiere una adecuada administración de los recursos espirituales de sus miembros.....	95
3.6.1 Tiempo.....	96
3.6.2 Talentos.....	97
3.6.3 Dones.....	97
3.6.4 Conocimientos.....	98
3.6.5 Capacidades.....	98
3.7 El plan de Dios requiere de una correcta administración de los recursos económicos del creyente.....	99
3.8 La correcta administración requiere una tarea transparente.....	102
3.9 En la correcta administración debemos respetar el orden establecido por Dios.....	102
3.10 Administración de los recursos de la iglesia.....	102
3.10.1 Su organización.....	102
3.10.2 Asuntos administrativos generales.....	103
3.10.3 Asuntos económico-contables.....	103
3.11 Administración por resultados (objetivos).....	103
3.12 El plan de Dios requiere que la iglesia capacite a sus miembros.....	104
3.13 Principios para que la iglesia tenga éxito en la administración.....	107
3.13.1 Principio del Liderazgo.....	107
3.13.2 Principio de la máxima expectativa.....	108
3.13.3 Principio de participación.....	108
3.13.4 Principio de pertenencia.....	108
3.13.5 Principio de integridad.....	108

3.13.6 Principio de franqueza.....	109
3.14 El plan de Dios requiere que el presupuesto de la iglesia sea representativo de una buena administración.....	109
3.15 Perspectivas bíblicas de la administración cristiana.....	110
3.16 Planificación.....	111
3.17 Organización.....	112
3.18 Reclutamiento de personal.....	113
3.19 Dirección.....	114
3.20 Delegación.....	114
3.21 Motivación.....	115
3.22 Coordinación.....	115
3.23 Administración de diferencias.....	116
3.24 Administración del cambio.....	116
3.25 Evaluación.....	116
3.26 Las buenas relaciones de trabajo.....	117
3.27 Definición del planeamiento.....	118
3.28 El punto de partida: Dios tiene un plan para nosotros.....	118
3.29 La planificación Estratégica.....	119
3.29.1 Desarrollo del concepto de planificación estratégica.....	119
3.29.2 Formulación estratégica dentro del contexto eclesiástico.....	120
3.29.3 Base teológica del concepto de misión.....	120
3.30 Wilfredo Calderón en su libro La Administración en la Iglesia Cristiana.....	121

3.30.1 Razón y concepto de la administración eclesial.....	121
3.30.2 El verdadero ministerio; sus funciones.....	121
3.30.3 El cuadrilátero ministerial indispensable para la iglesia de hoy.....	121
3.31 Unidad espiritual y física de la iglesia.....	123
3.32 Qué es la iglesia de Cristo en el sentido administrativo.....	124
3.33 Un humanismo comunitario.....	124
3.34 Comunicación y comunidad.....	124
3.34.1 El carácter socio-comunal de la administración eclesiástica en la actualidad....	124
3.35 Asuntos administrativos generales.....	125
3.36 Estructuración social de la iglesia.....	128
3.36.1 La iglesia está fundada sobre bases administrativas.....	128
3.36.2 La iglesia es una verdadera empresa administrable.....	128
3.37 Oficiales y gobierno eclesiástico del Nuevo Testamento.....	129
3.37.1 El gobierno de la iglesia se basa en el Nuevo Testamento.....	129
3.37.2 Oficiales de la iglesia según el Nuevo Testamento.....	130
3.38 En la historia ha existido una estructura de la iglesia basada en tres tipos tradicionales de gobierno eclesiástico.....	133

Capítulo 4

Marco Metodológico.....	136
4.1 Justificación.....	136
4.2 Planteamiento del problema.....	136
4.3 Definición del problema.....	137

4.4 Delimitación del problema.....	138
4.4.1 Delimitación espacial o geográfica.....	138
4.4.2 Delimitación temporal.....	138
4.5 Objetivos.....	138
4.5.1 Objetivo General.....	138
4.5.2 Objetivos Específicos.....	138
4.6 Método.....	139
4.7 Forma de la investigación.....	139
4.8 Tipo de investigación.....	139
4.9 Sujetos de investigación.....	139
4.10 Técnicas de investigación.....	139
4.11 Instrumentos de investigación.....	139
4.12 Población y muestra.....	140
4.12.1 Tamaño de la muestra al estimar la proporción de la población.....	140
4.12.2 Tipo de muestra.....	140
4.13 Hipótesis explicativa del problema.....	140
4.14 Variable independiente.....	140
4.15 Elemento Lógico.....	141
4.16 Variable Dependiente.....	141
Capítulo 5	
Identificación de las características del contexto suroccidental de Guatemala.....	142
5.1 Área Suroccidental de Guatemala.....	143

5.2 Quetzaltenango.....	147
5.3 Retalhuleu.....	148
5.4 San Marcos.....	149
5.5 Sololá.....	150
5.6 Suchitepéquez.....	151
5.7 Totonicapán.....	152
5.8 Población y muestra.....	153
Capítulo 6	
Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.....	156
6.1 Comprobación de la Hipótesis.....	170
6.1.1 Hipótesis Nula.....	171
6.1.2 Hipótesis Alternativa.....	171
Capítulo 7	
Propuesta de Aplicación de la Planificación Estratégica en la Iglesia Evangélica...	175
7.1 Elementos de la ciencia.....	176
7.2 Enfoque científico.....	176
7.3 Tecnología.....	177
7.4 Enfoque bíblico: Plan estratégico de Dios para la salvación.....	177
7.5 Propuesta de modelo de planificación estratégica con reflexión bíblica.....	179
7.6 Primera parte.....	179
7.6.1 Análisis y oración.....	179
7.6.2 Análisis de las iglesias.....	181

7.6.3 Declaración de la misión.....	182
7.6.4 Perfil de la iglesia evangélica.....	183
7.6.5 Declaración de la visión.....	184
7.6.6 Orientación de los líderes de la iglesia, valores y visión.....	184
7.6.7 Propósito, objetivos principales e intención estratégica de la iglesia.....	185
7.6.8 Valores centrales.....	185
7.7 Segunda parte.....	186
7.7.1 Examen interno.....	186
7.7.2 Ambiente interno de la iglesia del área suroccidental de Guatemala.....	188
7.7.3 Examen externo.....	189
7.7.4 Ambiente externo presente y futuro de la iglesia evangélica.....	189
7.7.5 Ambiente externo: Condiciones tecnológicas.....	190
7.7.6 Ambiente externo: Condiciones económicas.....	191
7.7.6.1 Capital.....	192
7.7.6.2 Fuerza de trabajo.....	192
7.7.6.3 Niveles de precios.....	193
7.7.6.4 Política fiscal y tributaria.....	194
7.7.6.5 Clientes (feligreses).....	195
7.7.7 Ambiente externo: Condiciones ecológicas.....	196
7.7.8 Ambiente externo: Condiciones sociológicas.....	197
7.8 Estrategias de la iglesia evangélica.....	197
7.8.1 Desarrollo de la estrategia.....	198

7.8.2 Desarrollo de estrategias alternativas.....	198
7.8.3 Estrategia general de liderazgo en costos.....	198
7.8.4 Estrategia de diferenciación.....	198
7.8.5 Estrategia de enfoque.....	198
7.9 Evaluación y elección de estrategias.....	199
7.10 Planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control de la iglesia evangélica.....	199
7.11 Prueba de congruencia y planeación de contingencias.....	199
7.12 La matriz FODA: Moderna herramienta para el análisis de la situación.....	199
7.13 Cuatro estrategias alternativas de la iglesia evangélica.....	202
7.14 Dimensión temporal y matriz FODA de la iglesia evangélica.....	203
7.15 Implementación Estratégica.....	203
7.16 Los siguientes pasos.....	203
7.17 Políticas de la iglesia evangélica.....	204
7.18 Reglas de la iglesia evangélica.....	205
7.19 Economía de la iglesia evangélica.....	206
7.20 Economía de la tercer ola en la iglesia evangélica.....	207
7.21 Contabilidad de la iglesia evangélica.....	207
7.22 Tratamiento de los fondos en la iglesia evangélica.....	207
7.23 Toma de decisiones en la iglesia evangélica.....	208
7.24 Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.....	208
7.25 Concepto de presupuestación de la iglesia evangélica.....	208

7.25.1 Propósito de la presupuestación de la iglesia evangélica.....	209
7.25.2 Tipos de presupuestos de la iglesia evangélica.....	209
7.25.3 Presupuestos de ingresos y gastos de la iglesia evangélica.....	210
7.25.4 Presupuesto de materiales y servicios.....	210
7.25.5 Presupuesto de gastos de capital de la iglesia evangélica.....	210
7.25.6 Presupuesto de efectivo de la iglesia evangélica.....	210
7.26 Evaluación.....	211
7.27 Calendario Eclesiástico de la iglesia evangélica.....	212
Conclusiones.....	214
Recomendaciones.....	216
Referencias.....	217
Anexos.....	220

Lista de Gráficas

1 Población del área suroccidental de Guatemala...	144
2 Superficie del área suroccidental de Guatemala.....	145
3 Proporción de la muestra de pastores del área suroccidental de Guatemala.....	54
4 Nivel académico.....	57
5 Estudios Científicos en Administración.....	158
6 Institución de estudios científicos de administración.....	159
7 Estudios de administración con enfoque bíblico.....	160
8 Institución de estudios de administración con enfoque bíblico.....	161
9 Modelo utilizado en la administración de la iglesia.....	162
10 Aplicación de la planificación estratégica en la iglesia.....	163
11 La iglesia cuenta con una visión.....	164
12 La iglesia cuenta con una misión.....	165
13 Estrategias generales que utiliza la iglesia.....	166
14 Horizonte de tiempo con que planifican estratégicamente.....	167
15 Herramientas con que se analiza el ambiente interno y externo de la iglesia.....	168
16 Problemas en la aplicación de la planificación estratégica.....	170
17 Área bajo la curva normal.....	173

Lista de Cuadros

1 Operacionalización de la Hipótesis de la investigación.....	141
2 Población del área suroccidental de Guatemala.....	143
3 Superficie del área suroccidental de Guatemala.....	145
4 Índice de Desarrollo Humano del área suroccidental de Guatemala.....	146
5 Muestra no probabilística con fines especiales de pastores del área suroccidental.....	154
6 Nivel de estudios académicos.....	156
7 Estudios Científicos en Administración.....	157
8 Institución de estudios científicos de administración.....	158
9 Estudios de administración con enfoque bíblico.....	159
10 Institución de estudios de administración con enfoque bíblico.....	160
11 Modelo utilizado en la administración de la iglesia.....	161
12 Aplicación de la planificación estratégica en la iglesia.....	163
13 La iglesia cuenta con una visión.....	163
14 La iglesia cuenta con una misión.....	164
15 Estrategias generales que utiliza la iglesia.....	165
16 Horizonte de tiempo con que planifican estratégicamente.....	167
17 Herramientas con que se analiza el ambiente interno y externo de la iglesia.....	168
18 Problemas en la aplicación de la planificación estratégica.....	169
19 Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	201

Lista de Esquemas

1 El cuadrilátero ministerial.....	121
2 El hexágono funcional de la administración.....	125
3 El proceso administrativo.....	126
4 Formulación estratégica.....	126
5 Modelo de planificación estratégica.....	127
6 Modelo de planificación estratégica modificado.....	178

Lista de Figuras

1 Análisis y oración.....	179
2 Análisis de las iglesias.....	181
3 Declaración de la misión.....	182
4 Perfil de la iglesia evangélica.....	183
5 Declaración de la visión.....	184
6 Valores centrales.....	185
7 Recursos físicos.....	186
8 Recursos humanos.....	187
9 Recursos financieros.....	187
10 Recursos de actitud.....	188
11 Ambiente externo: Condiciones tecnológicas.....	191
12 Ambiente externo: Condiciones económicas.....	191
13 Capital.....	192
14 Fuerza de trabajo.....	192
15 Niveles de precios.....	193
16 Política fiscal y tributaria.....	194
17 Clientes (feligreses).....	195
18 Ambiente externo: Condiciones ecológicas.....	196
19 Ambiente externo: Condiciones sociológicas.....	197
20 La matriz FODA.....	200
21 Políticas de la iglesia.....	204

22 Reglas de la iglesia.....	205
23 Economía de la iglesia.....	206
24 Contabilidad de la iglesia.....	207
25 Presupuestación de la iglesia.....	209
26 Evaluación.....	212
27 Calendario eclesiástico.....	213

Lista de Mapas

1 Mapa de Guatemala.....	142
--------------------------	-----

Resumen Ejecutivo

En el presente resumen ejecutivo de la disertación doctoral, encontramos aspectos muy importantes de la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala, pero para ello estudiamos primero la historia de la Iglesia Evangélica, porque para comprender el presente y futuro es necesario retroceder en el pasado, para proyectar esa experiencia y nos sirva para fundamentarnos en las bases históricas y sean fuentes de referencia. Para la redacción de la presente disertación se investigó libros de historiadores guatemaltecos de renombre en el tema del evangelismo en Guatemala como lo son Virgilio Zapata Arceyuz y David Escobar, quienes con detalle y documentaciones describen cada paso de la historia del protestantismo o la iglesia evangélica en Guatemala, desde su introducción, hasta nuestros días.

Después de conocer la historia del protestantismo en Guatemala, lo cual nos da una idea de la trayectoria de esta religión cristiana a través del tiempo, contestamos la pregunta del concepto de ser evangélico y su significado, citando el artículo Vida y Verdad del Doctor Samuel Escobar, que desde diferentes ángulos hace un análisis de estas preguntas para recuperar nuestra identidad, que es en primer lugar, mirar a nuestro pasado y nuestras raíces como lo hicimos, pero es también algo más como mirar al futuro con sentido de misión y visión, que es lo que la planificación estratégica trata de abarcar. No se trata de mirar hacia atrás para luego repetir lo mismo, sino utilizar el conocimiento científico y con enfoque bíblico de nuevas teorías administrativas.

Al introducirnos en las teorías científicas de la administración y específicamente la planificación estratégica, etc., debemos tener claros la relación del legado de la reforma protestante y sus aportes a estas teorías, de cómo se dieron en la historia, y los aportes de Martín Lutero y Juan Calvino, y cómo influyeron para el uso de las ciencias, especialmente en la administración, y cómo esas tesis reformadas las aplicamos ahora.

Luego vemos el desarrollo de las teorías de la administración, desde sus orígenes, primeras ideas sobre administración, su historia desde la escuela científica, clásica, conductista, de las relaciones humanas, sociológicas, etc., hasta llegar a las teorías recientes como reingeniería, la historia de la calidad, calidad total, círculos de calidad, enfoques de sistemas, contingenciales, la globalización económica y su influencia en la administración de la Iglesia Evangélica, para

ver un panorama general y que sea base para posteriores aplicaciones en la mayordomía de los recursos de la iglesia evangélica.

Por lo que es un reto que veamos a la Iglesia Evangélica y a la administración como parte integral de la sociedad global moderna.

En la administración de la Iglesia Evangélica, debemos hacer un puente entre las teorías de la administración y ésta, entre la teología cristiana y la vida diaria; entre la doctrina y la práctica; porque como evangélicos nos compete la responsabilidad de relacionar el Evangelio y la palabra de Dios con los problemas de hoy. Por lo que debemos dar nuestros talentos, conocimientos, capacidades, para ofrecer la riqueza de éstos a resolver nuestra problemática social y económica en la iglesia del área suroccidental de Guatemala. Por lo que debemos ser fieles mayordomos de lo que somos, sabemos y tenemos que demostrarle a Dios que somos capaces de administrar y aplicar la planificación estratégica en la Iglesia evangélica del área suroccidental de acuerdo a sus mandamientos y ordenanzas.

Por lo que Dios también nos afirma que hay seguridad y protección para todo el que cumpla los mandamientos y ordenanzas, por lo cual no debemos tener temor de asumir la responsabilidad que se nos confía. “Honra a Jehová con tus bienes, y con las primicias de todos tus frutos; y serán llenos tus graneros con abundancia, y tus lagares rebosarán de mosto” Proverbios 3:9,10.

En el marco metodológico se justifica la investigación, porque se asume una hipótesis de que existen problemas prevalecientes en la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, que inciden en el desarrollo organizacional y social. Y esto le genera a la comunidad eclesiástica, el problema de improvisación y empirismo, lo cual se logra comprobar con la recopilación de información que se estructura en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, en los seis departamentos que conforman el área suroccidental de Guatemala.

Con estos conocimientos realizamos ya en forma aplicada, una identificación de las características del contexto suroccidental, social de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, que son los sujetos de investigación. Estos departamentos son Quetzaltenango, Retalhuleu, San Marcos, Sololá,

Suchitepéquez y Totonicapán, realizándose la investigación en las cabeceras departamentales y municipios que representan la población total.

En las características económicas de estos departamentos, obtenidas de datos secundarios vemos que existe riqueza, sin embargo a falta de una correcta aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, no se superan aspectos sociales del Índice del Desarrollo Humano de varios departamentos, por falta de educación, salud e ingresos de sus habitantes.

El total de los pastores de la Iglesia Evangélica encuestados fue de 96, que están distribuidos en toda el área suroccidental de Guatemala y fueron seleccionados con un muestreo no probabilístico con fines especiales y su tamaño de muestra se obtuvo mediante la fórmula al estimar la proporción de la población.

Las características del contexto suroccidental, educativo y profesional de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, fueron obtenidas en la investigación de campo realizada, así como la información del papel de administrador que cumple, también se determina y jerarquiza que el principal problema de la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental, es la falta de capacitación, que luego nos permite hacer una inferencia estadística, que nos comprueba la hipótesis, de que la mayoría de la población de pastores del área suroccidental de Guatemala tiene este problema.

Por lo tanto para finalizar el presente resumen, decimos que no se aprovecha al máximo las oportunidades o posibilidades de esta rica región suroccidental, que como características de sus departamentos, es productiva en comercio, agricultura, turismo, zona fronteriza, etc., y que sólo falta capacitar a los pastores o líderes para que con herramientas científicas y con enfoque bíblico de planificación estratégica, se encaminen al desarrollo que la región suroccidental ofrece y que en alianzas estratégicas con otras instituciones o sectores, la iglesia evangélica sea una institución importante para alcanzar ese desarrollo.

Introducción

El objeto central del estudio de la sociología de la religión, sobre la que se basa esta disertación doctoral, es la producción social de hechos religiosos, por lo que por medio de ésta analizaremos la interacción de los hechos religiosos, culturales, sociales, políticos y especialmente en la esfera económica, en la estructura social de la Iglesia Evangélica de Guatemala y la aplicación de la planificación estratégica.

La carencia de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica en Guatemala nos genera los problemas de improvisación y empirismo, que dan lugar a un alto costo en el presupuesto y pérdida de credibilidad en los líderes.

Por lo que la propuesta específica es cambiar a la estructura de planificación. A menos que se cambie a una estructura que incluya la educación de los líderes, podremos comprender las ventajas de la planificación estratégica y pueda darse un cambio en ese proceso administrativo, que rompa el enfoque cultural de la improvisación y el empirismo, y que permita proyectarnos una imagen de madurez y credibilidad en los líderes de la iglesia evangélica de Guatemala.

La planificación estratégica en la iglesia evangélica en Guatemala es importante, porque guía la misión y visión de la iglesia, pero no sin antes enfrentarnos contra fuerzas restrictivas como lo es la cultura tradicional en que improvisamos y no trabajamos profesionalmente, lo que va incrementando costos en las decisiones que tomamos y no optimizamos adecuadamente los recursos disponibles con decisiones técnicas.

La propuesta busca generar un proceso de cambio en la cultura de planificación, que nos permita tomar decisiones óptimas y confianza hacia los líderes de la iglesia evangélica, y la misma pueda consolidarse en los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Creemos que la educación para los líderes de la iglesia evangélica para la profesionalización de la planificación estratégica y sus ventajas, es de suma importancia para llevar a la organización eclesial a proyectarnos una imagen madura y creíble de su misión y visión.

La propuesta concreta es un estudio sobre la Aplicación de la Planificación Estratégica en la Iglesia Evangélica, y la incidencia en su desarrollo organizacional y social: un estudio socioreligioso en el área Suroccidental de Guatemala, en el que se evaluará qué iglesias

evangélicas utilizan esta tecnología administrativa y qué iglesias no, en esta zona del país, obteniendo datos fidedignos que nos ayudarán elaborar una propuesta acorde a la realidad resultante.

La presente disertación doctoral se estructura en varios capítulos y apartados, siendo el capítulo uno, un marco teórico histórico, donde se detallará la historia de la llegada del protestantismo en Guatemala, para relacionarnos con la organización objeto de estudio que es la iglesia evangélica de Guatemala, en donde detallaremos aspectos relevantes como preludios del protestantismo en Guatemala, la reforma protestante, precursores del protestantismo en Guatemala, establecimiento del Protestantismo en Guatemala, expansión de la Obra Evangélica en Guatemala, etc., lo cual nos dará una visión del desarrollo social y organizacional de la iglesia evangélica en Guatemala hasta nuestros días. Seguidamente se detalla el concepto Evangélico y qué significa ser evangélico en Latinoamérica y por ende en Guatemala, en donde se incluyen aspectos como la herencia evangélica, la dimensión social del evangelio, las expresiones del protestantismo en América Latina, la fe evangélica, los desafíos del futuro, entre otros, lo que nos dará una visión de la identidad de ser evangélico, que es de utilidad para el estudio.

Seguidamente se estructura un marco teológico práctico, en donde se incluye la relación del legado de la Reforma Protestante, se estudia la reforma protestante, personajes de la reforma protestante como Martín Lutero y Juan Calvino, el protestantismo y el capitalismo, los aportes de Max Weber, para luego introducirnos en cómo el legado de la reforma protestante influyó para el uso de las ciencias y específicamente en este caso, las ciencias de la administración, la planificación estratégica, el cambio organizacional, el desarrollo organizacional, la contabilidad, la presupuestación, etc., que son elementos administrativos a evaluar en este estudio.

En el capítulo dos, se detalla la evolución de la teoría administrativa desde las primeras ideas de la administración de Maquiavelo y Sun Tzu como viejos estrategas, siguiendo con un panorama general de las teorías de la administración como la escuela de la administración científica y sus contribuciones, la escuela de la teoría clásica de la organización y sus aportes, la escuela conductista, el movimiento de las relaciones humanas y más recientemente la escuela de la ciencia de la administración, los avances recientes, el enfoque de sistemas y

otros en estos nuevos entornos organizacionales, la calidad y contribuciones recientes al pensamiento administrativo.

En el capítulo tres se incluye la administración en la Iglesia Evangélica, la responsabilidad que ésta tiene para con la administración óptima de los recursos de la sociedad y su involucramiento como mayordomo de los bienes de Dios en la tierra. En este capítulo se establecen conceptos generales sobre administración con enfoque bíblico y se analizan principios cristianos de administración de autores con enfoque bíblico.

Se realizó un marco metodológico que presenta el diseño de investigación en el capítulo cuatro, en donde se detalla lo realizado en el estudio de campo en el área Suroccidental de Guatemala, que reflejó cómo están las iglesias evangélicas en relación a estos temas científicos y tecnológicos relacionados con la planificación estratégica, a través de técnicas e instrumentos estadísticos descriptivos e inferenciales de investigación cuantitativos, como la prueba de hipótesis y análisis y reflexión cualitativos aplicados a la información proporcionada por los sujetos de investigación involucrados.

En el capítulo quinto se incluye la identificación de las características del contexto suroccidental de Guatemala, que es el lugar donde proceden los sujetos de investigación. Se detalla la población, superficie, Índices de Desarrollo humano, información económica, social de los departamentos sujetos del estudio, que forman territorialmente el área suroccidental de la República de Guatemala, y la forma en que se seleccionó la muestra.

Posteriormente se incluye un capítulo seis de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para arribar a conclusiones que nos permitieron tomar una decisión estratégica a proponer.

Finalmente en el capítulo siete se incluye una propuesta que se adapta a lo obtenido en el análisis del estudio, que será técnico, andragógico y profesional.

Nos apoyamos con bibliografía, información en la red virtual o internet, etc. como fuente secundaria de información y finalizando con anexos que apoyen documentalmente nuestra información o datos generados.

Capítulo 1

Marco Teórico Histórico

Es importante conocer la historia de las organizaciones objeto de estudio, que en este caso es la Iglesia Evangélica, por lo que para comprender el futuro y presente es necesario retroceder en el pasado, para proyectar esa experiencia y que nos sirva para fundamentarnos en las bases históricas y sean fuentes de referencia en la presente disertación doctoral.

Para la redacción del mismo se investigó libros de historiadores guatemaltecos de renombre en este tema del evangelismo en Guatemala, como lo son Virgilio Zapata Arceyuz y David Escobar, quienes con detalle y documentaciones describen cada paso de la historia del protestantismo o la iglesia evangélica en Guatemala, desde su introducción, hasta nuestros días. Se trata de hacer un resumen de esa historia que nos permita seguir en un hilo conductor desde esas raíces hasta el siguiente marco teológico práctico y los siguientes capítulos que se constituirán en las ramas de la presente disertación doctoral.

1.1 Preludios del protestantismo en Guatemala

1.1.1 La Reforma Protestante

El movimiento evangélico en Guatemala tiene sus raíces, en las iglesias protestantes de Estados Unidos que enviaron misioneros a Guatemala. Esas iglesias tuvieron su génesis en las iglesias protestantes de Europa. Y éstas, a su vez, tuvieron su origen en la Reforma Protestante del Siglo XVI.

Las raíces de dicha reforma son bastante bien conocidas: hubo diversos intentos, en diferentes partes de Europa, de reformar ciertos abusos y desviaciones acaecidos dentro de la iglesia Católica, Apostólica y Romana. Dichos intentos fracasaron.

En 1517, el fraile agustino Martín Lutero procuró reformar ciertos abusos que se estaban cometiendo en la Iglesia Católica, como la escandalosa venta de indulgencias. Luego, su protesta también se produjo en contra de desviaciones doctrinales. Según su manera de pensar, Lutero estaba buscando en las Sagradas Escrituras, particularmente en el Nuevo Testamento, las raíces del cristianismo. Al ser excomulgado, Lutero declaró la vigencia, militancia y permanencia de su movimiento reformador.

Cuando estos intentos de reformar la Iglesia se dejaron sentir, la chispa contagiosa del movimiento reformador de Lutero cundió por todo el norte de Europa. Así, en Alemania, Suecia, Noruega, Holanda, Inglaterra, Suiza y otras partes de Europa, se dio el grito reformador independentista, lo que resultó en el establecimiento de iglesias protestantes. Cada iglesia, por cierto, fue adaptando la cultura e idiosincrasia del respectivo pueblo a la nueva institución eclesiástica. Fue así como estas iglesias, inclusive la Anglicana de Inglaterra, buscaron sus raíces sobre todo en lo doctrinal, hasta el Nuevo Testamento y la vida de Jesús y de los apóstoles.

1.1.2 En Guatemala

Con Justo Rufino Barrios vino a Guatemala la Reforma Liberal y la libertad de cultos. Es interesante notar que dicha reforma procedió, en un sentido, de dentro de la misma iglesia Católica Romana, tal como sucedió en Europa con el movimiento reformador de Martín Lutero.

Según el Lic. Eduardo Haymaker: “La estrella matinal de la misión evangélica fue un sacerdote católico, Fray Bartolome de Las Casas, cuya vida fue ciertamente un reflejo de la Reforma Protestante posterior”

Fray Bartolome de Las Casas se opuso violentamente a toda crueldad, así como a la arrogancia e inmoralidad de clérigos de su tiempo. También estaba en contra de las prácticas supersticiosas de los laicos y de la ignorancia religiosa entre las masas; denunció los métodos sangrientos de conquista utilizados por los españoles; tomó posiciones con el Rey y con el Cardenal Jiménez de España al oponerse a aquellos, convirtiéndose así en enemigo gratuito de los clericales de su día. Sin embargo, pudo obtener una conquista humanitaria y pacífica en las Verapaces por medio de un evangelio de amor y servicio en lugar de un esfuerzo de sangre y espada.

1.2 Precusores del Protestantismo en Guatemala (1824-1846)

1.2.1 Bourne, Wilson, Anderson, Henderson y Dunn

En 1822 llegó procedente de Belice, a Territorio guatemalteco, un bautista inglés de apellido Bourne, quien en 1824 visitó algunos de los asentamientos ingleses alrededor del lago de Izabal.

También Wilson y Anderson, dos comerciantes protestantes, hacían viajes frecuentes de Belice a la Nueva Guatemala, los que aprovecharon para llevar biblias y tratados evangélicos y distribuirlos tanto en la ciudad capital como en sus alrededores. De sus esfuerzos evangelísticos se ignora si quedaron resultados permanentes.

A principios de 1827 llegó el señor Henry Dunn, contratado por el gobierno para organizar el sistema lancasteriano en las escuelas de Guatemala. Los esfuerzos educativos avanzados de este pastor-maestro anglicano no fueron utilizados por el gobierno, pero sí aprovechó su permanencia para establecer una venta pública de Biblias y literatura evangélica, con el resultado que él pudo observar y comprobar, por las escasas ventas de los mismos, que no había demanda de esta naturaleza. Sin embargo por donde quiera que viajó repartió Biblias y literatura evangélica, y entabló pláticas que culminaron en algunos contactos religiosos, platicando algunas veces, inclusive, con clérigos católicos.

En la misma época, en 1834, el reverendo Alejandro Henderson, de Belice, también empezó a distribuir Biblias y tratados en el territorio guatemalteco, sobre todo en lugares no muy lejanos a Izabal, donde se habían hecho esfuerzos por establecer una colonia británica. Para suplir mejor el material bíblico a sus agentes y a personas interesadas, el Rev. Henderson organizó lo que se llamó Sociedad Bíblica Auxiliar de Belice, a través de la cual por doce años distribuyó anualmente de 500 a 600 copias de la Biblia y muchos tratados evangelísticos, cubriendo un vasto territorio en el sur de México, Guatemala, Honduras y la costa Mosquita de Nicaragua.

1.2.2 Federico Crowe (1841-1846)

Entre los precusores del movimiento protestante en Guatemala el más sobresaliente fue Federico Crowe.

1.2.2.1 Su primera escuela:

Después de su segundo arribo a Guatemala, Crowe dispuso establecer una escuela. En forma elocuente respecto a su espíritu noble y altruista, dice Crowe: “Algunos me aconsejaron que tuviese una clase selecta de alumnos, pero yo me opuse a ello, sintiendo que la gente pobre es la que tiene mayor necesidad, y que, por lo tanto, es la que más atención debe merecer”

Esa corta época de relativa libertad de imprenta y pensamiento, Crowe la aprovecho para continuar impartiendo sus clases de inglés y francés en la universidad. Llegó a ser un catedrático muy popular entre los estudiantes, entre quienes ejerció con más amplitud una influencia evangelizadora callada, pero a la vez determinante. Logró formar una célula de doce a quince seguidores fieles y decididos. También enseñó música y organizó en Guatemala la primera banda de instrumentos de viento que él mismo importó del extranjero, probablemente de Belice.

1.3 Resumen

En resumen el primer evangélico fiel a sus convicciones que arribó a Guatemala fue William Cornelius, también llamado John Martin, anglicano de Cork, y quien vivió en Guatemala entre 1566 y 1574, año en que fue aprehendido como hereje y remitido a la Inquisición de México. Este fue un caso aislado, pero típico de lo que aconteció en Guatemala durante la época colonial.

Otros precursores del protestantismo en Guatemala fueron Bourne, Wilson, Anderson, Henderson y Dunn, quienes repartieron Biblias y literatura evangélica a partir de 1824, y hasta 1834, especialmente en las poblaciones alrededor del lago de Izabal y en la ciudad capital.

El más sobresaliente de los precursores del movimiento protestante en Guatemala fue Federico Crowe, colportor bautista, de nacionalidad británica, quien procedente de Belice llegó a Abbottsville, en las orillas del lago de Izabal, en enero de 1841. En septiembre de 1843 se trasladó a Salamá y de allí a la ciudad de Guatemala donde permaneció repartiendo literatura evangélica y Biblias así como también dirigiendo el primer colegio co-educativo de Guatemala, el cual le fue cerrado tres veces. Debido a la intolerancia religiosa de la época fue

expulsado del país hacia Belice el 2 de abril de 1846, a pesar de que gozaba de la protección de la Suprema Corte de Justicia.

La literatura repartida por los primeros precursores del protestantismo en Guatemala parece no haber tenido influencia posterior. En cambio, los esfuerzos de Federico Crowe sí influyeron el pensamiento de varios niños, jóvenes, adultos, produciendo discípulos protestantes, los cuales quedaron en el anonimato, a excepción del señor Julián Suárez, de Amatitlán.

A pesar de la persistente y magna labor de colportaje bíblico que realizó Crowe, no quedaron iglesia ni escuela establecidas que continuaran su labor precursora, tan llena de méritos y sacrificios.

Su presencia, su pensamiento evangélico, su literatura evangélica, y las biblias vendidas, obsequiadas y prestadas, contribuyeron en la formación de una conciencia cívica y religiosa de tipo liberal, la cual apuntó hacia la Revolución Liberal de 1871 y el consiguiente movimiento de Reforma.

Los esfuerzos hacia una penetración protestante durante la Colonia fueron inconsistentes debido al dominio español que imperó en Guatemala hasta 1821. (Virgilio Zapata Arceyuz, 1982)

Colportor es un galicismo que nos ha llegado un poco modificado vía el mundo de habla inglesa. En francés un “colporteur” es esencialmente un vendedor ambulante de baratijas; en inglés es una persona que va de lugar a lugar distribuyendo Biblias, tratados religiosos, etc.; y para los evangélicos de habla española, es un individuo que dedica todo su tiempo a la distribución de Biblias y literatura protestante, generalmente en forma itinerante. (David Escobar, 2000)

Aunque de los tres ministerios que Crowe desempeño en Guatemala, algunos le confieren al colportaje la prominencia, semejante juicio no se conforma con los compromisos ni las preferencias de Crowe mientras él estuvo en Guatemala, y según él mismo nos lo dio a entender en la extensa obra histórico-biográfica que tuvo a bien legarnos. El colportaje, la mayor parte del tiempo, solo desempeño un papel complementario y corroborativo en relación con sus otros dos ministerios que fueron de evangelista y maestro. (David Escobar, 2000)

1.4 Establecimiento del Protestantismo en Guatemala

El 30 de junio de 1871 se produjo el triunfo de la Revolución Liberal, bajo la dirección del Lic. Miguel García Granados y del General Justo Rufino Barrios. Ya como Presidente, Barrios emitió el Decreto No. 93 del 15 de marzo de 1873, el cual estableció la libertad de conciencia y de cultos. Fue también Barrios quien introdujo a Guatemala el Protestantismo, como religión e institución.

1.4.1 Resumen de la obra de Hill

El arribo del pastor Presbiteriano John C. Hill simbolizaba para el Reformador el establecimiento en Guatemala de la religión protestante, lo cual para él tenía una triple significación: política, económica y social. A Barrios le interesaba: romper la hegemonía conservadora clerical; hacer contacto con otros países, especialmente con Estados Unidos, e incluyendo a aquellos de donde pudiere atraerse inversionistas y divisas para Guatemala; contar en el país con misiones protestantes que habrían de aportar beneficios a la Nación, pues ellas podrían contribuir al mejoramiento social de la población, a través de sus iglesias, escuelas y otras obras benéficas conexas.

Podemos sintetizar la obra inicial del primer misionero evangélico en Guatemala transcribiendo el resumen que ha elaborado el pastor Presbiteriano Rev. y Lic. José G. Carrera:

1. Establecimiento del Colegio Americano
2. Inició cultos en Inglés
3. Imprimió mensajes evangélicos en el Diario Centro América
4. Escribió un pequeño himnario usando una pluma estilográfica
5. Al año de estar en Guatemala y cuando había aprendido un poco el Español, comenzó a predicar en este idioma estableciendo cultos en el mismo local
6. Bautizó a algunos creyentes y como primer anciano al ecónomo del Colegio
7. Extendió el ministerio del colegio con la ayuda de dos señoritas norteamericanas

Resumiendo, después de un cuarto de siglo de silencio protestante, con el triunfo de la Revolución Liberal acaecida el 30 de junio de 1871, se inicia la era de libertad que permitirá el establecimiento del movimiento protestante en Guatemala. El protestantismo se hace

legalmente posible al emitir el general Justo Rufino Barrios, en su calidad de Presidente provisorio, el Decreto número 93 del 15 de marzo de 1873, el cual es firmado por el ministro de Gobierno, Justicia y Asuntos Eclesiásticos Marco A. Soto, por el cual se otorga libertad de conciencia y de religión en la República de Guatemala.

A sugerencia de la señora Frances de Cleaves, Barrios trajo a Guatemala el primer misionero protestante, el Rev. John Clark Hill, quien arribó a Guatemala en la comitiva del Presidente Justo Rufino Barrios el 2 de noviembre de 1882.

La obra misionera de Hill duró apenas cuatro años de 1882 a 1886, durante los cuales logró abrir y establecer cuatro significativas bases para un futuro movimiento evangélico:

1. Obra educativa
2. Culto evangélico en inglés
3. Culto evangélico en español, y
4. Una futura iglesia evangélica en Guatemala.

1.4.2 Expansión de la Obra Evangélica en Guatemala

Un monumento imperecedero a Barrios es el Decreto No. 93 del 15 de marzo de 1873, por el cual se otorgó a Guatemala libertad de cultos. Como corolario a tan extraordinario acto de gobierno, Barrios promovió el establecimiento firme de la Iglesia Evangélica en Guatemala, a pesar de la intransigencia de los conservadores que de nada estaban de acuerdo con el triunfo liberal y el movimiento protestante. Tal hecho histórico hace del año 1882 el año luz de Guatemala. Si bien es cierto que el protestantismo se estableció bajo la protección del Presidente Barrios, también es cierto que la muerte del Reformador acaecida el 2 de abril de 1885, no significó la muerte de la presencia de la Iglesia Evangélica en el país, ni tampoco el fin de su expansión.

Por lo contrario, el nuevo presidente, General Manuel Lisandro Barillas, también facilitó su propagación al no poner obstáculos para su desarrollo gradual. Aunque ese crecimiento inicial fue lento, sin embargo, los distintos regímenes liberales permitieron que las iglesias evangélicas se fueran extendiendo libremente durante 62 años, hasta la revolución del 20 de octubre de 1944. A partir de 1944 y del tremendo sacudimiento socio-político que Guatemala experimentó con la Revolución de Octubre, la Iglesia Evangélica principió a crecer

considerablemente. A pesar de que en diferentes épocas conservadoras y clericales trataron de frenar el crecimiento evangélico, esto no prosperó sino que su expansión en Guatemala ha sido como la luz de la aurora que va en aumento hasta ser pleno día.

1.4.3 Misiones Pioneras

El primer grupo de denominaciones evangélicas lo integran las misiones históricas, es decir, los cuerpos misioneros que tienen una larga trayectoria de actividad religiosa en Europa y Norteamérica y que fueron los primeros en establecer diferentes denominaciones o iglesias ya arraigadas desde siglos atrás en Europa y Norteamérica. El patrón más común ha sido de este tipo de cuerpos o denominaciones que se establecieron en Europa como resultado de la Reforma Protestante del siglo XVI. Tomaron diferentes nombres de acuerdo con el lugar donde dichos movimientos se formaron al protestar en contra de las prácticas y doctrinas de la Iglesia Católica Romana.

Los primeros cuerpos evangélicos que enviaron misioneros a Guatemala fueron: la Iglesia Presbiteriana, la Misión Centroamericana, la Iglesia Amigos, la Iglesia del Nazareno y la Iglesia Metodista Primitiva, las cuales son denominaciones, excepto la segunda, que es Misión de fe como ya se indicó.

1.4.4 La Iglesia y Misión Presbiteriana

La iglesia Presbiteriana nació en Escocia, principalmente bajo el dinámico liderazgo del elocuente y osado predicador y teólogo Juan Knox. Dicho movimiento protestante tomó el nombre de la forma de gobierno que adoptó: democrático representativo. Toda vez que los representantes del pueblo son los ancianos, o presbíteros, el nombre de la iglesia llegó a ser presbiteriana. La doctrina de dicha iglesia ha sido la doctrina del Nuevo Testamento según la interpretó Juan Calvino, en Ginebra, Suiza. La junta de Misiones Extranjeras de la Iglesia Presbiteriana de Estados Unidos con sede en Nueva York, en respuesta a la insistente solicitud del General Justo Rufino Barrios, nombró al Reverendo John Clark Hill para que en vez de embarcarse como misionero a China, acompañase al presidente Barrios a Guatemala, donde arribó el 2 de noviembre de 1882. Tras un difícil esfuerzo pionero, en enero de 1887 Hill retornó a los Estados Unidos de Norteamérica. En vista de su relativo éxito al implantar en Guatemala el movimiento protestante, la Junta Presbiteriana de Misiones decidió enviar como

sustituto a un misionero que conociese bien el idioma castellano y tuviese alguna experiencia en el campo misional latinoamericano.

1.4.5 La obra de Haymaker y sus Contemporaneos (1887-1920)

Los escogidos para continuar la labor principiada por Hill fueron don Eduardo Haymaker y su esposa, quienes habían ministrado por tres años en Zacatecas, México. Para trasladarse a Guatemala, los Haymaker tuvieron que viajar primero a California, y de allí por barco al Puerto de San José, y por tren a la capital, viaje que en aquel entonces les llevó 30 días, arribando en septiembre de 1887.

Coincidió el arribo de la familia Haymaker con la expulsión del arzobispo Casanova, quien se había dedicado a denunciar desde su púlpito los buenos propósitos del nuevo presidente, General Lisandro Barillas, de dotar de libros de texto a todas las escuelas públicas del país. El clima político era favorable a los nuevos misioneros evangélicos.

Poco tiempo después los esposos Haymaker principiaron una escuela Dominical en español, la cual se reunía en sus diferentes clases los días domingos. Más tarde se principiaron cultos regulares tres veces por semana, también en español.

1.4.6 Obra educativa

Los Haymaker fundan el primer colegio evangélico en Guatemala, La Patria, tanto en Guatemala como en Quetzaltenango. Además Haymaker fundó el Colegio Industrial en 1923, porque se percató de que también era importante educar a la juventud guatemalteca en otros dos aspectos, además de lo académico en lo práctico y en lo bíblico. Dicho plantel tenía el doble propósito de dar instrucción práctica en mecánica y en agricultura, a la vez que enseñar la biblia, proporcionando así una educación que habría de preparar a los jóvenes estudiantes para sostenerse a sí mismos y a sus familias, y para servir a Dios y a la Iglesia.

1.4.7 El Ministerio de la imprenta

Haymaker, al igual que Hill, también comprendió el alcance de la página impresa, y en enero de 1889 publicó la primera revista evangélica, El Mensajero. Era publicada en 8 páginas por la imprenta comercial La Unión, y los fotograbados eran hechos por Alfredo Herbruger.

1.4.8 La Primera Iglesia

El principal interés de las misiones protestantes es el establecer iglesias o ayudar a establecer y fortalecer iglesias. Además de los otros intereses que mantuvieron ocupado al Lic. Eduardo Haymaker, la evangelización, o el esfuerzo por extender la doctrina evangélica, era una pasión para este gran pionero presbiteriano.

Por un lado, en la ciudad capital afirmó las bases que John C. Hill había sembrado para que se estableciera debidamente la primera iglesia evangélica del país, la Iglesia Evangélica Central Presbiteriana. Tras conseguir que se congregará un buen número de personas y que se fueran convirtiendo y bautizando, Haymaker logró que se constituyeran en iglesia, en un cuerpo eclesiástico debidamente organizado. Siguiendo las pautas del gobierno presbiteriano, la iglesia llegó a tener sus ancianos o presbíteros, diáconos y su pastor en menos de un año. Empero no se organizaron dichos oficiales en un consistorio, que es el cuerpo que gobierna las iglesias presbiterianas. El pastor -misionero era el que gobernaba.

1.4.9 Iglesia Presbiteriana de Hymaker hacia el presente (1920-1980)

Después del misionero Haymaker, y aun durante su ministerio, llegaron a Guatemala otros misioneros presbiterianos, unos predicadores y evangelistas y otros maestros, doctores, enfermeros, impresores, etc. quienes fortalecieron el trabajo y la obra de la Misión Presbiteriana. Se hizo obra entre los indígenas, obra teológica donde se estableció el Seminario Teológico Presbiteriano en San Felipe Retalhuleu donde se otorgan grados de Bachillerato y de Licenciatura en Teología, tanto en la sede como educación a distancia. También se hizo obra médica con programas de salud con la Dra. María Gregg, quien en 1906 abrió una clínica en un cuarto de la casa pastoral de la Iglesia Central. También se hizo obra juvenil, sociedades femeniles y otro aspecto de la obra Presbiteriana constituye el funcionamiento continuo, desde octubre de 1955, del campamento cultural y recreativo Monte Sión, a orillas del Lago de Amatitlan. Se trabajo en la integración de Misión e iglesia, fue en Mazatenango, en mayo de 1951, bajo la visión e inspiración del misionero Guillermo Brewington, la ocasión en que se reunieron los representantes de las distintas iglesias presbiterianas del país para organizarse en un cuerpo oficial unificado. Este cuerpo habría de representar a las iglesias presbiterianas de Guatemala ante las demás denominaciones del país, el Gobierno de la República, organismos nacionales y extranjeros, incluyendo otras iglesias

presbiterianas del mundo y la misma Iglesia Presbiteriana de Estados Unidos. El primer presidente del Sínodo fue el veterano pastor don Adolfo Martínez, lo cual marcó en forma más contundente la nacionalización de la obra presbiteriana. (Virgilio Zapata Arceyuz, 1982)

A grandes rasgos esta es la historia del protestantismo en Guatemala, la cual nos da un panorama de cómo ésta iglesia cristiana también tuvo su propia reforma protestante, porque luchaba contra fuerzas de la época colonial, bajo el dominio de España y la Iglesia Católica Romana, que impedían la expansión del protestantismo en nuestro país, pero gracias a varios personajes que se mencionan en este pequeño resumen se fue avanzando en el movimiento protestante y el uso del conocimiento bíblico como lo usaba Calvino y la tecnología educativa en la enseñanza de las ciencias en los colegios, hasta nuestros días.

1.5 Concepto Evangélico

Ahora que ya conocemos la historia del protestantismo presbiteriano en Guatemala, lo cual nos da una idea de la trayectoria de esta denominación cristiana a través del tiempo, ahora nos preguntamos el concepto de ser evangélico y su significado, por lo que nos encontramos con esas grandes interrogantes, pero para contestarlas citamos el artículo Vida y Verdad del Doctor Samuel Escobar, que desde diferentes ángulos hace un análisis de estas preguntas a nivel Latinoamericano y por ende en Guatemala por ser parte de esta región del continente y con culturas muy similares entre los países, por lo que se le agrega al título del artículo la contextualización de nuestro país Guatemala.

1.5.1 Qué significa ser evangélico en Latinoamérica y Guatemala

El doctor Escobar analiza el significado de ser evangélico con el esquema siguiente dividido en tres partes. Primero, un examen de nuestra herencia evangélica o protestante, segundo, una reflexión sobre nuestra fe y tercero, una proyección estratégica a los desafíos del futuro.

También dentro de su introducción y como marco teórico conceptual, se refiere al término genérico protestantismo y como solemos llamarnos.

Por lo que el Dr. Escobar dice: que la mayor parte de los protestantes en América Latina prefieren llamarse evangélicos, que es como comúnmente nos llamamos aquí en Guatemala. También agrega que el vulgo, a veces la prensa y aun las autoridades eclesiásticas católicas, usan para ellos el término evangelista. De hecho, algunas de estas iglesias rehúsan usar el

nombre protestante. La preferencia por el término evangélico indica una realidad histórica que es importante recordar. La mayor parte de los misioneros que vinieron a predicar desde las filas del protestantismo pertenecían por sus convicciones y su vocación a un ala o un sector especial del mundo protestante europeo o norteamericano. (Samuel Escobar, 1982)

Por lo que la forma de cómo llamarnos ya sea evangélico, protestante, evangelical, etc., es cuestión de términos y de quien nos llama así, si somos nosotros mismos, nos llamamos comúnmente aquí en Guatemala, evangélicos, si es la iglesia católica nos llaman evangelistas, como a veces se le llama a el Doctor Luis Palau, a Yiye Ávila, etc., y el término protestante casi no se utiliza aquí en Guatemala.

Otras afirmaciones importantes a través de la experiencia misionera y pastoral en diversos países del Dr. Samuel Escobar le hace llegar a la conclusión de que hay una crisis de identidad entre los evangélicos latinoamericanos de esta forma:

Primero, en el sector más inclinado hacia el ecumenismo, hay quienes sostienen que ya no se debe afirmar una identidad evangélica diferente del catolicismo predominante. Según estas personas la línea divisoria es ahora política y hay cristianos (evangélicos o católicos) partidarios de la liberación, por una parte, y por la otra cristianos (evangélicos y católicos) opuestos a ella.

Segundo, en el sector más conservador, en cambio, la actitud frente al movimiento carismático católico es reveladora. La línea divisoria sería en este caso la experiencia carismática. Estos evangélicos conservadores que se sentirían incómodos en una reunión con evangélicos menos conservadores que ellos, se sienten muy a gusto en encuentros con carismáticos católicos, aunque éstos crean en la transubstanciación o sean entusiastas de la mariología, o sean devotos de la Virgen María.

Un tercer ejemplo es el de jóvenes que viven en ambientes donde la influencia del marxismo en la universidad o el colegio ha sido poderosa. Al desconocer su herencia evangélica todo lo que saben del protestantismo es que dio origen al capitalismo, el cual les ha sido presentado como algo diabólico. Personas así tienen temor de afirmar claramente su fe evangélica, refugiándose en un cristianismo general y difuso.

Estos son síntomas de un malestar general que afecta no sólo a muchos evangélicos latinoamericanos sino también a algunos misioneros de las nuevas generaciones. Precisamente cuando el crecimiento numérico y la entrada en sectores de la población que recién se abren al evangelio, posibilita un testimonio vigoroso, genuino y distintivo, parece que hemos perdido la identidad.

Recuperar nuestra identidad es en primer lugar mirar a nuestro pasado y nuestras raíces, pero es también algo más: mirar al futuro con sentido de misión. No se trata de mirar hacia atrás para luego repetir en forma servil o rutinaria los modelos de ayer. En la esencia de la forma de ser evangélica está la fe en el Espíritu Santo que sopla, renueva y crea, y en su Palabra que es guía segura y ancla, pero también semilla fértil siempre vivificante. (Dr. Samuel Escobar, 1982)

Ahora para efectos de esta disertación remarcamos algunas afirmaciones del artículo del Dr. Samuel Escobar, siendo la primera de conocer nuestra herencia evangélica sabemos que el protestantismo dio origen al capitalismo, en un mundo moderno y al neoliberalismo y globalización en un mundo posmoderno, cuando las tesis de Martín Lutero, las tomó Juan Calvino y estas fueron utilizadas por Max Weber, quien escribió sobre el protestantismo y el capitalismo, sobre la sociología de la religión y sobre la iglesia, es allí donde se amarra el legado de la reforma protestante con el uso de las ciencias interdisciplinarias para el bienestar de la iglesia evangélica en Guatemala.

Por lo que para recuperar nuestra identidad evangélica en el marco de esta disertación doctoral, hemos visto hacia el pasado, conociendo la historia de la iglesia evangélica en Guatemala, la reforma protestante y luego esa recuperación de nuestra identidad, para ver hacia el futuro, y precisamente hoy en día con el uso de la ciencia y la tecnología, que nos ha dejado como uso la reforma protestante, utilizamos la teoría de la administración y la planificación estratégica como puente hacia el futuro, para alcanzar la misión y visión de la iglesia evangélica en Guatemala en su desarrollo organizacional y social.

Primero analizamos la herencia evangélica en el artículo del Dr. Escobar:

1.5.2 La Herencia Evangélica

El movimiento evangélico es como un río en el cual han confluído varias corrientes, cada una de las cuales aporta a la fisonomía propia de esta realidad, Ser evangélico es una forma especial de ser protestante. Corresponde a una corriente dentro de las grandes confesiones protestantes, y es la forma de protestantismo que más se extendió por América Latina y que terminó por darle al nombre a todo el protestantismo latinoamericano.

1.5.2.1 La herencia teológica de la Reforma

Lo evangélico está en el centro mismo de la Reforma del siglo XVI en Europa. Es una manera de entender el evangelio y el regreso a una forma de vida centrada en ese mensaje redescubierto con frescura inusitada. Lutero adoptó el término afirmando en 1524: Las personas son buenos evangélicos en cuanto su esperanza en el mensaje del evangelio sea lo que les alimenta y enriquece. La fidelidad a la Reforma y a su herencia doctrinal vino a ser una nota distintiva de este carácter evangélico, diferenciándose de ciertas corrientes altas en las iglesias protestantes, que se acercaban a Roma o abandonaban el mensaje de la Reforma. Así, pues, evangélico ha venido a ser sinónimo de fidelidad a la herencia doctrinal protestante.

1.5.2.2 La pasión evangelizadora

El segundo elemento viene de los grandes avivamientos espirituales del siglo XVIII, especialmente el de Juan Wesley en Inglaterra (1703-1791). Había en este movimiento no sólo fidelidad a la doctrina evangélica sino también un vigor espiritual renovado, con un tremendo impulso evangelizador. Wesley fue el exponente de una fe entusiasta y decidida a ganar a todos los hombres para una fe viva en Jesucristo. Wesley y los otros líderes de los avivamientos fueron grandes evangelistas. Cuando se les cerraron las puertas de los templos anglicanos, se lanzaron a predicar al aire libre, iniciando una tradición muy cara para el protestantismo latinoamericano.

La influencia wesleyana fue decisiva en el movimiento misionero que vino a estas tierras. La pasión evangelizadora era la razón de su venida. Para ellos estas tierras eran terreno de misión, había aquí una masa que debía ser conquistada para Cristo, no una cristianidad que debía ser sólo administrada.

Hasta hoy esa pasión evangelizadora sigue siendo la marca de buena parte de los evangélicos latinoamericanos.

1.5.2.3 La piedad personal

El tercer elemento viene de la herencia pietista. También en este caso se trataba de una renovación o despertamiento espiritual que se dio en el seno del luteranismo. En él destacan las figuras de Felipe Jacobo Spener (1635-1705), Augusto Hermann Francke (1663-1727) y el Conde Zinzendorf (1700-1760). El pietismo ponía énfasis en la decisión personal y en la experiencia individual de la gracia de Cristo y la vida abundante. Además, el pietismo cultivó una vocación misionera intensa. Antes que el gran movimiento misionero de XVIII se desatase, ya los pietistas estaban cruzando océanos con el evangelio.

Las descripciones cuidadosas, las observaciones agudas están siempre matizadas con ese sentido personal de relación con Dios, de vida de oración y piedad, de confianza práctica en la divina providencia. Era eso lo que el joven Wesley había admirado en los misioneros moravos y era eso lo que animaba a los pioneros que vinieron.

Las iglesias evangélicas hoy en América Latina, retienen esa piedad personal intensa. Entre sus críticos se suele usar el nombre pietista como adjetivo de reproche y crítica, Pero el vigor evangelizador y la fortaleza espiritual van siempre unidos a este pietismo sano del cual no hay que avergonzarse

1.5.2.4 La postura anabautista

Un nuevo elemento se agregó por esta circunstancia histórica. Es lo que llamamos postura anabautista, refiriéndonos al tipo de iglesia que bautiza creyentes adultos, pone énfasis en la separación entre Iglesia y Estado, coloca la autoridad de la Escritura en abierta contradicción con la autoridad de la tradición y desarrolla un estilo de vida que contrasta con el de la sociedad ambiente. Aunque la palabra anabautista se usa específicamente para ciertos grupos que sostuvieron esos principios en la Europa del siglo XVI, el ala radical de la Reforma, la forma de ser anabautista vino a ser la forma de ser de la mayoría de los evangélicos latinoamericanos.

Reconociendo las diferencias en cuanto al bautismo o el estilo de vida personal, lo que creemos es que las iglesias evangélicas ocuparon en la sociedad latinoamericana un papel de

grupos contestatarios de la Iglesia oficial, de minorías críticas, que al igual que otros grupos sociales buscaban abrir al futuro una sociedad cerrada y medieval, marcada todavía por el feudalismo.

Los anabautistas asumían su posición de minorías con un fuerte sentido de misión, no con un sentimiento de inferioridad. Inclusive utilizaban la noción bíblica de remanente, de resto fiel por medio del cual Dios podía cumplir su voluntad de cambio en el mundo. Y esta misma esperanza entusiasmada caracterizaba a los evangélicos de las primeras generaciones en América Latina.

1.5.2.5 La ética puritana

En todos estos movimientos que hemos mencionado, un factor importante era también la demanda ética del evangelio en la vida personal. Los anabautistas insistían en el ejemplo de Cristo como algo que debería distinguir al creyente en sus costumbres. Wesley desarrolló toda una metodología pastoral para ayudar a las personas a mostrar los frutos de la gracia en su vida, y son famosas las medidas de moralidad personal y pública que Calvino impuso en Ginebra.

Una vida distinta y consagrada a Dios con altos niveles de conducta es también parte de la herencia evangélica. Hay quienes hoy en día critican el individualismo evangélico por sus demandas éticas, pero dicha crítica no debe impedirnos ver el valor y el efecto social de la moralidad personal. El término puritano se toma de la existencia real de un grupo protestante vigoroso y decidido que tuvo tremenda repercusión en la historia inglesa, y se usa a veces en forma peyorativa. Es necesario recuperar la dimensión positiva de esta demanda de integridad personal que es parte del evangelio.

1.5.2.6 La dimensión social del evangelio

Este elemento de nuestra herencia debe ser recuperado plenamente en América Latina, pues no ha sido suficientemente vivido ni expuesto en el pasado más reciente.

También se encuentra un claro sentido de servicio, de obligación social, de postura profética ante los males del mundo. Baste mencionar las claras formulaciones políticas y económicas de Calvino.

En América Latina la Fraternidad Teológica Latinoamericana ha tratado de incorporar esta dimensión a la búsqueda de una teología que conjugue firmeza doctrinal, celo evangelizador y sensibilidad social.

Las nuevas generaciones en especial deben saber que ser evangélico quiere decir firmeza doctrinal, pasión evangelizadora, piedad personal, estilo de vida diferente al del mundo y también conciencia social.

Ser evangélico significa ser fiel a la herencia de quienes nos precedieron. Volver al evangelio es volver a poner los ojos en Jesucristo, Salvador, Señor, Maestro y Ejemplo. (Dr. Samuel Escobar, 1982)

Podemos darnos cuenta de cuales son los aspectos que le dan el significado a ser evangélico en cuanto a la herencia: Ser fiel a la herencia doctrinal protestante, tener pasión evangelizadora, sentido personal de relación con Dios y de vida de oración, piedad y Bautismo para ir a un mejor futuro de la sociedad, ser ético en la vida personal y conciencia social. Este último aspecto de la dimensión social es la que relacionamos con la disertación doctoral al ser sobre sociología de la religión y ese hilo conductor de cómo la reforma en la economía que Juan Calvino inculcó y que fueron tomadas por Max Weber, de que la economía del evangélico debe ser próspera, fue fuente de la teoría administrativa y específicamente de la administración social, que aún los expertos contemporáneos de Harold Koontz y Heinz Weirich, describieron en sus teorías administrativas o como le llamaban la jungla de la administración donde citan la administración científica de Frederick Taylor, la administración moderna u operacional de Henry Fayol y por supuesto la administración social de Max Weber, seguidor de las teorías económicas y sociales de Juan Calvino, que a su vez tomó tesis de Martín Lutero, por lo que aquí está la conexión de la reforma protestante con las ciencias y su aplicación en la iglesia para su desarrollo organizacional y social. A la vez también se tiene presente la herencia y el conocimiento histórico del protestantismo y su reforma.

Ahora seguimos con otras expresiones del Doctor Samuel Escobar en este marco teórico de lo que significa ser evangélico:

1.6 Expresiones del protestantismo en América Latina

Las expresiones concretas son cuerpos eclesiásticos o iglesias que por conveniencia metodológica se agrupan en tres grandes tipos.

En primer lugar las llamadas iglesias del trasplante, o protestantismo étnico. Son las que surgieron para atender a los residentes extranjeros en nuestros países, como la Iglesia Anglicana en algunos casos, o que vinieron con los movimientos migratorios, como los luteranos de Brasil y Chile.

Tenemos en segundo lugar las iglesias evangélicas fruto de la obra misionera. Hay aquí dos líneas. Una la de las denominaciones que al calor del gran impulso de fines del siglo XVIII enviaron misioneros a América Latina durante el siglo XIX. Tal es el caso por ejemplo de los presbiterianos y metodistas y de diferentes iglesias bautistas.

Tenemos en tercer lugar a las grandes iglesias pentecostales que se han arraigado fuertemente en nuestro suelo, extendiéndose mucho más que las anteriores. También habría dos líneas dentro de este movimiento pentecostal. En primer lugar los movimientos desprendidos de otra iglesia, luego de una experiencia pentecostal o carismática. (Dr. Samuel Escobar, 1982)

En este apartado el Dr. Escobar clasifica a las iglesias evangélicas en tres grupos, pero todas con el mismo significado de ser evangélicos, por lo que cree se agrupan por conveniencia metodológica, pero todos somos hermanos en Cristo o cristianos, y evangélicos como es el término genérico, que tenemos la misma herencia y el mismo significado claro de ser evangélicos.

El segundo aspecto que el Dr. Escobar anota en su artículo del significado de ser evangélico, nos describe la fe, por lo que la detallaremos:

1.6.1 La Fe Evangélica

Como vemos, el movimiento contemporáneo hacia la cooperación y la unión entre las diferentes iglesias plantea a los evangélicos latinoamericanos preguntas que tienen que ver con su identidad y con la verdad de su mensaje y su forma de concebir la vida cristiana.

1.6.2 Verdad y unidad

Su carácter minoritario y los muchos elementos comunes de su herencia han producido en el seno del protestantismo latinoamericano varios esfuerzos hacia la unión y cooperación.

Un resumen de esta fe común podría intentarse, pese a sus limitaciones. La fe en un Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo, cuya iniciativa en la historia ha provisto un camino de salvación a todos los hombres.

1.6.3 Ecumenismo y fundamentalismo

El término Ecumenismo se refiere al movimiento e impulso de los cristianos hacia la unidad.

El término fundamentalista se refiere históricamente a un movimiento de defensa de la fe y salvaguarda de lo fundamental.

El acercamiento y la cooperación entre quienes aceptan a Cristo como Salvador y Señor son urgentes. Primero, porque la Palabra de Dios nos exhorta continuamente a ello, y no podemos olvidar que el amor fraterno visible es evidencia de la acción del Espíritu en nosotros. Segundo, porque en nuestro carácter de minoría somos continuamente llamados a tareas comunes en las que hay que sumar más bien que dividir. Tercero, porque las necesidades espirituales y materiales de las masas latinoamericanas son tan vastas que sólo con esfuerzo concertado podemos hacer algo significativo. ¿Puede ser la herencia evangélica una base firme para encarar nuestra misión cristiana hoy? Si tomamos en serio nuestra verdad ¿Qué podemos realizar en unidad al vislumbrar el futuro? (Dr. Samuel Escobar, 1982)

Como vemos el segundo aspecto que da significado a ser evangélico es la fe, la cual tiene como elementos la unión y cooperación entre todos los cristianos, formar grupos de trabajo de evangelización, etc. Luego defender la fe y seguir nuestra misión unidos.

El tercer aspecto del artículo del significado de ser evangélico se refiere a la proyección hacia el futuro y lo vemos a continuación:

1.7 El Reto del Futuro

Somos conscientes de que se viven días difíciles, tal vez momentos cruciales de la Historia humana, particularmente en nuestra América. La fidelidad al evangelio es siempre decisiva para la existencia de una iglesia evangélica. El evangelio es la piedra de toque de todo esfuerzo cooperativo y la base del discernimiento práctico. Si todos vamos escarbando en nuestra propia tradición podremos llegar al sólido terreno evangélico común. Sin abandonar lo que nos es peculiar, podemos encontrar lo fundamental que nos une, para enfrentar los desafíos comunes. Tal vez hoy como nunca, cabe orar para que llegemos al equilibrio que creyentes del pasado resumieron así: En lo fundamental, unidad; en lo secundario, libertad; y en todo, caridad.

1.7.1 La unidad con sentido de misión

Si el sentido de misión prima sobre la pasión por construir imperios eclesiásticos, el evangelio nos unirá. No encasillaremos a los hermanos institucionalmente ni los juzgaremos por su pertenencia a tal o cual denominación. Será la lealtad confesada y vivida al evangelio la piedra de toque del acercamiento y la cooperación, puesto que es la vivencia y proclamación del mismo el contenido de nuestra misión.

1.7.2 La pertinencia de la verdad

Cabe que nos hagamos la pregunta respecto a la capacidad de la verdad evangélica que hemos enunciado, para responder a los interrogantes que las crisis actuales plantean. Los males de la urbanización acelerada, la crisis de las instituciones políticas, la corrupción generada por el tráfico y el consumo de drogas, la lacra del terrorismo de izquierda y derecha, la nueva religiosidad, la angustia financiera.

Calvino nos ofrece un ejemplo excelente. Al insistir en un regreso a la Biblia rechazó el aristotelismo que con Aquino se había impuesto por encima de la Palabra. Por ello rechazó también la idea de que las leyes económicas de la Edad Media fuesen inmutables. Tomó los hechos económicos de su tiempo y los juzgó a la luz de la Palabra de Dios, creando así una nueva perspectiva económica de la cual salió la sociedad industrial moderna.

Ya hay generaciones nuevas de evangélicos que están respondiendo creativamente y desde el evangelio a los desafíos del presente y el futuro.

El mundo del futuro se presenta como un panorama sombrío, pero también como una gran oportunidad misionera. En el vacío espiritual y en medio de la crisis moral, política y económica del continente, hay una increíble apertura al evangelio en todos los sectores. (Dr. Samuel Escobar, 1982)

El tercer aspecto que da significado a ser evangélico es la proyección al futuro, la cual tiene como elementos la unidad con sentido de misión, visión y la cooperación y la verdad buscada en la biblia. Al analizar estos elementos o aspectos que plantea en su artículo el Doctor Samuel Escobar, vemos que encontramos otro eslabón que une la reforma protestante con las ciencias y su utilización. Hay claros ejemplos de que Calvino utilizó la biblia y sus aportes para aspectos económicos y la prosperidad, eso no pasó desapercibido para pensadores y padres de la teoría del hombre social como Max Weber, Emile Durkheim, Vilfredo Pareto, que son citados en libros de Administración moderna, pero que tuvieron sus bases en la reforma protestante, con Juan Calvino y Martín Lutero. También se habla de misión, ahora la administración moderna en toda organización define los propósitos de las mismas en forma de visión y misión, entendidas respectivamente de cómo nos queremos ver en el futuro y cual es nuestra razón de ser o actividad primordial en la organización.

Por lo que con estos fundamentos del marco teórico histórico y de rasgos de identidad, encontramos las primeras conexiones entre la reforma protestante y su legado a las ciencias de la administración y su aplicación.

1.8 Marco Teológico Práctico

1.8.1 Relación del legado de la Reforma Protestante

Antes de entrar en materia en las teorías científicas de la administración, planeación estratégica, etc., debemos tener claro cuál es la relación del legado de la reforma protestante a las mismas, y eso sólo puede ser posible con un conocimiento de cómo se dió, quienes fueron los personajes más sobresalientes como Martín Lutero y Juan Calvino, y después estaremos en posición de explicar cómo el legado de la reforma protestante influyó para el uso de las ciencias, especialmente en la administración, y como esas tesis reformadas fueron utilizadas

por otros pensadores, para aplicarlas concretamente como tecnología o suma de conocimientos para realizar las actividades profesionales.

Por lo tanto empezamos a definir la historia, los conceptos y personajes que influyeron en esa reforma protestante.

1.8.2 Reforma protestante

Durante el siglo XVI, varios religiosos, pensadores y políticos intentaron provocar un cambio profundo y generalizado, en los usos y costumbres de la Iglesia católica en la Europa Occidental, especialmente con respecto a las pretensiones papales de dominio sobre toda la cristiandad. A este movimiento religioso se le llamará posteriormente Reforma Protestante, por ser un intento de reformar la Iglesia cristiana buscando la revitalización del cristianismo primitivo y que fue apoyado políticamente por un importante grupo de príncipes y monarcas que protestaron contra una decisión de su emperador.

Este movimiento hundía sus raíces en elementos de la tradición católica medieval, como el movimiento de la Devoción moderna en Alemania y los Países Bajos, que era una piedad laica antieclesiástica y centrada en Cristo. Además, la segunda generación del humanismo la siguió en gran medida. Comenzó con la predicación del sacerdote católico agustino Martín Lutero, que revisó las doctrinas medievales según el criterio de su conformidad a las Sagradas Escrituras. En particular, rechazó el complejo sistema sacramental de la Iglesia católica medieval, que permitía y justificaba exageraciones como la venta de indulgencias, según Lutero, un verdadero secuestro del Evangelio, el cual debía ser predicado libremente, y no vendido.

La Reforma Protestante dependió del apoyo de algunas autoridades civiles para poder reformar iglesias cristianas de ámbito estatal (posteriormente iglesias nacionales). Los grandes exponentes de la Reforma Protestante fueron Martín Lutero y Juan Calvino.

El protestantismo ha llegado a constituir la tercera gran rama del cristianismo, con un grupo de fieles que actualmente supera los quinientos millones y que se expande rápidamente en América Latina, Asia y África.

1.8.3 La reforma protestante en Suiza

En Suiza también se separaron algunos territorios de la Iglesia Católica; las ideas de Lutero llegaron muy pronto a Suiza y aparecieron una serie de predicadores que criticaban la corrupción de la Iglesia Católica y defendían la creación de una iglesia distinta. Uno de los primeros fue Zwinglio. Aunque compartía muchas de las ideas de Lutero, Zwinglio quería dar una mayor libertad a su nueva iglesia cristiana y rechazaba el sometimiento de los cristianos a la nobleza como defendía Lutero. Al final el mismo Lutero criticó a Zwinglio y se alegró públicamente de su muerte cuando Zwinglio muere en un combate contra los suizos católicos.

Pero el principal foco de la Reforma Protestante en Suiza fue la ciudad de Ginebra, gracias a la actuación de Juan Calvino que, con Lutero, es la mayor figura de la Reforma Protestante.

En Ginebra una serie de reformadores habían asaltado las iglesias y conventos expulsando a los sacerdotes católicos, pero estos reformadores no sabían cómo organizar la nueva iglesia que pretendían crear, ni tampoco tenían claro qué nueva doctrina querían establecer, por lo que llamaron a una figura de prestigio dentro del campo protestante, que supiera cómo organizar la nueva iglesia y diera un contenido religioso claro, y llamaron a la ciudad a Juan Calvino.

Este era un francés que había estudiado teología en varias universidades, entre ellas la de París; aunque al principio acepta algunas de las ideas luteranas, muy pronto piensa que Lutero ha conservado demasiadas cosas de la Iglesia Católica que debían ser suprimidas. Calvino también opina que el hombre debe acceder a la fe por medio de la lectura de la Biblia, pero considera que se debían eliminar todos los sacramentos de la Iglesia Católica, incluyendo los tres que había conservado Lutero. Para él todas las imágenes debían ser eliminadas de los templos religiosos.

Calvino también pensaba que no debían existir ni sacerdotes ni obispos y que los jefes religiosos debían ser pastores elegidos por la consagración; pero la teoría religiosa más importante que Calvino predicó como producto de su libre interpretación de la Biblia es la Predestinación: según esta teoría el hombre por sí mismo no puede hacer nada para alcanzar la salvación, ni por la fe ni por las obras, sino que antes de nacer Dios ya ha elegido a un hombre para la condenación o la salvación y el hombre no puede hacer nada para cambiar el designio

divino. En la sociedad humana se puede distinguir a los hombres elegidos para su salvación en los que llevan una vida virtuosa y sin pecado y en los que tienen riquezas y éxito material en la vida, pues eso es signo de la protección de Dios.

Calvino empezó a exponer sus ideas en París, pero como Francia era católica tuvo que huir del Reino y refugiarse en el extranjero. Ya empezaba a ser conocido entre los protestantes europeos como un hombre firme y enérgico, un gran teólogo y un buen organizador que sabía dirigir a los hombres, y por esta razón fue llamado por los protestantes de Ginebra.

Cuando Calvino llegó a Ginebra, tomó la decisión de que si quiere imponer una nueva iglesia que adopte sus puntos de vista religiosos, tiene que controlar el gobierno de la ciudad; intenta dar órdenes al consejo municipal, que termina por expulsarlo de Ginebra.

Sin embargo, la situación en Ginebra continuaba sin aclararse, las autoridades de la ciudad eran incapaces de organizar una iglesia nueva y Calvino seguía teniendo partidarios en la ciudad; estos partidarios convencieron a las autoridades de Ginebra para que permitieran el regreso de Calvino a Ginebra con la promesa de que no se entrometerá en el gobierno político de la ciudad. Y las autoridades autorizaron el regreso de Calvino a Ginebra en 1541.

Calvino aprendió la lección y comprendió que no podía manifestar abiertamente su deseo de controlar políticamente la ciudad; sin embargo, no renunció al poder de Ginebra, que para él era indispensable para fundar su nueva iglesia. Durante doce años Calvino llevó a cabo una paciente labor para ganarse partidarios en el gobierno de la ciudad, aumentar su influencia en Ginebra hasta que llegase el día en que el gobierno y todas sus instituciones estuvieran bajo su control, lo cual logró.

Toda Ginebra se convirtió en una ciudad calvinista dedicada sólo al trabajo y a la oración. Pero Calvino quería extender toda su comunidad cristiana por toda Europa y en Ginebra se fundaron escuelas calvinistas para todos los protestantes extranjeros que visitaban la ciudad; estos extranjeros debían regresar a sus países de origen y enseñar allí la doctrina calvinista. El más importante de estos extranjeros fue el escocés John Knox, que consiguió que toda Escocia se convirtiera al calvinismo; en Escocia los calvinistas recibieron el nombre de presbiterianos.

Calvino predicaba diariamente, mantenía discusiones teológicas improvisadas, instruía a cuantos deseaban ser ilustrados en las materias de fe, escribía a todos los disidentes de Europa, dirigía la administración de la Iglesia, ejercía la alta vigilancia del Estado, y componía sus grandes obras. Si se reuniesen todas sus cartas formarían más de 30 volúmenes en folio. Ginebra posee dos mil veinticinco sermones por él pronunciados; y sin embargo, todo esto da sólo una ligera idea de lo que el reformista escribió en su no muy larga existencia. Y el hecho es tanto más extraño, cuanto que este hombre tan activo de inteligencia, era débil de cuerpo y se hallaba sometido a las enfermedades más crueles, de tal modo que la mayor parte de sus escritos los dictó desde el lecho en que le retenía el dolor.

Luchó Calvino, en política como en religión, contra formidables adversarios. Uno de los primeros fue Castalión, que al cabo salió desterrado de Ginebra, pena que también se impuso a Jerónimo Balsec, monje exclaustro, mal médico y teólogo travieso; que había admitido las ideas de Pelagio sobre la libertad metafísica. (www. Reforma Protestante. Enciclopedia Wikipedia)

1.9 Los Personajes de la Reforma

Un libro que trata de la ética protestante en su relación con el capitalismo requiere, obviamente, un conocimiento previo del protestantismo y del proceso histórico de la Reforma. Por desgracia, el lector promedio de nuestro tiempo cuenta sólo con un concepto por demás vago y nebuloso del tema, en especial si es joven y de formación tradicional. Lo que genéricamente se sabe de la Reforma es algo sobre Lutero y, en el mejor de los casos, alguna particularidad sobre las múltiples y variadas denominaciones que el protestantismo ha generado.

1.9.1 Martin Lutero (1483-1546)

Su familia fue de origen campesino y dueña de una mina. En 1501, comenzó sus estudios en Erfurt con la intención de hacerse abogado pero cambió de parecer y en 1505 ingresó en el monasterio agustino de Erfurt. En 1507, con 24 años, fue ordenado sacerdote y tres años más tarde viajó a Roma dónde sufrió una gran desilusión por la mundanalidad en que había caído la capital del cristianismo. De regreso a Alemania se doctoró en teología en 1512 y comenzó a dar clases en la universidad de Wittenberg.

En 1517, motivado por la venta de indulgencias promovida por el monje dominico Johann Tetzel, dio a conocer sus famosas 95 Tesis que, dicho sea de paso, probablemente nunca se clavaron en la puerta de la iglesia de Wittenberg. Por medio de ellas, desafió varias enseñanzas de la Iglesia Católica, en especial la naturaleza de la penitencia, la autoridad del Papa y la utilidad de las indulgencias, según Samuel Escobar.

La publicación del documento, que tuvo amplia difusión gracias a la invención de la imprenta, produjo no sólo un gran debate sino que, con el correr del tiempo, generó amplias consecuencias. Después de varias advertencias y una bula papal de 1520 Exsurge Domine, Lutero fue finalmente excomulgado por el Papa León X el 3 de Enero de 1521 mediante la bula Decet Romanorum Pontificem. En 1525 Lutero se casó con Catalina de Bora con quien tuvo tres hijos y tres hijas.

Una de las bases principales de la doctrina creada por Lutero es que Dios no juzgaría a los hombres por las buenas obras sino por la fe. Esto es lo que se conocería como la justificación por la fe. De hecho, el luteranismo y buena parte del protestantismo se basa en cuatro fórmulas principales:

1. La sola gracia: La salvación es exclusivamente una gracia de Dios.
2. La sola fe: La fe es lo único que, mediante la gracia de Dios, nos salva. Las buenas obras, incluidos los ritos eclesiásticos y cualquier otro tipo de esfuerzo humano, no son la causa de la salvación del hombre.
3. La sola Escritura: La única fuente de revelación y norma de vida son las Sagradas Escrituras del Antiguo y Nuevo Testamento. El luteranismo considera como Antiguo Testamento sólo al Canon Hebreo.
4. Sólo Cristo: El único fundamento de la fe es Cristo y es el único mediador entre Dios y los hombres.

En otro orden de ideas, el luteranismo mantiene sólo dos sacramentos, el bautismo y la eucaristía, aunque la interpretación de esta última difiere del catolicismo.

1.9.2 Juan Calvino 1509 - 1564

Jean Cauvin o Calvin, fue un teólogo y reformador protestante, uno de los más importantes de todos ellos o, al menos, el que mayor y más amplia influencia ejerció sobre el protestantismo

como movimiento. Al igual que Lutero, fue educado en el catolicismo, realizando estudios de Teología, Humanidades y Derecho. Con poco más de veinte años se convirtió al protestantismo, al adoptar las tesis principales de Lutero tales como negación de la autoridad de la Iglesia de Roma, hegemonía del texto bíblico, y la doctrina de la salvación a través de la fe y no de las obras.

Debido a su postura tuvo que abandonar París en 1534 y buscar refugio en Basilea (Suiza). En 1536 publicó *Las instituciones de la religión cristiana* dónde sistematizó la doctrina protestante. El mismo año se estableció en Ginebra. No obstante, apenas dos años después, las autoridades de la ciudad lo expulsaron por el exagerado rigor moral que había tratado de imponer a los habitantes.

Sin embargo, en 1541 los ginebrinos lo llamaron de regreso. Habiendo aprendido la lección de su anterior estadía, Calvino no se limitó a predicar sino que asumió un verdadero poder político borrando de hecho la frontera entre la comunidad religiosa y la civil.

Un Consistorio de ancianos y de pastores vigilaba, reprimía y castigaba con severidad las conductas para adaptarlas estrictamente a la que se suponía que era la voluntad divina. Se prohibió y se persiguió el adulterio, la fornicación, el juego, la bebida, el baile y las canciones consideradas obscenas. La asistencia regular a los servicios religiosos se hizo obligatoria. El culto se simplificó, quedando reducido a la oración y a la recitación de salmos en templos extremadamente austeros sin altares, santos, velas ni órganos. El disenso fue imposible: Calvino hizo quemar en la hoguera al protestante radical Miguel Servet, en 1553, por considerarlo hereje.

La lucha por imponer todas estas innovaciones se prolongó hasta 1555, con persecuciones sangrientas, destierros y ejecuciones. Después de ello, Calvino reinó como un dictador, convirtiendo a Ginebra en uno de los más importantes centros de irradiación protestante de Europa.

El calvinismo superó pronto en influencia al luteranismo que, en la práctica, quedó confinado al Norte de Alemania y a los países escandinavos. El calvinismo se convirtió en la base del protestantismo dominante en Suiza, en Holanda, entre los hugonotes franceses, los presbiterianos escoceses y los puritanos ingleses que después emigraron a los Estados Unidos. Otras comunidades importantes de tendencia calvinista surgieron en países como Hungría,

Polonia y Alemania. Fuera del ámbito del luteranismo propiamente dicho, prácticamente todo el resto del protestantismo ha estado, y en gran medida sigue estando, en mayor o en menor grado, bajo la influencia del calvinismo.

De hecho, los caminos del luteranismo y del calvinismo se separaron decididamente, entre muchas otras cosas, por una innovación teológica creada por el propio Calvino: la doctrina de la predestinación. Según la misma, Dios tiene decidido de antemano quiénes se salvarán y quiénes se condenarán. Esta suprema decisión divina sería, según Calvino, completamente independiente de cualquier acción de la persona, es decir: está más allá de su comportamiento y hasta más allá de la propia fe. De acuerdo con la doctrina calvinista el hombre se salva si y sólo si ha sido elegido por Dios para ser salvado. Si no es un elegido, no importará lo que haga en la vida, no importará la cantidad de buenas obras que realice.

1.10 Reforma de la enseñanza

Dada la corrupción que existía en la Iglesia todos anhelaban una reforma religiosa. Este deseo se extiende de los años 1350 hasta 1750.

Juan Wycliffe (1330-1384) tradujo la Biblia al inglés para que el pueblo pudiera leerla.

Martín Lutero (1483-1546), Felipe Melanchton (1497-1560) y Juan Calvino (1509-1564), reformadores de la Iglesia. En el tema que tratamos, dieron muchísima importancia a la educación religiosa, establecieron escuelas primarias y secundarias, educaron a los jóvenes y reforzaron la instrucción del clero. Todos ellos dieron primacía a la Biblia. Además escribieron catecismos para impartir la educación cristiana. (www. Juan Calvino, Teólogo protestante)

Como vemos en la reforma protestante se priorizó la biblia como centro del conocimiento organizado, ya que en ella está toda la sabiduría y fue ese uno de los hilos conductores del legado de la reforma para con la ciencia.

1.11 El protestantismo y el capitalismo

1.11.1 La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo

El ensayo de Weber, *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, es su obra más conocida. Se dice que ese trabajo no debería ser considerado como un estudio detallado del protestantismo, sino como una introducción a las obras posteriores de Weber, en especial a sus estudios de la interacción entre varias ideologías religiosas y los comportamientos económicos.

En *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, Weber presenta la tesis de que la ética y las ideas puritanas influenciaron el desarrollo del capitalismo. La devoción religiosa es usualmente acompañada del rechazo de los asuntos mundanos, incluyendo la búsqueda de una mejor posición económica. ¿Por qué no es éste el caso del protestantismo? Ésta es la paradoja que Weber trata en su ensayo. Define al espíritu del capitalismo como las ideas y hábitos que favorecen la búsqueda racional de ganancias económicas. Weber señala que tal espíritu no existe solamente en la cultura occidental, cuando lo consideramos como una actitud presente en los individuos, ya que también hay que tomar en cuenta que estos individuos no podrían, por sí solos, establecer un nuevo orden económico como el capitalismo. Entre las tendencias identificadas por Weber están la ambición de ganancias con un mínimo esfuerzo; la idea de que el trabajo es una maldición y una carga que debe evitarse, especialmente cuando las ganancias de éste exceden lo que es necesario para una vida modesta. Pero para que una forma de vida bien adaptada a las peculiaridades del capitalismo, escribió Weber pueda superar a otras, debe originarse en algún lugar, y no solo en individuos aislados, sino como una forma de vida común a grupos enteros de personas.

Después de definir al espíritu del capitalismo, Weber argumenta que hay muchas razones para buscar sus orígenes en las ideas religiosas de la Reforma. Muchos observadores, tales como William Petty, Montesquieu, Henry Thomas Buckle, John Keats, y otros han comentado la afinidad entre el protestantismo y el desarrollo del espíritu comercial.

Weber mostró que algunos tipos de protestantismo favorecían la búsqueda racional del beneficio económico. Si bien ése no fue el objetivo de esas ideas religiosas, resultó ser un

producto ya que la lógica inherente a dichas doctrinas y los consejos derivados directa o indirectamente de ellas, promovían la búsqueda de un beneficio económico.

Weber indicó que la razón por la que finalmente abandonó su investigación sobre el protestantismo fue que su colega Ernst Troeltsch, un teólogo profesional, había comenzado a trabajar en el libro “Las enseñanzas sociales de las iglesias y sectas cristianas”. Otra causa de la decisión de Weber fue que ese ensayo proporcionaba la perspectiva para una amplia comparación entre religión y sociedad, la cual continuó en sus obras posteriores. (www. La editorial virtual Max Weber La ética protestante y el espíritu del capitalismo, 1905)

Ahora que ya conocemos la historia, los conceptos y personajes de la reforma protestante podemos definir como ésta influyó en el uso de las ciencias interdisciplinarias como la administración, la planeación estratégica, la contabilidad, la economía, el presupuesto, etc., contextualizando esto a organizaciones como las iglesias u otras que puedan aplicar estos conocimientos.

1.12 Cómo el legado de la Reforma Protestante se utilizó para el uso de las ciencias

Como se detalló anteriormente la reforma protestante realizó cambios y uno de ellos fueron los de Juan Calvino que tomó las principales tesis de Lutero, que después siguieron los calvinistas y luego fueron seguidos por pensadores como Max Weber, hasta llegar a las teorías administrativas.

Empezamos este hilo conductor de la reforma protestante desde Lutero y Calvino hasta la aplicación contemporánea de las ciencias interdisciplinarias, en nuestro caso particular de la administración y la planificación estratégica, etc.

1.12.1 Actitud hacia el trabajo

Según los calvinistas, el trabajo es una manera de honrar a Dios aquí en la tierra. Max Weber tomó esta idea y la colocó en el centro de su análisis sociológico, identificándola con el espíritu del capitalismo que la Reforma había puesto de manifiesto en la Europa del siglo XVI. Para Weber ese espíritu era un valor anidado en la conciencia protestante, muy a diferencia de la conciencia católica.

Siguiendo a Max Weber, partía del supuesto de que los evangélicos tienen un mayor grado de identificación con el trabajo que los católicos. (Hugo Leonel Ruano Chacón, 2009)

1.12.2 Actitud Empresarial

Este apartado se refiere a que sí hay ideas propicias a la actividad empresarial, como un rasgo para deducir una actitud favorable hacia una mentalidad capitalista, en el sentido en que Max Weber concibió. Claro, Weber la planteó como característica del protestantismo. (Hugo Leonel Ruano Chacón, 2009)

1.12.3 Valoración del tiempo

La valoración del tiempo es otra faceta de la actividad empresarial y capitalista en los ojos de Max Weber. Y la vida frugal es una actitud derivada de la ética calvinista, consistente en ser parco en el comer y beber, en evitar el uso dispendioso del tiempo. Por ello los evangélicos, estarían más de acuerdo con una vida frugal.

Max Weber observó que en la Europa de la Reforma, las ideas católicas prevalecientes no eran propicias para el florecimiento del capitalismo ya que, entre otras, se veía al mercado como algo pecaminoso y sucio. (Hugo Leonel Ruano Chacón, 2009)

Como vemos en las dos actitudes hacia el trabajo y la empresa así como el valor del tiempo productivo, son parte del sistema económico capitalista moderno y neoliberal pos moderno de la globalización económica, y ya Calvino las aplicaba en su tiempo, luego un precursor de la teoría de la administración como Max Weber las tomó y desarrollo su teoría del enfoque sociológico de la administración, relacionó a los protestantes con el capitalismo y a ser exitosos, porque la administración de cualquier organización eso es lo que busca la productividad, con eficiencia y eficacia, con la debida consideración de la calidad.

Por lo que ahora empezaremos un recorrido teórico de conceptos de administración de reconocidos autores y como éstos en ese hilo conductor desde la reforma protestante, pasando por Lutero, Calvino, Weber hasta las teorías modernas que se aplican hoy día en las organizaciones independientemente de que tipo.

Más ampliamente llegamos a este marco teórico científico, después de aportar datos importantes de la historia del protestantismo en Guatemala, la identidad de ser evangélico, la reforma protestante y como el legado de esta reforma nos llevó a estos conocimientos organizados llamados ciencia administrativa específicamente, desde su evolución hasta la moderna tecnología del cambio y desarrollo organizacional, con herramientas financieras importantes para la profesionalización y desarrollo social de la iglesia evangélica en Guatemala.

Empezamos con algunos conceptos teóricos fundamentales de la ciencia administrativa:

1.13 Administración

1.13.1 Definición de Administración

La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

Por lo que vemos que al igual que Calvino y Weber, se busca generar superávit o ganancias a través de procesos técnicos y en un sistema capitalista o neoliberal.

1.13.2 Teoría

Grupo coherente de supuestos presentados para explicar la relación entre dos o más hechos observables, así como para ofrecer una base sólida para pronosticar los acontecimientos futuros. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

1.14 Teorías de la Administración

Se resumen las principales teorías administrativas de autores y especialistas en administración. Aquí destacaremos la administración científica de Frederick Taylor; las

aportaciones de Henri Fayol, padre de la teoría administrativa operacional moderna, y el enfoque sociológico de la administración de Max Weber, Emile Durkheim y Vilfredo Pareto. Cabe destacar que Max Weber, es el enlace más claro y específico de la reforma protestante y el uso de las ciencias administrativas, al escribir sobre los enfoques sociológicos de la administración, religión y el capitalismo en un mundo moderno, que prácticamente es el sistema económico que nos rige en Guatemala.

1.14.1 Frederick Taylor y la administración científica

Quizá ninguna otra persona haya ejercido mayor impacto que él en el desarrollo inicial de la administración. Éstos son los principales fundamentos que Taylor determinó como base del enfoque científico de la administración.

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos o conocimientos organizados.
2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.
3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

1.14.2 Henri Fayol, padre de la teoría de la administración operacional

Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataba de normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes. Detengámonos en algunos de estos principios.

1. Autoridad y responsabilidad. Fayol señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto

que ocupe el administrador y de factores personales, compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etc.

2. Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
3. Cadena Escalar (jerarquía). Fayol concebía a ésta como una cadena de superiores desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.
4. Espíritu de cuerpo. Éste es el principio de que la unión hace la fuerza, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.

Fayol interpretó los elementos de la administración como funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

1.14.3 Desarrollo del enfoque sociológico de la administración

En parte antes del desarrollo de la administración científica por Taylor y de la teoría moderna de la administración por Fayol, y en parte en forma simultánea, una gran cantidad de análisis e investigación se dedicaba a observar a las personas como productos de la conducta de los grupos. En ocasiones, a este enfoque, se le denomina de la administración del hombre social. Considerados generalmente como los padres de la teoría de la organización o del enfoque de sistemas sociales de la administración. Tres académicos notables escribieron libros y ensayos a fines del siglo XIX y durante los primeros años del siglo XX.

Uno de éstos fue el intelectual alemán Max Weber, cuyos análisis empíricos de la iglesia, el gobierno, los militares y los negocios lo llevaron a la creencia de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia incluyendo reglas claras, definiciones de tareas y disciplina, se encontraban en la base de todas las organizaciones sociales.

Otra gran aportación a este enfoque de la administración fue la tesis doctoral del erudito francés Emile Durkheim, publicada en 1893 que, en escritos posteriores, insistió en la idea de

que los grupos controlan la conducta humana en cualquier organización social, al establecer sus valores y normas.

El tercero fue el francoitaliano Vilfredo Pareto, quien en una serie de conferencias y libros entre 1896 y 1917, se ganó el derecho a que se le llamara el padre del enfoque de sistemas sociales para la organización y la administración. Pareto consideraba a la sociedad como un grupo intrincado de unidades o elementos interdependientes, es decir, como un sistema social con numerosos subsistemas. Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas a buscar el equilibrio una vez que reciben alguna influencia externa o interna. Su tesis era que las actitudes o los sentimientos sociales funcionan para hacer que el sistema busque su equilibrio cuando es perturbado por estas fuerzas. También observó que la tarea de la élite o la clase dirigente en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener el sistema social. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

En resumen estos tres últimos pensadores Weber, Durkheim y Pareto, fueron los pioneros del hombre social o del sistema social. Max Weber escribió sobre sociología de la religión, de la iglesia y el protestantismo. Por lo que se encontró el hilo conductor de la relación del legado de la reforma protestante con el uso de las ciencias de esta forma: Primero, en lo que se refiere a ciencia, según Juan Calvino y los calvinistas, el trabajo que es en una organización social y busca la productividad con eficacia y eficiencia, es una manera de honrar a Dios aquí en la tierra. Max Weber tomó esta idea y la colocó en el centro de su análisis sociológico, identificándola con el espíritu del capitalismo. Y de allí se derivan las ciencias como conocimiento organizado para hacer mejor el trabajo, las teorías como un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporcionan una estructura, o vinculan un área importante del conocimiento, que en este caso es la ciencia y teoría de la administración y la planificación estratégica, etc.

También vemos que la administración científica de Taylor y la administración operacional de Fayol, aportan y complementan las otras teorías sociales de la administración, por lo que en conjunto y con conocimiento organizado se estudiará la aplicación de la planificación estratégica a la iglesia evangélica de Guatemala, y saber si cumple o no con estos principios de los teóricos y como pueden implementarse si no es así.

Por lo que al entrar en materia científica y profesional, es necesario conceptualizar aspectos importantes que se relacionan con la planificación estratégica para su aplicación como lo son la cultura organizacional, el proceso de cambio organizacional, el desarrollo organizacional, presupuestación para expresar en términos numéricos los planes, etc. Por lo que seguimos con conceptos teóricos importantes que nos serán de utilidad en el desarrollo de la presente investigación.

1.15 Planeación estratégica

La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa. Tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos o estrategias, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

1.15.1 Estrategias

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la organización y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

1.15.2 Desarrollo de estrategias alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno de la organización.

1.15.3 Estrategia general de liderazgo de costos

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia.

1.15.4 Estrategia de Diferenciación

Una organización que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la sociedad en lo referente a sus servicios.

1.15.5 Estrategia de enfoque

Una organización o iglesia que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de clientes o nichos de mercado, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la organización.

1.15.6 Evaluación y elección de estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Así mismo, también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

Como vemos estos aspectos teóricos van a la vanguardia de la tecnología de una organización y la iglesia evangélica no es la excepción, pero cabe preguntarnos que tanta aplicación de la planeación estratégica y por ende el demás conocimiento científico tienen los líderes evangélicos, para el desarrollo organizacional y social. Esto es parte de la investigación que se propone en esta disertación.

A continuación seguimos detallando conceptos fundamentales de esa tecnología administrativa que complementan y refuerzan la planeación estratégica, que es piedra fundamental o la base de una administración eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos a largo plazo de la iglesia evangélica en Guatemala y que sea sustentable al futuro.

1.16 Políticas

Son los enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

1.17 Reglas

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. (Harold Koontz y Heinz Weihrich., 2006).

1.18 Cultura Organizacional

Es un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de la organización tienen en común. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

Cultura Organizacional

La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

1.19 Cambio Planeado

Es el intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

1.19.1 Proceso de Cambio

1.19.2 Descongelar

Hacer que la necesidad de cambio sea tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver y aceptar, sin problemas, que el cambio se debe dar.

1.19.3 Cambiar

Encontrar y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas, con la ayuda de un agente de cambio especializado, quien dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso.

1.19.4 Agente de cambio

La persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización.

1.19.5 Recongelar

Convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismos de refuerzo y apoyo.

(James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

1.20 Tipos de cambio planeado

Los cambios que se pueden hacer en la organización se logran modificando su estructura, su tecnología, su personal o una combinación de todos ellos.

1.20.1 Enfoques para el cambio estructural

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa.

1.20.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y sus líneas de desempeño adecuadas.

1.20.3 Descentralización

Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, autocontenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias.

1.20.4 Modificación del flujo de trabajo

La modificación del flujo de trabajo y la agrupación atenta de las especialidades, también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo.

1.20.5 Enfoques para cambiar la tecnología

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, equipo, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Esta posición se remonta a la teoría de la administración científica de Frederick W. Taylor.

1.20.6 Enfoques para cambiar a las personas

Los enfoques que se dirigen a las personas, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996)

1.21 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. (Harold Koontz y Heinz Weihrich., 2006).

Desarrollo Organizacional

Esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional. (James Stoner, Edwar Freeman, Daniel Gilbert Jr., 1996).

También es importante relacionar la economía con la administración, dado que desde la época de la reforma protestante, Juan Calvino, tomaba decisiones cuestionando a los economistas tradicionales, por ello rechazó también la idea de que las leyes económicas de la Edad Media fuesen inmutables. Tomó los hechos económicos de su tiempo y los juzgó a la luz de la Palabra de Dios, creando así una nueva perspectiva económica de la cual salió la sociedad industrial moderna y las teorías de la administración.

Luego vino Max Weber y escribió sobre sistemas económicos como el capitalismo que es el que actualmente rige a Guatemala y lo relacionó también con el protestantismo, también se refería como esfera económica a la economía como parte de un sistema de elementos interrelacionados, impersonales, sin relación con la ética de la fraternidad. Por lo que la economía es una ciencia interdisciplinaria que apoya a la administración y que debe reflejarse en una iglesia bien administrada, y con una economía próspera.

Estudiemos algunos conceptos de lo que es economía y que Juan Calvino y Max Weber los consideraban así.

1.22 Economía

Es el estudio de las actividades que entrañan transacciones y cambio entre los hombres.

Es la ciencia que se encarga del estudio de la forma en que los hombres utilizan óptimamente unos recursos escasos, con el fin de obtener abundantes y distintos bienes y servicios, que permita distribuirlos eficiente y eficazmente entre los miembros de la sociedad, para la satisfacción de sus necesidades. (Gabriel Piloña, 2005)

Ciencia que dice que se debe utilizar eficiente y eficazmente los recursos que se poseen, para obtener de ellos el máximo provecho o satisfacción. Es la ciencia de la distribución de la riqueza. (Gabriel Piloña, 2005)

Max Weber en su libro de Sociología de la religión ya escribía sobre economía, y decía lo siguiente: “Una economía racional es una organización funcional dirigida a la fijación de precios monetarios surgidos de las luchas de intereses entre los hombres verificadas en el mercado. Sólo una variación en precios monetarios, y por tanto una lucha de mercado, hace posible el cálculo. El dinero es lo más abstracto e impersonal que existe en la vida humana. Cuanto más se acomoda el mundo de la economía capitalista a sus propias leyes internas tanto más dificulta toda posible relación con una ética religiosa de fraternidad. Ello ocurre tanto cuanto más racional, y por ende más impersonal, deviene el capitalismo. No obstante, en última instancia, ninguna genuina religión de salvación ha logrado suprimir la tensión existente entre su religiosidad y una economía racional” (Max Weber, 1999)

Como vemos Max Weber hace un análisis de la economía y a través del presente marco teórico vemos que también Calvino hace énfasis en la economía, fundada en un capitalismo como sistema económico imperante. Pues siguiendo ese esquema económico, Weber describe varias esferas desde la sexual, estética, política y económica siendo esta última la que relacionamos en este apartado y es el punto de interés entre las teorías económicas científicas de esta disertación. Por lo que Weber ve las relaciones económicas impersonales y que la iglesia no tiene relación ética de amistad personal al hacer negocios u obtener ingresos, como ocurre con cualquier empresa que ve como sube su superávit y no puede ser fraternal o dejar

de cobrar sus cuentas. Lo mismo hace la iglesia contabilizar sus activos y pasivos y crear excedentes o ganancias para invertir siempre en su obra.

Por supuesto que toda organización social y la iglesia evangélica no es la excepción, deben llevar cuentas de sus operaciones financieras y económicas, productos de esa administración y planeación estratégica adecuada, por lo que en esa interdisciplinariedad de las ciencias ahora indagaremos acerca de la contabilidad.

1.23 Contabilidad

La función contable dentro de la organización cumple dos funciones, una desde el punto de vista del tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones.

1.23.1 Tratamiento de los fondos

El contador o quien realice la función contable, tiene como función primordial producir y suministrar información para apreciar el funcionamiento de la misma, evaluar su posición financiera y efectuar los pagos correspondiente, para mantener la solvencia de la iglesia, suministrando los flujos de efectivo o de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la organización. (Lawrence Gitman, 1986)

1.23.2 Toma de decisiones

El contador da atención a compilar y presentar datos financieros, para toma de decisiones de los administradores de la organización, quienes evaluarán los informes del contador, producirán datos adicionales y tomarán decisiones basadas en análisis subsecuentes. El papel del contador o de la contabilidad es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca del funcionamiento de la organización en el pasado, el presente y el futuro, en este caso a largo plazo. El consejo directivo de la organización o los gerentes utilizan estos datos en la forma en que los reciben, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones, como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Naturalmente, lo anterior no implica, que el contador nunca deba tomar decisiones financieras, o que el gerente de la organización tampoco deba reunir información contable, sino que el interés primario de

la contabilidad y el de las finanzas está en las funciones que se han indicado. (Lawrence Gitman, 1986)

Finalmente, siguiendo con el legado de la reforma protestante, no podemos concebir a Calvino, Weber y otros sin un presupuesto como base fundamental para realizar operaciones e inversiones en una organización, por lo que la iglesia evangélica debe contar con su presupuestación como plan en términos numéricos, que hagan realidad sus planes estratégicos. Aquí se conceptualiza esa teoría presupuestal.

1.24 Concepto de presupuestación

La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos de la organización son resultados anticipados, ya sea en términos financieros como los presupuestos de ingresos y gastos de capital o no financieros como los presupuestos de materiales, servicios prestados por la organización. Decimos que los presupuestos son la monetarización de los planes. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

1.24.1 Tipos de presupuestos

Los presupuestos que utilizan las organizaciones pueden clasificarse en varios tipos básicos, representativos de la labor de planeación total de todos los presupuestos: 1) presupuestos de ingresos y gastos, 2) presupuestos de materiales y servicios, 3) presupuestos de gastos de capital o inversión y 4) presupuestos de efectivo. (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2006).

Terminamos aquí nuestro marco teórico, en el que se inició con un marco histórico que nos hizo reflexionar sobre nuestro pasado como movimiento evangélico en Guatemala, luego rescatar los rasgos de nuestra identidad evangélica en Guatemala. Seguidamente describimos el marco teológico práctico, en el que nos dimos cuenta cómo la reforma protestante impactó con sus cambios al escudriñar como en la biblia aparece conocimiento organizado que nos da la tecnología para hacer bien las cosas y prosperar, citando a personajes que sobresalieron en esos aportes teóricos que hoy utilizamos como Martín Lutero, Juan Calvino, Max Weber, etc., y que fueron el puente o eslabón de cómo el legado de la reforma influyó para el uso de las ciencias, que antes se tenía como prohibido.

Sea este marco teórico un aporte significativo como base o punto de partida para los demás capítulos de esta disertación doctoral, de la Aplicación de la Planeación Estratégica en la Iglesia Evangélica, y su incidencia en su desarrollo organizacional y social: Un estudio Socioreligioso en el Área Suroccidental de Guatemala, y sea un aporte de beneficio para la iglesia evangélica de esta área geográfica y de todo el país y sean más administraciones y gobiernos técnicos que utópicos.

Capítulo 2

Evolución de la Teoría Administrativa

En este capítulo de la disertación doctoral se incluye el desarrollo de las teorías de la administración, desde sus orígenes, primeras ideas sobre administración, su historia, hasta las teorías recientes como reingeniería, calidad total, círculos de calidad, enfoques contingenciales, etc. para ver un panorama general y que sea base para posteriores aplicaciones.

La mayoría de las personas asocia a Henry Ford con el Modelo T, el automóvil de precio asequible, producido en masa y que cambió a la sociedad. Sin embargo, Ford también es importante como teórico de la administración, porque desarrolló ideas sobre el funcionamiento de las organizaciones. Es más, contrató a teóricos, como Frederick Winslow Taylor, y les ofreció la oportunidad de aplicar sus teorías de la administración. En este capítulo se verá cómo se desarrollaron diferentes teorías de la administración y cómo han ido evolucionando. Sin embargo, primero se analizarán algunas de las ideas iniciales sobre como dirigir las organizaciones con eficacia.

2.1 Primeras ideas sobre la administración

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como administración fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.

2.1.1 Maquiavelo y Sun Tzu: Viejos Estrategas

Aunque el calificativo maquiavélico se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua

república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla.
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas.

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es el arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarlo!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración per se, sus conceptos nos enseñan una lección histórica importante. La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

2.2 Teorías básicas de la administración: un panorama general

Se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración.

2.2.1 Escuela de la Administración Científica

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Teoría de la administración científica

Enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1890 y 1930, que pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para analizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

2.2.2 Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa científicamente correcta, con lo que beneficiaría a la empresa como al trabajador. Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

2.2.3 Sistema de tasas diferenciales

Sistema de remuneración postulado por Frederick W. Taylor que entraña pagar salarios más altos a los trabajadores más eficientes.

2.2.4 Contribuciones de la teoría de la administración científica

La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este milagro de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

2.2.5 Henry L. Gantt

Henry L. Gantt (1861-1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial, Gantt empezó a reanalizar el sistema de incentivos de Taylor.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la

porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la gráfica de Gantt se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España, etc., Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM), inventado por Du Pont y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT), desarrollados por la Armada de Estados Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

2.2.6 Los Gilbreth

Frank B. y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo, formado por marido y mujer. Lillian y Frank colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimientos posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimientos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

2.2.7 Escuela de la Teoría Clásica de la Organización

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

2.2.8 Henri Fayol

Henri Fayol ((1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión era la operación empresarial más descuidada.

2.2.9 Los 14 principios de la administración de Fayol

1. División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de Dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuada para cada caso.
9. Jerarquía. La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el

espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

2.2.10 Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra burocracia cuando la vemos en Weber. Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

2.2.11 Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era el arte de hacer las cosas mediante personas. Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control holístico de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.

2.2.12 Chester I. Barnard

Chester Barnard (1886.1961), como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y necesidades de los individuos que trabajan en ella. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

Por ejemplo, las personas, para alcanzar sus metas personales dentro de los límites de la organización formal, se reúnen en grupos informales. La empresa, para asegurar su supervivencia, debe usar estos grupos informales con eficacia, aun cuando sus fines, en ocasiones, sean contrarios a los objetivos de la gerencia. El hecho de que Barnard reconociera la importancia y la universalidad de esta organización informal significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de inculcar en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensar de forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad. Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajo individual como factor estratégico básico de la organización. Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

Por ejemplo, las compañías están recurriendo cada vez más a usar equipos. De hecho, algunas son partidarias de que los equipos sean los ladrillos que constituyen la organización. Como los equipos suelen estar auto administrados, casi no cuentan con roles de supervisión. La gerencia marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les adjudica la responsabilidad de metas de desempeño medibles.

2.2.13 Escuela Conductista

La escuela conductista surgió en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el lado personal de

sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

2.2.14 El movimiento de las relaciones humanas

El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

2.2.15 Los experimentos de Hawthorne

El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizada en Western Electric Company entre 1924 y 1933. Con el tiempo, éstos se conocieron como los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros; un tipo de interrogante que Frederick Taylor y sus compañeros bien podrían haber abordado.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, la productividad tendía a elevarse, aunque en forma errática. Sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad. El misterio se complicó porque la producción del grupo de control también se elevó en el transcurso de los estudios, aunque no hubo cambios en la iluminación. Era evidente que otro elemento, además de a iluminación, influía en los resultados de los obreros.

En otra serie de experimentos, un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se

introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laborales. Los investigadores, que en esta ocasión actuaron como supervisores, también permitieron que los grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, los resultados fueron contradictorios. Los resultados tendían a mejorar con el tiempo, pero también mejoraban y empeoraban en forma errática. A la mitad de esta serie de experimentos, Elton Mayo (1880-1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, iniciaron su participación.

En estos experimentos, y otros subsiguientes, Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Como los grupos piloto y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo que los llevó a mejorar sus resultados laborales. Además, la comprensión de los supervisores reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto Hawthorne. Como el trato del grupo de control no fue especial en cuanto a supervisión y como no se mejoraron sus condiciones laborales y, sin embargo, sus resultados mejoraron, algunos investigadores (incluso el propio Mayo) especularon que el aumento de productividad del grupo de control se debía a la atención especial que le habían prestado los propios investigadores.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo, el entorno social de los empleados, tiene una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistad con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social -movido por necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que el control administrativo- era complemento necesario del viejo concepto

del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales. Hoy, todos estos resultados quizá parezcan normales. Sin embargo, compare lo que Mayo y sus colaboradores consideraron importante, con lo que Ford y Weber consideraron importante, y verá los cambios que estas ideas produjeron en la teoría de la administración.

2.2.16 De las relaciones humanas al enfoque de la ciencia conductista

Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron científicos de la conducta, en lugar de teóricos de las relaciones humanas.

Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos, incluso más sofisticada que la de Mayo y sus contemporáneos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

En segundo, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica, al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. El ejemplo clásico es la obra de James March y Herbert Simon, de finales de la década de 1950. March y Simon plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigarlas en forma científica.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow

sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

Algunos científicos de la conducta posteriores consideran que incluso este modelo, no explica todos los factores que pueden motivar a las personas en el centro de trabajo. Afirman que no todo el mundo pasa siempre de un nivel de necesidades al siguiente. Para algunas personas, el trabajo sólo representa un medio para satisfacer las necesidades de orden inferior. Otras, sólo se sienten satisfechas realizando sus necesidades de orden superior; incluso pueden optar por trabajar en empleos que amenazan su seguridad, si con ello pueden alcanzar metas personales muy singulares. El modelo más realista de la motivación humana, según afirman estos científicos de la conducta, es el de la persona compleja. Gracias a este modelo, el gerente eficaz está consciente de que no existen dos personas iguales y adapta los enfoques motivacionales de acuerdo con las necesidades individuales.

En la medida que las empresas hagan más negocios con otras culturas, será importante recordar que estas teorías pueden tener limitaciones culturales. Por ejemplo, la pirámide de las necesidades de Maslow no describe un proceso universal de las motivaciones. En otros países, el orden de la pirámide puede ser muy diferente, dependiendo de los valores del país.

MacGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis, que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adoptan posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se empeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo. La Teoría Y fue un ejemplo de una concepción de la persona compleja. Según McGregor, en las organizaciones de la década de 1950, el uso generalizado de la Teoría X era un obstáculo para la administración de la Teoría Y. Nótese que las raíces de la Teoría X parten de los días de la administración científica y de las fábricas fundamentadas en sus principios. Jack Welch, ejecutivo máximo de General Electric, de

acuerdo con los postulados de McGregor, argumenta que la gente debe olvidar el viejo concepto del jefe y cambiarlo por la idea de que los gerentes ahora tienen la obligación de aconsejar a los grupos, proporcionarles recursos y contribuir a que las personas piensen solas.

2.3 Escuela de la ciencia de la administración

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O) que son técnicas matemáticas para formular modelos y análisis, así como resolver problemas de la administración. También llamada ciencia de la administración. Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que reunieron los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sinnúmero de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración que aborda los problemas de la administración mediante la aplicación de técnicas matemáticas para modelarlos, analizarlos y resolverlos.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960.

Hoy, el enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema

y proponga un curso de acción para la administración. El equipo formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones del modelo con una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio. En última instancia, el equipo de la ciencia de la administración ofrece a la gerencia una base objetiva para que tome su decisión.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo ¿Qué pasaría si el futuro fuera así? Que las teorías de la administración anteriores no podían manejar. Por otra parte, la escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones, per se, dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

2.4 Avances recientes de la teoría de la administración

Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría moderna de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado, cuando menos, durante este siglo. Una ventaja de entender esta popularidad concurrente de muchos puntos de vista sobre las organizaciones es que prepara al individuo para sus propias experiencias en la organización.

2.5 Enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los

gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. Para ello, no sólo tienen que comunicarse con otros empleados y departamentos, sino también, con frecuencia, con representantes de otras organizaciones. Sobra decir que los gerentes partidarios de los sistemas entienden la importancia que los hilos de las relaciones de negocio tienen para sus actividades.

2.6 Enfoque de Contingencias

Charles Kindleberger, economista reconocido en todo el mundo, gustaba decir a sus alumnos que la respuesta a cualquier interrogante importante de la economía es: depende, y proseguía diciendo que la tarea del economista consiste en especificar de qué depende y cómo.

Depende también es una respuesta adecuada para los aspectos importantes de la administración. La teoría de la administración pretende determinar las relaciones pronosticables entre situaciones, actos y resultados. Por tanto, no es raro que un enfoque reciente quiera integrar las diversas escuelas del pensamiento de la administración concentrándose en la interdependencia de los muchos factores que implica una situación administrativa.

El enfoque de contingencia es un punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización, podía variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias; también llamado enfoque situacional.

El enfoque de contingencia fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Cuando métodos que eran muy eficaces para una situación no funcionaban en otras, buscaban una explicación. Por ejemplo, ¿Por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional en una situación y fracasaba rotundamente en otra? Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para este tipo de preguntas: los

resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos.

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto.

El enfoque de contingencias significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

2.7 Ingreso en una era de compromiso dinámico

Todas estas teorías nos han llegado en un mundo de organizaciones y administraciones actuales. Tales teorías se aplican con el telón de fondo de veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a cómo evolucionarán la administración y las organizaciones en este siglo. En el fondo de estas reconsideraciones que se están dando de diversas maneras al mismo tiempo, se encuentran nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una aldea global, el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de actividad de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual aumento de la intensidad de las organizaciones y la administración.

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración.

El enfoque del compromiso dinámico es una posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios.

2.8 Nuevos entornos organizacionales

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras. Éstos interactúan con los otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones. La teoría de la estrategia competitiva, creada por Michael Porter, se refiere a la forma en que los gerentes pueden influir en las condiciones de una industria cuando interactúan como contrincantes, compradores, proveedores, etc. Otra variante del enfoque del compromiso dinámico, sustentada primordialmente por Edwar y Jean Gerner Stedad en *Management for a Small Planet*, coloca los intereses ecológicos en el centro de la teoría de la administración.

2.9 La Ética y la Responsabilidad Social

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico, prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. Esta idea adquirió preeminencia con la publicación, en 1982, de *In Search of Excellence*, de Thomas Peters y Robert Waterman. Con base en su estudio de las compañías excelentes, Peters y Waterman llegaron a la conclusión de que quienes obtienen los mejores resultados crean una cultura amplia, alentadora y compartida, un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de carga, buscan adaptaciones convenientes.

Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la punta de sus actividades. Tratándose del compromiso dinámico, no basta que los gerentes hagan las cosas como siempre las han hecho, ni que se conformen con igualar a sus competidores. La lucha constante por alcanzar la excelencia se ha convertido en un tema de la organización en las últimas décadas. Como los valores, incluida la excelencia, son conceptos éticos, el enfoque del compromiso dinámico hace que la ética pase del margen de la teoría de la administración al centro de la misma.

2.10 La Globalización y la administración

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en el siglo XXI. Con mercados financieros mundiales que operan las 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica o comunicación por internet, los gerentes que se enfrenten al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo. Kenichi Ohmae subraya este punto cuando describe un mundo sin fronteras, en el cual los gerentes tratan a todos los clientes como partes equidistantes de sus organizaciones.

2.11 Cómo inventar y reinventar organizaciones

Los gerentes que aplican el compromiso dinámico en forma constante, buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Un coro de teóricos, cada vez mayor, está instando a los gerentes a reconsiderar las estructuras normales de la organización a las que están acostumbrados. Peters vuelve a estar al frente. Su concepto de la administración de la liberación es un desafío para el tipo de estructuras rígidas que inhiben la creatividad de las personas. Los héroes de Peters triunfan a pesar de esas estructuras. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de reingeniería de la empresa que se presenta cuando una organización vuelve a evaluar su esencia en todos sus sentidos, en un libro de gran venta. Hammer y Champy instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

2.12 Culturas y pluriculturalismo

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no sólo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

Joanne Martin es pionera en el campo del análisis cultural de las organizaciones. Martin explica cómo es que las diferencias presentan retos sin precedente para los gerentes modernos. Charles Taylor es un destacado partidario del llamado movimiento comunitario. Taylor sostiene que las personas sólo pueden conservar su sentimiento de singularidad, su

autenticidad, valorando lo que tienen en común y buscando extender a las organizaciones y las comunidades en las que viven. Cornel West ubica nuestra atención en las diferentes culturas con el solo nombre de su libro: Race Matters. Martin, Taylor y West quieren que veamos las ventajas que se derivan de aceptar y entender las diferencias de los pueblos. Sin embargo, ninguno de ellos afirma que la aceptación de las diferentes culturas sea fácil. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia de sus vínculos y tradiciones culturales concretas. En este sentido es donde compromiso y dinámico se unen en una visión futurista de las organizaciones del siglo XXI.

2.13 La calidad

Mediante el enfoque del compromiso dinámico, la administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia. Según esta posición, las relaciones sólidas y duraderas pueden ser un fructífero producto derivado de actos y mentalidades que giren en torno a la calidad. La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

2.13.1 Una historia de la calidad

Casi todos los estudiosos están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas. Homer Sarasohn, uno de esos estadounidenses, enseñó a los japoneses a usar las estadísticas en los procesos de manufactura.

2.13.2 W. Edwards Deming

W. Edwar Deming es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra. Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por William Shewhart, amigo de Deming, y otras personas de Bell Laboratories. Irónicamente, pocas empresas fabriles

estadounidenses tomaron las teorías de Shewhart en serio. Los conceptos que sustentan el control estadístico de los procesos son métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante, antes de la etapa de la inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos con fallas.

2.13.3 Los 14 puntos de Deming

1. Conseguir constancia de propósito en mejorar los productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas
4. Acabar con la costumbre de otorgar negocios sólo con base en el precio
5. Mejorar, en forma constante y permanente, el sistema de producción y de servicios
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo
7. Instituir el liderazgo
8. Acabar con el miedo
9. Abatir los obstáculos entre las áreas administrativas
10. Eliminar los lemas, exhortos y objetivos destinados a los trabajadores
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo
13. Instituir un programa vigoroso para estudio y capacitación
14. Tomar medidas para lograr la transformación

2.13.4 Joseph Juran

Más o menos al mismo tiempo, Joseph Juran, también estadounidense, fue a Japón. Juran también había trabajado con William Shewhart y tuvo parte en el desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos. Algunos líderes de la industria japonesa usaban su libro, *The Quality Control Handbook*, y lo invitaron a Japón en 1954. Aunque las ideas de Juran se parecen a las de Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa; es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales. Por ejemplo describe una trilogía de la calidad, la

planificación de calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad, y demuestra que son como la planificación financiera, el control financiero y el aumento de las utilidades, procesos que los gerentes conocen muy bien. Juran reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero piensa que no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario.

2.13.5 Kaoru Ishikawa

Si bien la obra de Deming y Juran fue importante para sistematizar las ideas sobre la calidad y para aplicarlas a la reconstrucción de la base industrial de Japón, muchos líderes japoneses también desempeñaron un papel central. Por ejemplo, Kaoru Ishikawa efectuó una serie de aportaciones muy importantes para Japón, su país natal. Ishikawa es conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras en la calidad y resolver problemas de producción. Muchas compañías estadounidenses emprendieron círculos de calidad con la esperanza de emular el éxito fabril de Japón, pero no entendieron que gran parte del éxito de los círculos de calidad japoneses se debía a que los gerentes aprendían, con el tiempo, a tomar en serio las sugerencias de los trabajadores y permitían que éstas se aplicaran. Muchas empresas de Estados Unidos tampoco reconocieron que los círculos de calidad no emergieron sino hasta que los trabajadores y los gerentes habían recibido capacitación para usar los instrumentos y la filosofía de la administración de calidad.

Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llegó a sugerir que la producción de un departamento se entregara a otro departamento, como si se tratara de clientes. Este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio, de un departamento a otro, en lugar de la actitud burocrática para que el departamento propio luzca bien, pero a expensas de otros.

2.14 Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Entre las diversas aportaciones al pensamiento administrativo se cuentan los siguientes enfoques:

2.14.1 Enfoque de los papeles administrativos

Uno de los enfoques más nuevos de la teoría administrativa es el de los papeles administrativos, que popularizó el profesor Henry Mintzberg de la Universidad McGill. El estudio original consistió en las observaciones de cinco directores generales. Con base e este estudio se identificaron diez papeles administrativos y se agruparon en:

1. Papeles interpersonales
 - 1.1 El papel de representante
 - 1.2 El papel de líder
 - 1.3 El papel de enlace
2. Papeles informativos
 - 2.1 El papel de receptor
 - 2.2 El papel de difusor
 - 2.3 El papel de vocero
3. Papeles de decisión
 - 3.1 El papel de emprendedor
 - 3.2 El papel de encargado de resolver problemas
 - 3.3 El papel de encargado de asignar recursos
 - 3.4 El papel de negociador

2.14.2 Enfoque empírico o de casos

Estudia la experiencia mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.

2.14.3 Enfoque de la conducta interpersonal

Se centra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Basado en la psicología individual.

2.14.4 Centro de atención del estudio

Se hace hincapié en la conducta de las personas en grupo. Se basa en la sociología y en la psicología social. Principalmente estudia los patrones de conducta de grupo. Al estudio de grandes grupos con frecuencia se le denomina comportamiento organizacional.

2.14.5 Enfoque de sistemas sociales cooperativos

Se interesa por los aspectos de la conducta tanto interpersonal como de grupo que conducen a un sistema de cooperación. Un concepto ampliado incluye cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.

2.14.6 Enfoque de sistemas sociotécnicos

El sistema técnico tiene un gran efecto sobre el sistema social (actitudes personales, conducta de grupo). Se centra en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas con relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.

2.14.7 Enfoque de la teoría de la decisión

Centra su atención en la toma de decisiones, personas o grupos que tomen decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos utilizan este proceso como una plataforma para el estudio de todas las actividades de la empresa. Las fronteras del estudio están claramente definidas.

2.14.8 La Estructura de las 7s de Mackinsey

La estructura de las 7s de McKinsey para el análisis administrativo, lo desarrolló la respetada firma de consultora de McKinsey & Company. Las 7s provienen de las siglas en inglés de:

Estrategia: acción y asignación sistemáticas de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía.

Estructura: Estructura organizacional y relaciones de autoridad/responsabilidad

Sistemas: Procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de fabricación, procesos de presupuestación y de control.

Estilo: Forma en que se comporta la administración y utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales.

Staff: Las personas en la empresa y su socialización para integrarse a la cultura organizacional.

Valores Compartidos: Los valores que comparten los miembros de una organización.

Habilidades: Capacidades distintivas de una empresa.

2.14.9 Enfoque operacional

Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. Intenta desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica. Distingue entre el conocimiento administrativo y no administrativo. Desarrolla un sistema de clasificación construido alrededor de las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El enfoque operacional de la teoría y la ciencia de la administración integra el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo: lo que los gerentes hacen. Al igual que otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas en que se fundamenta la actividad administrativa.

El enfoque operacional reconoce que existe un núcleo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente a este campo. Cuestiones tales como la línea y el staff, la división por departamentos, la evaluación administrativa y diversas técnicas de control administrativo, incluyen conceptos y teorías que sólo se encuentran en situaciones que involucran administradores. Además, este enfoque utiliza y asimila conocimientos de otros campos, incluyendo la teoría de sistemas, la teoría de las decisiones, las teorías motivacionales y de liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de los análisis y conceptos matemáticos.

2.15 Panorama General

En este capítulo de la disertación doctoral hemos descubierto dos puntos básicos. En primer término, los teóricos, cualesquiera que sean sus campos, suelen ser personas y producto de su tiempo. En segundo, las teorías de la administración, como las teorías de todos los campos, suelen evolucionar, con objeto de reflejar las realidades cotidianas y las circunstancias cambiantes. Así, los gerentes deben tener sensibilidad ante las circunstancias cambiantes y estar dispuestos a cambiar. De lo contrario, serán superados por competidores más flexibles.

El compromiso dinámico es un ejemplo del rostro cambiante de la teoría de la administración. Es un reto para que veamos a las organizaciones y a la administración como parte integral de la sociedad global moderna. La teoría de la administración no consideraba este postulado. Sin embargo, cuando se abra la puerta que comunica a las organizaciones y el mundo, habrá muchas influencias nuevas que repercutan en las cuestiones vinculadas con las relaciones y la teoría de la administración.

Capítulo 3

Marco Teórico Teológico Protestante

3.1 La administración en la iglesia evangélica

Después de hacer un análisis de la evolución de las teorías administrativas, con todos los autores que aportaron en el transcurso del tiempo sus ideas para la administración de las instituciones, ahora en este capítulo trataremos de hacer un puente entre las teorías de la administración y la administración en la iglesia evangélica, entre la teología cristiana y la vida diaria; entre la doctrina y la práctica; y para ello analizaremos en primer lugar el libro de Providencia y Revolución de Pedro Arana Quiroz, donde descubriremos respuestas a preguntas como ¿Debe la iglesia evangélica involucrarse en la Sociedad?, ¿Existen bases bíblicas y teológicas para su identificación con el mundo de hoy?

Primero, veremos la Responsabilidad Social Evangélica, que sobre bases bíblicas y con el enfoque de Pedro Arana se dice lo siguiente:

3.1.1 Responsabilidad Social Evangélica

“Y Jesús se acercó y les habló diciendo: Toda potestad me es dada en el cielo y en la tierra” Mateo 28:18.

En estas palabras introductorias de nuestro Señor a la Gran Comisión que encargó a sus discípulos, Él afirma su señorío y autoridad sobre toda Su creación. Por consiguiente, si creemos que Cristo es Señor de toda la vida, nuestro mensaje debe relacionarse también, con la totalidad de la vida del individuo y de la sociedad.

Sigue afirmando: “Cómo evangélicos nos compete la responsabilidad de relacionar el Evangelio eterno con los problemas de hoy. Pues a menos que interpretemos el Mensaje bíblico, que no cambia, a nuestra generación caracterizada por su espíritu revolucionario, que busca cambios y que necesita palabra de Jehová para que la oriente y conduzca, estaremos dejando que la palabra de hombre, ocupe el lugar de la Palabra de Dios, y esta omisión es una forma de infidelidad”.

Porque no basta nuestra profesión de creer en la Biblia como la palabra de Dios, y suprema autoridad de fe y conducta, si no ofrecemos la riqueza de su contenido a nuestra problemática social y económica. Especialmente en estos días de inquietud y zozobra en América Latina y por ende en Guatemala y el mundo, cuando podemos apreciar que en grandes sectores de nuestra población existe una acústica especial para el Evangelio. Pues hay quienes desean ver la relación entre Dios y el Evangelio por un lado, y los problemas sociales, económicos, políticos, culturales, morales y espirituales, por el otro. En este caso nuestra disertación doctoral se enfoca en un problema administrativo de planificación estratégica y de las ciencias económicas.

La presente disertación doctoral sólo intenta hacer énfasis o ser un prefacio a la reflexión teológica evangélica, sobre la responsabilidad social cristiana, con especial referencia a una situación revolucionaria, como lo dice Pedro Arana, pues también creemos que al aceptar el señorío de Cristo sobre la tierra y el cielo, la vida entera del individuo y de la sociedad constituyen el campo legítimo de nuestro pensamiento y de nuestra acción.

Si recordamos en la evolución de las teorías administrativas en el enfoque del proceso dinámico, aportamos aspectos teóricos técnicos de la responsabilidad social empresarial y aquí la aplicamos a la iglesia evangélica fundamentada en la biblia, de que la iglesia evangélica tiene una responsabilidad social empresarial también y no sólo las instituciones o empresas comerciales, industriales y de servicios.

El autor prosigue: “Sentimos, por ello, que tenemos la responsabilidad de edificar y no sólo de destruir. De hecho, no podemos aceptar presuposiciones y soluciones al problema social, a-bíblicas, anti-bíblicas, o que retacean todo el consejo de Dios en las Escrituras. Y en nuestras discrepancias con otros cristianos, trataremos de hablar la verdad en amor, porque estamos convencidos, que el diálogo si es cristiano no debe comprometer la verdad. Y la verdad para nosotros es Cristo y la Biblia, la cual da testimonio de Él. Y en esto no deben haber relativismo, sino las afirmaciones de una fe valiente” Y esto lo pudimos ver en Mateo 28:18 y es una base bíblica de que debemos ser responsables socialmente en la tierra o el mundo y aplicar nuestros conocimientos técnicos administrativos recopilados en la evolución de la teoría administrativa a la iglesia evangélica.

Prosiguiendo: “Pero al mismo tiempo es nuestra convicción profunda, que no debemos quedarnos haciendo discusión bizantina, porque para esto se prestan muy bien las palabras: injusticia social, revolución, hambre, etc.; de lo que para mucha gente es asunto de vida, o tal vez, de muerte. Con una doble carga para nuestras conciencias porque no les dimos el pan material ni el pan espiritual. Reiteramos, pues, nuestro intento de enfocar positivamente el problema social desde las Escrituras, proveyendo las categorías que ella ofrece”.

3.1.2 Nuestro punto de partida

Debemos preguntarnos: ¿Cuál, pues, ha de ser nuestro punto de partida para nuestra aproximación a la sociedad, y a la responsabilidad evangélica en ella? La respuesta es que partiremos de lo que consideramos ser el único punto de inicio de la teología bíblica, evangélica y reformada: la soberanía de Dios. Soberanía que se manifiesta en sus obras de Creación, Providencia, Redención y Juicio. Para nosotros los evangélicos, sólo puede haber una expresión básica de fe: sólo Dios es soberano, sólo Cristo es Señor. Que es una y la misma confesión, pero que deben guardar ese orden. Y la cual nos conduce a afirmar el fin principal del hombre en este mundo: sólo del Trino Dios es la gloria.

Basados en la doctrina de la Providencia de Dios, la cual es a nuestro entender, la función pertinente de la soberanía de Dios para tratar la sociedad y la situación de cambios en ella, desde una perspectiva teológica, trataremos de mencionar algunos temas relacionados y relevantes, especialmente para la Iglesia que se encuentra en Guatemala que es un país en vías de desarrollo.

3.1.3 ¿Es correcto este enfoque teológico?

Providencia y Revolución ¿Cabe siquiera pensar en tales términos? ¿Acaso no son inherentemente antagónicos? ¿No es, acaso, que al hablar de Providencia nos situamos ya en una perspectiva inadecuada para hablar de Revolución? Pues entendiendo por perspectiva campo de visión, la creencia en la providencia, condiciona completamente nuestra visión, ¿todo providencialismo no nos lleva a pensar, que lo que sucede, ocurre, porque ya estaba determinado? ¿Qué lugar queda, pues, para el cambio?

Y si añadimos a perspectiva, la actitud personal, esto quiere decir, que quien se adhiere a creer en la providencia de Dios, sólo puede adherirse, en forma inevitable, al status quo. Porque si

lo que ocurre ya estaba previsto, no tratemos de cambiar nada, con esa actitud se tiene que ser lógicamente reaccionario en todas las esferas de la vida.

Es evidente que la iglesia Católica Romana conforme lo expresa la encíclica El Progreso de los Pueblos, en forma especial, sólo puede ver los cambios sociales desde un mirador horizontal: el de la ley natural. Su base para encarar los problemas del mundo se establece en la dignidad de la persona humana, en el sentido humano de solidaridad, y en los recursos morales inherentes al hombre. Dios, al parecer, es ajeno a los acontecimientos de este mundo, en cuanto al orden temporal se refiere.

La iglesia Protestante en América Latina y por ende en Guatemala, comenzó una reflexión sistemática sobre Iglesia y Mundo, a partir de 1962, mediante la creación de la Comisión de Iglesia y Sociedad en América Latina (ISAL), auspiciada y sostenida por el Consejo Mundial de Iglesias. Es digno de notarse que en oposición a la Iglesia Romana, casi todos los trabajos realizados han tratado de tener una base bíblico-teológica, es decir, no parten de la ley natural; sino de la gracia, la revelación.

Por ejemplo una investigación cuidadosa de las bases bíblico-teológicas de ISAL deja notar en primer lugar, que no hay unidad de enfoque teológico, sino mas bien que se hacen eco de las principales tendencias teológicas del movimiento ecuménico, podríamos resumirlas en: la teología de la Presencia Cristiana (MEC); la teología de La Encarnación patrocinada por F.D. Maurice y el obispo Gore; y la teología de La Revolución expuesta por R. Shaull para América Latina, y a la cual ISAL parece haberse acogido con más fuerza; y además, porque él mismo se denomina calvinista.

En segundo lugar, es significativo notar, que en todos sus materiales hay una afirmación del Dios creador de todo, quien gobierna y actúa en este mundo, esto es: de la doctrina de la Providencia de Dios, aunque en contados casos es llamada por su nombre; mientras que otras doctrinas si reciben su nombre tradicional. Así mismo hay una preocupación por ver lo que Dios está haciendo en nuestra historia a la luz de lo que ya ha hecho en la historia de su pueblo elegido en el pasado.

En tercer término, a esta obra de Dios en la Providencia, los autores de ISAL, casi invariablemente le asignan como meta final: la humanización del hombre. Y es aquí donde comienzan nuestras dificultades: ¿Es esa la meta de la providencia de Dios en la Biblia?

Podemos decir lo siguiente: para la Iglesia Romana, la Providencia no interviene en su aproximación al problema social. Para la Iglesia Protestante es doctrina de la cual no se puede prescindir para entender el asunto social. Pero la diferencia reside en que le asignamos a esa obra de Dios en la Providencia diferentes fines. Por ejemplo para ISAL es la humanización, pero ¿Cuál es el fin en la Biblia?

Los miembros de ISAL tienen el mérito de haber pensado y trabajado en este importante aspecto del testimonio cristiano, mientras que muchos de los que nos preciamos evangélicos, como lo dice el autor Pedro Arana, habíamos olvidado nuestras responsabilidades para con la sociedad.

Contestando, ahora, directamente la pregunta que nos hemos formulado al principio: ¿Es correcto este enfoque teológico? Diremos sí, nuestro enfoque teológico es correcto. Tenemos que partir de la Soberanía de Dios en su obra de Providencia. Porque no podemos pensar en el hombre y su significado en el mundo; ni en las relaciones sociales y el devenir histórico; ni en la encarnación y presencia de Cristo; ni en la redención y el mundo nuevo; sino a partir de la obra providencial de Dios.

3.1.4 Reflexión y participación

No cabe duda que la Iglesia Evangélica en la América Latina y por ende en Guatemala tiene una deficiencia seria en cuanto a su reflexión y participación en asuntos sociales, económicos, políticos, etc. pero eso no se debe a su creencia en la Providencia, sino más bien, a que éste ha sido un énfasis muchas veces olvidado en su predicación y enseñanza.

Debemos reconocer que ISAL ha hecho despertar en muchos cristianos la inquietud y responsabilidad por una acción y servicio sociales en nuestro Continente.

Como evangélicos tenemos la responsabilidad de vivir nuestra vida cristiana en nuestra América Latina y Guatemala hoy. Esto es, vivir como mayordomos o administradores de Cristo en un Continente acosado por grandes males sociales, administrativos, etc. con una creciente deterioración económica, con una inestabilidad política flagrante, pero con la expectación de las masas de querer salir hacia adelante.

Muchos somos conscientes del divorcio o separación, que muchas veces los evangélicos hemos hecho, entre lo individual y lo social, lo espiritual y lo material, tal vez, siguiendo

tradiciones eclesiásticas, y no a la Biblia, en donde leemos que el “Verbo fue hecho carne, y habitó entre nosotros (y vimos su gloria, como del unigénito del padre), lleno de gracia y de verdad” Juan 1:14.

Si bien el enfoque teológico como dice el autor Pedro Arana, es correcto y compartimos el enfoque, ¡Tenemos que partir de la Providencia!

3.1.5 La Doctrina de la Providencia

“La providencia de Dios es su obra más santa, sabia y poderosa, por la cual, Él preserva y gobierna a todas sus criaturas y las acciones de las mismas”. Catecismo Menor de Westminster.

En la escritura, Dios no le ha dejado su mundo al Diablo, retirándose hasta el retorno de Cristo. Más bien se nos dice que toda la raza humana es el objeto de la providencia de Dios, los individuos y sus acciones en forma particular; así como todos los acontecimientos históricos están bajo la providencia de Dios: “Alégrense los cielos, y gócese la tierra, y digan en las naciones; Jehová reina” 1ª. Corintios 16:31.

Aunque bien es cierto que el Diablo está activo en el mundo, no lo es, que Dios haya sido desterrado de su mundo. Él está presente y activo, aunque muchas veces nos sea imposible discernir su acción, porque Su adversario también está activo. Sin embargo, debemos reconocer que aún en los eventos que los hombres llamarían fortuitos o casuales, su providencia se extiende: “La suerte se echa en el regazo; más de Jehová es la decisión de ella” Proverbios 16:33.

Pero otros énfasis de la Escritura es, que el mismo Dios que está presente y activo en este mundo; lo está en forma especial con aquellos que han entrado con Él en una relación de pacto, con aquellos que son los objetos de su elección, llamado, justificación, adopción y santificación. Es muy claro en la Biblia que Dios tiene un cuidado particular por su Pueblo, el cual tiene por responsabilidad comunicar a este mundo, Quién es Dios: “Jehová es el que hace justicia y derecho a todos los que padecen violencia. Sus caminos notificó a Moisés, y a los hijos de Israel sus obras” Salmos 103;6 y 7.

3.1.6 La revelación del camino de Dios

Los caminos de Dios se manifiestan a través de principios o leyes, mediante los cuales el Creador controla todas las cosas y las dirige hacia su resultado final. Y estos principios están enraizados en el Ser del Creador, por lo cual los creyentes confiesan: “Él es la Roca, cuya obra es perfecta, porque todos sus caminos son rectitud; Dios de verdad, y sin ninguna iniquidad en él; es justo y recto. La corrupción no es suya; de sus hijos es la mancha, generación torcida y perversa” Deuteronomio 32:4-5.

3.1.7 Creación y Providencia

Existe una conexión directa entre la acción de Dios en la creación y su acción en la providencia. Él jamás ha abandonado Su mundo, y, menos aún, al hombre que creó a su imagen y semejanza; y así, Su creación entera sigue siendo el objeto de Su preservación y de Su gobierno.

3.1.8 Trabajo y cultura

El hombre ha sido constituido por Dios en agente de cultura. El mandato divino es dominar la naturaleza y para ello debe hacer uso tanto de su conocimiento como de su actividad física. La cultura es el producto de lo que el hombre hace con la natura que Dios le ha entregado. Cultura es así, el resultado del trabajo humano, ambos, físico e intelectual. Génesis 2:15,19. El progreso científico y técnico está implícito en este mandato de Dios, así como la producción de riqueza y confort para la sociedad humana.

De este modo el trabajo es parte constitutiva del hecho de ser hombre. El camino que Dios ha abierto para que el hombre se realice en su relación con la naturaleza es mediante su desarrollo como homo sapiens y homo faber.

3.1.9 Providencia y Gracia

Una de las más importantes modalidades del gobierno providencial de Dios en este mundo es la restricción del pecado. Dios gobierna el mundo y su historia, y la gracia común es uno de sus medios.

3.1.10 El mundo: de Dios o del diablo.

Si tal es la condición humana, ¿Cómo podemos entender los actos que son dignos de todo encomio, que gente no cristiana, o aún llamada atea, realiza? ¿Cómo hemos de comprender la búsqueda de justicia social, la presencia y acción de todos los programas y movimientos que tienden a hacer la vida humana más digna? ¿Qué hemos de decir, de todos los rasgos de generosidad, de solidaridad y de bondad que podemos apreciar en este mundo, muchos de los cuales son realizados por personas que no creen en Dios, que no tienen ningún vínculo con la fe cristiana; y, que en muchas regiones del mundo, por lo menos, teóricamente, han rechazado la fe en Dios? No podemos decir que sus virtudes son vicios portentosos. Ni a sus bondades las podemos llamar productos del pecado y obras del Maligno.

Debemos evitar dos errores extremos al enfrentar esta enseñanza bíblica.

1. El error fundamentalista o pietista, de quienes afirmando la verdad escrituraria de la total depravación del hombre, ignoran las buenas acciones de los no regenerados, y propugnan un aislamiento o semi-aislamiento de los cristianos del mundo, pues éste está bajo el Maligno, verdad, pero no toda la verdad, Y hacen de la participación cristiana en el mundo un cauce para beneficiar exclusivamente a su comunidad religiosa, aunque reciben todos los beneficios que este mundo les ofrece a través de todas sus estructuras sociales, políticas, económicas, etc.

Tomando en serio la enseñanza bíblica de los órdenes de la creación, tenemos que concluir, que para el cristiano su participación en la sociedad, el mundo, en una forma responsable, es, en primer lugar, un acto de obediencia a Dios.

2. El error del neo-liberalismo, de quienes por su preocupación sobre la participación cristiana en la sociedad, afirmando las buenas acciones de los no cristianos ignoran la existencia real del pecado en el hombre; tienden a eliminar la distinción fundamental que la fe en Cristo crea entre un hombre y otro; disuelven la sal que la iglesia debe ser en el mundo, convirtiéndola en una agencia más de revolución social; niegan la distinción que la Biblia establece entre el pueblo de Dios y los pueblos del mundo; y tratan de deshacerse de todos los elementos de la escatología bíblica.

Frente a estas dos tendencias, con sus verdades y sus errores, lo que nos compete es mantener la enseñanza bíblica en su integridad. Y esta es la difícil posición que el cristiano fiel a todo el testimonio bíblico debe adoptar: que todo el mundo está bajo el Maligno, bajo el yugo del pecado, en las garras del mal; y que el pecado ha afectado al hombre íntegramente, por tanto, no hay nada bueno que el hombre le pueda ofrecer a Dios y que la salvación del pecador depende, absolutamente, de la soberana gracia de Dios, la cual es libre y gratuita.

Pero, al mismo tiempo, debemos guardar la enseñanza escrituraria, de que los no cristianos, aquellos que no han tenido una experiencia personal y definitiva con Jesucristo; aquellos que no han entrado en el pacto de la gracia de Dios, mediante su fe en Cristo, ellos pueden hacer lo que formalmente nosotros llamamos buenas acciones, obras de altruismo, de amor, pero ante Dios, estas llamadas buenas acciones no ejercen ningún mérito para salvación, y sin embargo, la negligencia de las tales, aumenta aún más la maldad que les es inherente.

Digámoslo así, tanto la naturaleza como toda persona están bajo el cuidado de Dios, y toda cosa buena que poseen, reciben, o que los agentes morales hacen, viene del Dios de la providencia, Santiago 1:17, a través de Su gracia común. Dios es soberano y este sigue siendo Su mundo al cual Él domina y predomina. Y aunque al diablo le es permitido actuar, la última palabra siempre está con el todopoderoso Dios nuestro.

Ahora que sabemos que debemos seguir las enseñanzas bíblicas y que sí debemos aplicar el conocimiento administrativo teológico protestante, se desarrollará un marco teórico con autores reconocidos que nos aportarán sus conocimientos basados en la palabra de Dios, que nos envía a utilizar las teorías administrativas para auge de su obra.

3.2 La Administración con enfoque bíblico

Ahora presentamos un marco teórico de la administración con enfoque bíblico, donde nos preguntamos: ¿Cuál es la verdad bíblica acerca de la administración?

El autor Aldo Broda en su libro Administración, Principios gerenciales para líderes cristianos nos da conceptos bíblicos acerca de la ciencia administrativa.

3.2.1 Conceptos generales sobre administración

“ Para que seáis irrepreensibles y sencillos, hijos de Dios sin mancha en medio de una generación maligna y perversa, en medio de la cual resplandecéis como luminares en el mundo” Filipenses 2:15

“Acordándonos sin cesar delante del Dios y Padre nuestro de la obra de vuestra fe, del trabajo de vuestro amor y vuestra constancia en la esperanza en nuestro Señor Jesucristo” 1 Tesalonicenses 1:3

Con estos versículos de la Biblia, Dios nos llama a trabajar en su obra, por lo que esto se hace a través del conocimiento o cultura como su mandato aquí en la tierra y por eso veremos principios cristianos de la administración:

Encontramos en la palabra de Dios, que sus bendiciones no estaban limitadas a cierto pueblo, sino a todo aquel que hace la voluntad del Padre: “Y poderoso es Dios para hacer que abunde en vosotros toda gracia, a fin de que, teniendo siempre en todas las cosas todo lo suficiente, abundéis para toda buena obra” 2 Corintios 9:8. Y que todo aquel que confía en Él y obra como Dios ordena en su palabra recibe bendición y prosperidad. “El que no escatimó ni a su propio Hijo, sino que lo entregó para todos nosotros, ¿cómo no dará también con él todas las cosas” Romanos 8:32.

Es cuestión de decidirse. Dios pide que lo probemos. No es asunto de esperar a llegar a ser ricos para ofrendar, sino de saber confiar en Él para que nos provea. No es cuestión de cantidad sino de calidad y debemos comenzar con lo que tenemos en la mano: “Traed todos los diezmos al alfolí y haya alimento en mi casa; y probadme ahora en esto, dice Jehová de los ejércitos, si no os abriré las ventajitas de los cielos y derramaré sobre vosotros bendición hasta que sobreabunde” Malaquías 3:10.

¡Dios es enorme! Y quiere que nos ¡contagiemos con esas grandes cosas! Que tomemos la iniciativa por fe, como “Aquel que es poderoso para hacer todas las cosas mucho más abundantemente de lo que pedimos o entendemos, según el poder que actúa en nosotros, a él sea gloria en la iglesia en Cristo Jesús por todas las edades, por los siglos de los siglos. Amén” Efesios 3:20.

Con esta nueva visión de vida cristiana el autor Aldo Broda en su libro Administración, Principios gerenciales para líderes cristianos, nos da algunos pilares en la vida.

1. Dios es dueño de nosotros, no nos pertenecemos, y por tanto nuestra vida debe estar estructurada de acuerdo a su voluntad y no a la de nosotros. ”¿O ignoráis...que no sois vuestros? Porque habéis sido comprados por precio; glorificad, pues, a Dios en vuestro cuerpo y en vuestro espíritu, los cuales son de Dios” 1 Corintios 6;19,20.
2. Comprendemos que esa pertenencia es total, por lo tanto Dios es también dueño de nuestros bienes. Le pertenecen a Él, lo que somos, lo que sabemos y lo que tenemos. Y eso debemos disponerlo para su obra a fin de que la iglesia pueda cumplir con la Gran Comisión. “Todo es tuyo, y de lo recibido de tu mano te damos” 1 Crónicas 29:14
3. Si anhelamos bendiciones, en cualquier aspecto, debemos estar a cuentas con Dios. No Podemos pedir las si antes no le demostramos que confiamos en Él. “Venid luego, dice Jehová y estemos a cuenta....si quisieréis y oyereis, comeréis el bien de la tierra” Isaías 1:18,19.
4. Debemos ser fieles mayordomos de lo que somos, sabemos y tenemos, por lo que tenemos que demostrarle que somos capaces de administrar eso de acuerdo a sus mandamientos y ordenanzas. “Y dijo el señor: ¿Quién es el mayordomo fiel y prudente al cual su señor pondrá sobre su casa, para que a tiempo le dé su ración? Bienaventurado aquel siervo al cual, cuando su señor venga, le halle haciendo así. En verdad os digo que le pondrá sobre todos sus bienes” Lucas 12:42,44. Como enseñó el apóstol Pablo: “téngannos los hombres por servidores de Cristo...Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel” 1 Corintios 4:1,2.
5. Dios esta dispuesto a aumentar nuestras capacidades, nuestros conocimientos y nuestros bienes, en proporción directa a como nosotros dispongamos de ellos para su obra. “Porque al que tiene, le será dado, y tendrá más....”Mateo 25:29.
6. Hay seguridad y protección para todo el que cumpla los mandamientos y ordenanzas de Dios, por lo cual no debemos tener temor de asumir la responsabilidad que se nos confía. “Honra a Jehová con tus bienes, y con las primicias de todos tus frutos; y serán llenos tus graneros con abundancia, y tus lagares rebosarán de mosto” Proverbios 3:9,10.

7. Comprendemos que para conocer la voluntad de Dios para con nuestra vida, Él debe tener la seguridad de que nosotros la cumpliremos. “Y el Dios de paz que resucitó de los muertos a nuestro Señor Jesucristo, el gran pastor de las ovejas, por la sangre del pacto eterno, os haga aptos en toda buena obra para que hagáis su voluntad, haciendo él en vosotros lo que es agradable delante de él por Jesucristo; al cual sea la gloria por los siglos de los siglos. Amén” Hebreos 13:20,21.

Por tanto los cristianos debemos comprender la necesidad de que debemos administrar con toda sabiduría y eficiencia, “Procurando hacer las cosas honradamente, no solo delante del Señor sino también delante de los hombres” 2 Corintios 8:21.

Todo aspecto de la vida requiere administración. Con cada actividad que el ser humano realiza pone en juego su capacidad para administrar. Los principios de administración han sido expuestos en el capítulo I de esta disertación doctoral, con amplio detalle, ahora nos concentraremos en los principios cristianos de la administración:

3.2.2 Principios cristianos de administración

Cada iglesia y/u organismo del cuerpo de Cristo es una empresa y cuando la administramos como obra del Señor, los principios que deben regir nuestra gestión difieren de los que corresponde a una empresa secular.

No estamos diciendo que renunciamos a los principios básicos de la administración empresarial, que detallamos en el capítulo anterior, al contrario, ellos deben ser respetados si queremos tener éxito en nuestros negocios. Tampoco creemos que por ser una empresa con carácter misionero, debemos confiar solamente en que el Señor nos ayudará.

Lo que queremos señalar es que para cumplir con el ministerio que nos proponemos, debemos administrar nuestra empresa como un negocio, aplicando todos los principios de la teoría administrativa. En esto no podemos improvisar. Hay leyes, teorías, principios, matemáticas y económicas, que no debemos ignorar. Al contrario, sostenemos que toda empresa evangélica, grande o pequeña, debe movilizarse dentro del marco de las leyes que rigen un país, en este caso Guatemala.

Lo que sí queremos destacar es que, como creyentes, debemos convencernos de que para tener éxito en nuestras empresas, aparte de los principios administrativos de orden general,

contamos con una ayuda adicional muy valiosa: la presencia de Dios. Para que ello sea realidad debemos estar seguros de que estamos en su voluntad y de que nuestra empresa ayudará a que la obra de Dios crezca.

Hay que destacar la importancia que el enfoque bíblico tiene en la administración y, además, que a los principios seculares deben agregarse los bíblicos. El administrador cristiano debe diferenciarse del secular. La razón es porque Dios está con el creyente y eso debe verse en la empresa.

Cuando pensamos que ser cristianos es solamente participar activamente en la iglesia y no en el mundo, estamos interpretando mal el concepto divino. Dios quiere que seamos fieles tanto en uno como en otro campo y que mostremos al mundo que tenemos algo más que los otros, y eso es “Dios con nosotros”, “.....para que seáis irreprochables y sencillos, hijos de Dios sin mancha en medio de una generación maligna y perversa, en medio de la cual resplandecéis como luminarias en el mundo” Filipenses 2:15.

Cuando actuamos únicamente con los principios seculares, las crisis se agravan, solo nos quedan los recursos humanos; pero, cuando agregamos los principios bíblicos, las cosas cambian: “Dios está con nosotros”. Lógicamente para que actué debemos estar unidos a Él y realizar nuestra administración no solo con nuestra capacidad y conocimientos, sino pidiéndole el auxilio del poder de su Espíritu, recordando que con o sin crisis Dios es el mismo.

Si queremos tener éxito en la administración de nuestras empresas en todo tiempo y aun en época de crisis debemos respetar el principio divino de la administración. No es matemática de economistas, sino de hombres de fe en Dios. No sabiduría de hombres, sino sabiduría divina. Si somos administradores apoyados en la Roca Eterna tendremos una ayuda muy importante para enfrentar cualquier problema.

3.3 La iglesia, administradora del plan de Dios

“Y el señor añadía cada día a la iglesia los que habían de ser salvos” Hechos 2:47

“.....para que la multiforme sabiduría de Dios sea ahora dada a conocer por medio de la iglesia a los principados y potestades en los lugares celestiales, conforme al propósito eterno

que hizo en Cristo Jesús nuestro Señor, en quien tenemos seguridad y acceso con confianza por medio de la fe en él” Efesios 3:10,12

Si la empresa cristiana desea realizar las tareas que Dios le traza, sus dirigentes deberán aplicar los principios de administración basados en la palabra de Dios, en vez de los que promueve y practica el mundo secular. Esto significa que deben fijar su atención en la Palabra de Dios al buscar respuestas acerca de cómo se debe llevar a cabo y administrar esa labor.

La comunidad cristiana no se preocupa en mantener un equilibrio entre el liderazgo espiritual y el administrativo. Todos concordamos en reconocer la importancia y necesidad de un liderazgo espiritual. Sin embargo, hace poco que las organizaciones cristianas dedican su atención a la necesidad de un liderazgo administrativo.

Aldo Broda en su libro: Administración, principios gerenciales para líderes cristianos nos dice que los principios básicos que rigen para la empresa y los negocios seculares, deben regir también para la empresa evangélica. Si no administramos con seriedad los negocios del Señor, estamos cometiendo un grave pecado. La empresa evangélica no es distinta de la secular, aunque es superior. Lo es por el propósito que la anima y porque la dirige el Rey de reyes y el Señor de señores. Esta especialísima circunstancia hace necesario que tengamos más cuidado aun en su administración. No cabe en la empresa evangélica la improvisación. Hay una característica que la distingue de cualquier otra. En ella se amalgama lo divino con lo humano para la realización del motivo principal de la empresa: Anunciar el plan de Dios para la humanidad.

Veamos porqué:

1. Dios creó motivos para la existencia de la empresa evangélica
2. Dios llamó al hombre redimido para la realización de esos motivos.

Por lo tanto la empresa evangélica se compone de:

- A. El propósito eterno de Dios: Anunciar el plan de salvación; razón de la existencia de la empresa.
- B. El hombre a quien Dios utiliza es anunciador del plan de Dios, realizador de los propósitos de la empresa.

No puede haber exclusión ni sustitución de estos dos aspectos, los cuales se complementan armónicamente mediante el sello inconfundible del Espíritu Santo.

No habría progresos en una empresa de esta naturaleza si no contáramos con el hombre a quien Dios utiliza, y a la misma vez la existencia del hombre para la empresa evangélica no tendría razón de ser si este no comunica el evangelio. Mucho menos utilizaría Dios al hombre, si la meta de este no fuese realizar los propósitos eternos de Él. Por lo tanto, el motivo de la empresa evangélica es: Comunicar el evangelio para salvar al hombre. El propósito definido: Ganar almas para Cristo.

Queda claro en el Nuevo Testamento que la iglesia es la administradora del plan de Dios para la humanidad. Por tanto, como empresa, debe organizarse para que pueda llevar adelante el mensaje que le ha sido encomendado por el Creador, respetando sus leyes.

El mundo al que nos enfrentamos está lleno de pecados y de vicios, y para vencerlo es necesario que la iglesia viva, se desarrolle y actúe en concordancia con el plan que Dios estableció.

Por lo que debemos complementar la teoría de la administración con sus programas y métodos, con los valores espirituales que Dios ha establecido. Una es la ley de los hombres, otra es la ley de Dios. Por lo que debemos respetar los aspectos legales y técnicos de la administración moderna y también cuando no más importante contar con la providencia de Dios y su guía para el cumplimiento de las tareas por Él encomendadas.

3.4 El plan de Dios requiere pastores y líderes capacitados en administración

“Pues si anuncio el evangelio, no tengo por qué gloriarme; porque me es impuesta necesidad; y ¡ay de mí si no anunciare el evangelio!” 1 Corintios 9:16

“Mas vosotros sois linaje escogido, real sacerdocio, nación santa, pueblo adquirido por Dios, para que anunciéis las virtudes de aquel que os llamó de las tinieblas a su luz admirable” 1 Pedro 2:9.

La iglesia, para cumplir adecuadamente su cometido en este mundo, debe administrarse como una empresa. Esta situación no siempre es aceptada por todos. El hecho de que por lo general

considere aspectos espirituales, ha llevado a muchos a pensar que todo lo que se relaciona con negocio debe ser excluido de ella.

Siendo la iglesia la administradora del plan de Dios, los pastores y líderes de ella deben estar capacitados profesionalmente. Esto es también otro aspecto que ha mejorado mucho, aunque todavía no es aceptado por todos. Los pastores casi siempre se incorporan al ministerio pensando en enfocar y enfatizar la predicación, la oración y una dirección espiritual para la iglesia; pero pronto descubren que la realidad de ciertas congregaciones requiere que se ocupen de trabajar también con las estructuras, ministrando a la gente y a través de ella.

Es lamentable que aun cuando la mayoría de los pastores se creen capacitados para dirigir espiritualmente a su comunidad, no son muchos los que se consideran con la preparación suficiente como para dirigir una organización.

El pastor debe actuar como un líder en el campo de la administración, motivando a la gente, presentando desafíos, tomando la iniciativa y organizando adecuadamente. En otras palabras un buen administrador es un buen líder.

Prueba de lo que estamos diciendo se observa en los seminarios e institutos en los que la materia administración, ocupa un espacio dentro de la enseñanza de eclesiología. El apóstol Pablo destaca con claridad cuáles son las responsabilidades administrativas de los siervos de Dios:

“Y él mismo constituyó a unos, apóstoles; a otros profetas; a otros evangelistas; a otros, pastores y maestros, a fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo...” Efesios 4:11,12.

La iglesia debe operar como una empresa. Cristo es la cabeza de la administración, el Espíritu Santo es la fuerza motriz y todos los demás líderes, sean cuales fueren sus funciones, son administradores de las responsabilidades que Dios les ha establecido. Esta administración corresponde a todo lo que es la vida del individuo. Por eso los líderes no solo deben administrar la parte espiritual sino también la material, que está incluida en la vida del creyente y de la iglesia. Y para esto el líder debe capacitarse profesionalmente.

La responsabilidad administrativa, sin embargo, no se detiene en los líderes, sigue hasta alcanzar a todos los creyentes, que son tan responsables como aquellos de la buena marcha de

la iglesia. El sacerdocio del creyente es evidente en la voluntad del Señor al establecer la Gran Comisión como punto de partida de la predicación del evangelio para lo cual la constitución de la iglesia es un medio de lograr tal fin.

El apóstol Pedro confirma esta posición al señalar:

“Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios” 1 Pedro 4:10.

Implica todo un proceso de capacitación el llegar a ser buenos administradores de la multiforme gracia de Dios. Los líderes ocuparán distintas responsabilidades, pero todas dirigidas a capacitar al Cuerpo de Cristo para que todos puedan ser verdaderos administradores de la gracia divina.

Por ello, cuando se preparan pastores, evangelistas y demás líderes de la iglesia, hay que pensar en la necesidad de capacitarlos en administración para que, a la vez estén en condiciones de enseñar luego a los demás miembros de la Iglesia en dicha tarea. Recuerden que no solo debemos ser administradores, sino que la palabra de Dios dice “buenos”, lo cual nos muestra que también los hay malos.

Ya señalamos que la administración no solo implica el manejo económico de la vida de la iglesia y del creyente, sino todo lo que somos, sabemos y tenemos. Eso sí, todo ello debe ser administrado correctamente para que pueda rendir los frutos que Dios espera.

Pablo le expresa a Timoteo su sentimiento en relación a esta tarea administrativa que el creyente debe cumplir. “Procura con diligencia presentarte a Dios aprobado, como obrero que no tiene de qué avergonzarse, que usa bien la palabra de verdad”. 2 Timoteo 2:15.

3.5 El plan de Dios requiere tareas administrativas de la iglesia

“Por lo demás, hermanos, os rogamos y exhortamos en el Señor Jesús, que de la manera que aprendisteis de nosotros cómo os conviene conducirnos y agradar a Dios, así abundéis más y más.....y que procuréis tener tranquilidad y ocuparos en vuestros negocios, y trabajar con vuestras manos de la manera que os hemos mandado, a fin de que os conduzcáis honradamente para con los de afuera, y no tengáis necesidad de nada” 1 Tesalonicenses 4:1,11,12.

“Mas buscad primeramente el reino de Dios y su justicia, y todas estas cosas os serán añadidas” Mateo 6:33.

¿Qué administrara la iglesia? Si hiciésemos esta pregunta a la mayoría de los miembros de las iglesias, sin duda la respuesta sería muy variada y para algunos seguiría siendo un interrogante.

La mayoría de las personas tienen la idea de que la iglesia administra solo dinero. Este es un sentimiento casi generalizado. Sin embargo es un gran error. La iglesia tiene la responsabilidad de administrar vidas y todo lo que ellas representan: lo que el miembro es, sabe y tiene. Esto ocupa una parte muy importante de su ministerio, e incluye las finanzas. Muchas veces el desconocimiento de esta realidad ha limitado la labor de la iglesia.

Para aclarar este concepto podemos señalar:

1. Administración de los valores espirituales de los miembros de la iglesia. Dones, talentos, capacidades, conocimientos y tiempo.
2. Administración de los valores económicos de los miembros de la iglesia. Bienes y recursos
3. Administración de los recursos de la iglesia.
 - a) Su organización
 - b) Asuntos administrativos generales
 - c) Asuntos económicos-contables

3.6 El plan de Dios requiere una adecuada administración de los recursos espirituales de sus miembros

“Cada uno según el don que ha recibido, minístrelo a los otros, como buenos administradores de la multiforme gracia de Dios. 1 Pedro 4:10

“Ahora bien, hay diversidad de dones, pero el Espíritu es el mismo. Y hay diversidad de ministerios, pero el Señor es el mismo. Y hay diversidad de operaciones, pero Dios, que hace todas las cosas es el mismo” 1 Corintios 12:4,6.

Los creyentes de las congregaciones son un ejército de dones, talentos, capacidades, conocimientos y tiempo. Pero a veces ese ejército está dormido, como aletargado, dando una impresión de impotencia.

Las iglesias necesitan despertar a la realidad de que deben capacitar a sus miembros y desarrollarlos para alcanzar el éxito que presupone tener a Dios con nosotros. Deben hacer que sus miembros descubran sus dones espirituales, los despierten, y a cada uno desafiarle para que sean puestos al servicio del señor.

¿Que administramos en la vida? Tiempo, talentos, dones, conocimientos y capacidades, forman el caudal de lo que somos y sabemos.

3.6.1 Tiempo

Cuántas veces al referirnos al tiempo expresamos “¡No me alcanza para nada!” o “¡Nunca tengo tiempo para hacer todo lo que quiero!” Etc.

Pensamos que muchas veces el problema es la desprolijidad con que actuamos en la administración del tiempo. Es más un desorden administrativo de tiempo que una realidad.

El tiempo es lo primero que debemos aprender a administrar, pues es el factor tiempo un valor importantísimo en toda administración. Mientras no hayamos ordenado adecuadamente la administración del tiempo, será muy difícil poder administrar el resto de la vida, incluido el campo económico. Hay tiempo para todo, pero si no nos ordenamos, ¡no habrá tiempo para nada!

“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora” Eclesiastés 3:1.

“Mirad, pues, con diligencia como andéis, no como necios sino como sabios, aprovechando bien el tiempo, porque los días son malos. Por tanto, no seáis insensatos, sino entendidos de cuál sea la voluntad del señor” Efesios 5:15,17.

Hay toda una sabiduría en el manejo del tiempo. Dios está dispuesto a ayudarnos si le damos participación en la administración de cada segundo de nuestra vida.

Para el dirigente, el gerente y el hombre de negocios cristiano, la manera en que Dios hace acontecer las cosas ocupa un lugar primordial en la distribución del tiempo. Dios no

solamente tiene un plan para el líder cristiano, sino un momento preciso en el cual el plan debe realizarse.

“...Al justo y al impío juzgará Dios; porque allí hay un tiempo para todo lo que se quiere y para todo lo que se hace” Eclesiastés 3:17.

3.6.2 Talentos

Usamos esta palabra para definir aquellos atributos que están en cada ser humano. Todos tenemos alguna especialidad o forma de ser, nadie es nada, Dios nos ha dado a todos una característica.

Es interesante analizar en profundidad la parábola de los talentos. Jesús establece a través de ella, enseñanzas que nos muestran la forma como nosotros debemos administrar nuestros talentos y cuál es la forma como él desea lo que hagamos:

“Porque el reino de los cielos es como un hombre que yéndose lejos, llamo a sus siervos y les entrego sus bienes. A uno dio cinco talentos, y a otro dos, y a otro uno, a cada uno conforme a su capacidad: y luego se fue lejos” Mateo 25:14

Si aun no lo hemos hecho, debemos descubrir nuestros talentos. A la luz de la palabra de Dios debemos encontrarlos, y pedirle al Espíritu Santo que nos guíe a ponerlos en práctica. Cuando estos talentos son utilizados para el servicio al señor, tenemos la posibilidad de que él los aumente en forma que puede sorprendernos.

Es muy importante aprender a administrar los talentos, pues ellos son medios que Dios nos dio y que puede aumentar en nosotros para que podamos servir mejor a su obra. Cuando solo los queremos aprovechar para nuestro propio beneficio, corremos el riesgo de que nos sean disminuidos.

3.6.3 Dones

Esta palabra la utilizamos para señalar aquello que Dios agrega a nuestra vida cuando nosotros decidimos servirle, ya sea en llamamientos especiales o en la simple función como creyentes. Dios ve las posibilidades que su obra tiene de contar con nuestra colaboración y entonces si lo considera conveniente agrega nuevos dones y los multiplica, así como

multiplica nuestros talentos. No se trata de que nos va a privar de los talentos que poseemos, sino que aparte de ello, agrega nuevos dones para que le seamos más útiles en la vida.

Cuando como líderes de la iglesia no orientamos a los miembros de ella para que pongan sus talentos y dones al servicio del Señor, les estamos haciendo un daño, pues les privamos de las bendiciones que Dios puede enviarles. Cuando los creyentes aprenden a vivir sirviendo al Señor descubren la verdad de lo expresado por el maestro: "...Yo he venido para que tengan vida, y la tengan en abundancia" Juan 10:10

3.6.4 Conocimientos

Todo aquello que hemos añadido a nuestra vida a través del estudio y la experiencia, debe ser administrado con sabiduría divina. La obra del Señor se ha visto ayudada cuando su pueblo redimido vuelca en las tareas de la iglesia los conocimientos adquiridos. Cuando sólo nos quedamos con los conocimientos para nuestro propio beneficio, no tendremos recompensa del Señor. Pero cuando esos conocimientos son puestos al servicio de su santa causa, tenemos el privilegio, no solo de servir mejor al Señor, sino de comprobar que aun así nuestros conocimientos aumentan con su gracia.

Gracias a Dios la gran mayoría de los creyentes han podido contribuir a elevar enormemente el nivel cultural, social y económico de nuestras iglesias y eso se ha notado con claridad en los últimos tiempos.

3.6.5 Capacidades

Nos referimos entre otras características a la aptitud o suficiencia. Queremos referirnos a aquello que somos capaces de lograr haciendo uso de nuestra fuerza física o la fuerza de trabajo. No todo lo que se requiere dentro de la obra del Señor, ni lo que necesitamos para una correcta administración de la vida se basa exclusivamente en los conocimientos (inteligencia), también es necesario contar con capacidades físicas y fuerza laboral para desempeñar muchas tareas que requieren ese grado de preparación o aptitud.

"Hablo Jehová a Moisés diciendo: Mira, yo he llamado por nombre a Bezaleel hijo de Uri, hijo de Hur, de la tribu de Judá; y lo he llenado del Espíritu de Dios, en sabiduría y en inteligencia, en ciencia y en todo arte, para inventar diseños, para trabajar en oro, en plata y en bronce, y en artificio de piedras para engastarlas, y en artificio de madera: para trabajar en

toda labor. Y he aquí que yo he puesto con él a Aholiad hijo de Ahisamac, de la tribu de Dan; y he puesto sabiduría en el ánimo de todo sabio de corazón, para que hagan todo lo que te he mandado....” Éxodo 31:1,6

3.7 El Plan de Dios requiere de una correcta administración de los recursos económicos del creyente

“Por tanto, como en todo abundáis, en fe, en palabra, en ciencia, en toda solicitud, y en vuestro amor para con nosotros, abundad también en esta gracia” 2 Corintios 8:7

“Para que estéis enriquecidos en todo para toda liberalidad, la cual produce por medio de nosotros acción de gracias a Dios” 2 Corintios 9:11

Dios ha anunciado castigos para quienes no sean fieles administradores de los bienes que él les ha dado.

“Y dijo el señor: ¿Quién es el mayordomo fiel y prudente al cual su señor pondrá sobre su casa, para que a tiempo les dé su ración? Bienaventurado aquel siervo al cual, cuando su señor venga, le halle haciendo así. En verdad os digo que le pondrá sobre todos sus bienes. Mas si aquel siervo dijere en su corazón; Mi señor tarda en venir; y comenzaré a golpear a los criados y a las criadas, y a comer y beber y embriagarse, vendrá el señor de aquel siervo en día que éste no espera, y a la hora que no sabe, y le castigará duramente, y le pondrá con los infieles” Lucas 12:42,46

Debemos recordar que el dinero ofrendado no representa solo el aspecto económico de la vida del creyente; ese dinero es parte de la vida misma del creyente, ya que para obtenerlo fue necesario trabajar horas, usando su intelecto, su tiempo, sus dones, su capacidad, sus conocimientos, etc.

Cuando ese dinero, parte de la vida, es ofrendado al Señor, no solo uno cumple ante Dios como fiel mayordomo, sino que también ofrenda parte de su vida. Ese dinero luego se transforma por obra y gracia de la sabiduría divina en un verdadero ministerio, pues con él se realiza la planificación del sostén de la obra del Señor. Allí la iglesia tiene la gran responsabilidad de una administración seria y ordenada.

Nunca debemos enorgullecernos cuando realizamos ofrendas o contribuciones importantes a la obra del Señor. La palabra de Dios es bien clara en ese sentido, ya que no estamos dando nada de lo nuestro sino de lo recibido de parte de Dios.

En un momento importantísimo de la vida del rey David; cuando él y su pueblo ofrendan voluntariamente grandes cantidades de bienes para la construcción del templo para Jehová, David expresa en una sentida oración, palabras que no debemos olvidar nunca: "...Porque, ¿quién soy yo, y quién es mi pueblo, para que pudiésemos ofrecer voluntariamente cosas semejantes? Pues todo es tuyo, y de lo recibido de tu mano te damos..." 1 Crónicas 29:14.

El dinero que ingresa a la iglesia por diezmos, ofrendas, contribuciones, etc., no es dinero de los hombres, sino de Dios. Es un dinero sagrado y como tal debe administrarse con sabiduría de lo alto.

Es por ello que necesitamos tener en cuenta la siguiente cita bíblica, donde señala que la administración del dinero del Señor debe hacerse con total transparencia: "...Evitando que nadie nos censure en cuanto a esta ofrenda abundante que administramos, procurando hacer las cosas honradamente, no solo delante del Señor sino también delante de los hombres..." 2 Corintios 8:20,21.

Para ello la iglesia debe tener en cuenta estos pasos:

1. Arbitrar los medios para que sea entregado a la iglesia dentro de un espíritu de ofrenda y no de demanda.
2. Emplearlo para la realización de actividades que tiendan a extender el reino de Dios, demandando para ello sabiduría divina, evitando actitudes que puedan crear dudas o conflictos.
3. Administrarlo adecuadamente, con corrección, evitando malas interpretaciones. Cuentas claras, bien transparentes, sabiendo que no estamos engañando solamente a los hombres, sino lo que es más grave a Dios mismo.

La iglesia debe arbitrar los medios para que el dinero sea entregado por la congregación dentro de un espíritu de ofrenda y no de demanda.

En toda la Biblia, tanto en el Antiguo Testamento, como en el Nuevo Testamento, la ofrenda ocupó un lugar muy importante del culto de adoración. En el pueblo de Israel, primero de

todo era la ofrenda de sacrificio; no había servicio si no había ofrenda. Ésta era independiente de los diezmos y contribuciones. Para cada acto había una ofrenda.

También debemos enseñar correctamente lo que la Biblia dice sobre los diezmos y ofrendas. “Dios ama al dador alegre....” 2 Corintios 9:7.

Emplear el dinero para la realización de actividades que tiendan a extender el reino de Dios, demandando para ello sabiduría divina, evitando actitudes que puedan crear dudas o conflictos.

Para ello las congregaciones deberán preparar presupuestos adecuados, bien estudiados, con la participación de los departamentos de la iglesia y de las respectivas comisiones que participan del programa de trabajo.

Cuando el creyente ve con claridad que las finanzas se manejan con sabiduría y transparencia y tiene conformidad con el programa de la iglesia, aumentan sus deseos de contribuir y el momento de la entrega de los recursos adquiere más importancia para él.

Administrarlo adecuadamente, con corrección, evitando malas interpretaciones. Cuentas claras, bien transparentes, sabiendo que no estamos engañando solamente a los hombres, sino lo que es más grave a Dios mismo.

Debemos tener sentido de responsabilidad, el apóstol Pablo nos adjudica a los creyentes lo siguiente: “...para que seáis irreprochables y sencillos, hijos de Dios sin mancha en medio de una generación maligna y perversa, en medio de la cual resplandecéis como luminarias en el mundo...” Filipenses 2:15

O esta otra expresión del mismo apóstol: “...Quiero, pues, que los hombres oren en todo lugar, levantando manos santas, sin ira ni contienda” 1 Timoteo 2:8.

Necesitamos hacer realidad lo que Pedro dice en su carta: “...sino como aquél que os llamó es santo, sed también santos en toda vuestra manera de vivir...” 1 Pedro 1:15

3.8 La correcta administración requiere una tarea transparente y una adecuada información

“...Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel...” 1 Corintios 4:2

Si deseamos una respuesta positiva de los miembros de las iglesias, debemos darles la seguridad de que el dinero que ingresan a la iglesia son administrados con transparencia.

Será de gran ayuda que todos los meses los creyentes reciban informes correctos que digan del destino de los fondos y cómo se van cumpliendo los distintos programas de la iglesia. Esto puede realizarse en forma sencilla colocando planillas informativas en alguna dependencia de la iglesia. Otra manera es enviar periódicamente información a los miembros dando cuenta de la situación económica y cómo marcha el programa. El creyente verá así la transparencia de la administración y se sentirá motivado a ser generoso en su cooperación a la iglesia.

3.9 En la correcta administración debemos respetar el orden establecido por Dios.

“...Cuidate de no olvidarte de Jehová tu Dios, para cumplir sus mandamientos, sus decretos y estatutos...” Deuteronomio 8:11.

3.10 Administración de los recursos de la iglesia

3.10.1 Su organización

De acuerdo a los conceptos bíblicos la iglesia se compone de dos partes: cabeza y cuerpo.

“...y lo dio por cabeza sobre todas las cosas a la iglesia, la cual es su cuerpo, la plenitud de Aquél que todo lo llena en todo” Efesios 1:22,23.

“Sino que siguiendo la verdad en amor, crezcamos en todo en aquél que es la cabeza, esto es, Cristo, de quién todo el cuerpo, bien concertado y unido entre sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir edificándose en amor” Efesios 4:15,16

“Y él es la cabeza del cuerpo que es la iglesia...” Colosenses 1:18.

Cristo es la cabeza de la iglesia. La iglesia es su cuerpo.

La cabeza, Cristo, es inamovible. En cuanto al cuerpo, las iglesias varían en su forma organizativa. Algunas iglesias tienen pastores, ancianos, diáconos, etc.

En cuanto al cuerpo, la autoridad es dada por su propia organización de acuerdo a los conceptos bíblicos. La autoridad nace de su propia estructura.

Su organización se establece según el tamaño de la iglesia. Por lo general se compone de:

1. Comisiones
2. Departamentos
3. Ministerios

3.10.2 Asuntos administrativos generales

Periódicamente la iglesia es convocada a reuniones administrativas para considerar los informes de trabajo y la marcha de la iglesia, evaluando sus actividades, consideración de nuevos planes estratégicos, etc.

3.10.3 Asuntos económicos-contables

La administración de las finanzas de la iglesia es muy importante y delicada.

3.11 Administración por resultados (Objetivos)

Uno de los mayores enemigos del crecimiento de la iglesia es la improvisación. Por ello hay que eliminar el factor imprevisto. La administración por medio de resultados u objetivos, metas y planes es lo más eficiente. Ayuda a planificar, organizar, dirigir, controlar y disciplinar tareas.

Esta forma de administración significa convertir todo proyecto, programa, plan de trabajo, etc. que se desea alcanzar, en objetivos o resultados. La iglesia debe tener un objetivo definido y todo el programa de la iglesia debe ir detrás de ese objetivo. A veces algunas iglesias van en sentido contrario al objetivo. Es por eso que tenemos la necesidad de controlar permanentemente las actividades.

Entre los objetivos de la iglesia que pueden existir, mencionamos cinco, pues en forma específica representan lo que realizan las congregaciones en la mayoría de los casos:

1. Ser una base para la proclamación del evangelio
2. Ser un centro de capacitación de sus miembros
3. Ser un lugar donde se enseña la sana doctrina
4. Ser una agencia de la actividad misionera
5. Ser una ayuda importante para la acción comunitaria

A eso llamaríamos el Objetivo definido de una iglesia. Por lo tanto toda acción de la misma debe ser orientada para el cumplimiento de este objetivo general.

Cada comisión, departamento o ministerio de la iglesia debe elaborar anualmente sus objetivos de forma que puedan contribuir para que la iglesia cumpla el objetivo definido. Para ello hay que planear con tiempo y ver de qué forma cada sector de la iglesia desarrolla sus actividades para poder cumplir con el objetivo definido.

Determinados los objetivos, deben desarrollarse metas y planes de acción adecuadas para poder cumplirlos.

Teniendo la meta definida debemos trazar los planes de acción para que estemos seguros que llevaremos la meta a feliz término.

De esta forma tendremos asegurado cada paso de las metas a cumplir y quiénes serán los encargados de realizarlos y controlarlos.

3.12 El plan de Dios requiere que la iglesia capacite a sus miembros

“Tu, pues, hijo mío, esfuérzate en la gracia que es en Cristo Jesús. Lo que has oído de mí ante muchos testigos, esto encarga a hombres fieles que sean idóneos para enseñar también a otros” 2 Timoteo 2:1,2

“Procura con diligencia presentarte a Dios aprobado, como obrero que no tiene de qué avergonzarse, que usa bien la palabra de verdad” 2 Timoteo 2:15

Es necesario que la iglesia se organice para capacitar a sus miembros en el conocimiento claro de lo que es una correcta administración de nuestras capacidades, para ello tanto el pastor como los líderes de la iglesia deben estar adecuadamente preparados en administración.

Cuando capacitamos a los miembros de la iglesia no solo estamos desarrollando sus talentos, sino que también los estamos afirmando en la fe y las doctrinas bíblicas, consolidando su posición y sus creencias. Vemos con qué claridad lo señala el apóstol Pablo:

“Para que ya no seamos niños fluctuantes, llevados por doquiera de todo viento de doctrina, por estratagema de hombres que para engañar emplean con astucia las artimañas del error, sino que siguiendo la verdad en amor, crezcamos en todo en aquél que es la cabeza, esto es, Cristo” Efesios 4:14,15

Cuando la iglesia está envuelta en programas que tienden al cumplimiento de este propósito, crece, tiene vida, y el pastor y los líderes ven que su administración está encauzada en caminos correctos, y la vida espiritual de los creyentes va en aumento.

La vida cristiana vista de esta manera, se convierte en una verdadera aventura de fe y adquiere cada día características más que interesantes que llevan al creyente a vivir la vida en plenitud. Se confirma así lo que Jesús señaló: “...Yo he venido para que tengan vida, y para que la tengan en abundancia” Juan 10:10

De ese modo el testimonio cristiano es una actitud permanente del creyente, quien se goza en haber conocido el camino, la verdad y la vida.

Surge la necesidad de que los miembros de las iglesias sean capacitados para todas las áreas de la vida de ellos y de la iglesia a través de estas cuatro funciones primordiales:

1. Como administradores de sus vidas

Solemos decir que con mejores familias tendremos mejores congregaciones. Es una verdad. Las familias están formadas por individuos. Entonces, una de las responsabilidades de la iglesia es educar a sus miembros para que sean cada día mejores componentes de la familia.

Necesitamos mostrar que la palabra de Dios requiere el mantenimiento de un control sobre nuestros valores espirituales y materiales:

- a) Manteniendo un estilo de vida distintivamente cristiano que a la vez modele el nivel de vida.
- b) El cristiano debe seguir guiado a comprender los propósitos divinos para las posesiones materiales.
- c) El creyente necesita descubrir el equilibrio correcto en el uso de las cosas hoy y siempre.

2. Como administradores del gobierno de la iglesia

Es posible que muchas iglesias cuenten con personas capacitadas como para administrar el gobierno de la iglesia. La capacitación que muchos creyentes han adquirido en el campo secular, les habilita para servir en la iglesia. Sin embargo, estos creyentes deben ser orientados para que al administrar el gobierno de la iglesia, no lo hagan de acuerdo al mundo secular, sino de acuerdo a la administración bíblica, de la cual ya hemos comentado. De lo contrario, tendremos siempre problemas por cuanto el Señor no tiene lugar en la administración del gobierno de la iglesia.

Aun cuando esta situación sea una ventaja para la iglesia, es prudente que también se desarrollen cursos de capacitación en administración para que todos los que deseen puedan adquirir conocimientos de cómo desenvolverse en las distintas comisiones, departamentos o ministerios de la iglesia. Una iglesia capacitada en este sentido, será siempre una organización dispuesta a avanzar.

3. Como administradores de sus dones espirituales

La iglesia debe desafiar permanentemente a sus miembros a desarrollar sus dones espirituales. La iglesia debe enseñarles a cómo descubrir sus dones y luego darles la oportunidad de ponerlos al servicio del Señor. El creyente debe recordar y aceptar su responsabilidad conferida por Dios sobre los dones espirituales.

4. Como administradores de sus bienes materiales

El uso de los bienes es lo que más demuestra nuestro grado de espiritualidad. Siempre sostenemos que la ofrenda es el termómetro de nuestra fe.

Cuando hemos aprendido a dominar los bienes materiales, estamos diciendo que hemos dominado todo lo que somos, sabemos y tenemos.

La Iglesia debe desarrollar un programa de enseñanza acerca de cómo administrar los bienes materiales, mostrando con franqueza lo que la palabra de Dios nos dice sobre ellos. Demás está decir que el Pastor y los líderes deben estar convenidos de esta realidad.

- a) El cristiano debe ser guiado a comprender los propósitos divinos para las posesiones materiales.
- b) A lograr un nivel de vida que emplee los bienes materiales para propósitos definitivamente cristianos.
- c) Realizar permanentemente una planificación en oración de los asuntos económicos.

Si esto hacemos habrá una importante comprensión de parte del creyente acerca de la necesidad de que haya un fuerte crecimiento en su vida en relación con la gracia de la administración.

Cuando estos cuatro puntos se administran bajo el Señorío de Cristo, llegamos a ser verdaderos y buenos administradores de la gracia de Dios.

“No descuides el don que hay en ti...” 1 Timoteo 4.14

3.13 Principios para que la iglesia tenga éxito en la administración

Detallamos seis principios que son fundamentales para tener éxito en la enseñanza de la administración en las iglesias.

3.13.1 Principio del Liderazgo

La virtud del liderazgo efectivo asegura a la iglesia la continuidad de la enseñanza por medio del testimonio. Como son los líderes serán los que aprenden de ellos. Las diferencias que hay entre una iglesia y otra, son producidas generalmente por la calidad del liderazgo.

Los pastores, diáconos, directores, maestros pueden ser elegidos para cargos de liderazgo. El cargo es conferido, pero el liderazgo se gana. Un buen líder siempre tendrá un buen liderazgo. El liderazgo es ser algo e inspirar a otros en llegar a serlo.

3.13.2 Principio de la máxima expectativa

Las leyes de la expectativa afirman que las respuestas o reacciones del pueblo no sobrepasarán el nivel de expectativas de sus líderes. Si planeamos poco, escasa será la respuesta. Si pedimos poco recibiremos poco. Todo gira siempre entre la máxima expectativa y la mínima expectativa.

Los miembros de la iglesia merecen ser desafiados por expectativas audaces. Es muy afortunado el individuo cuya iglesia apela a sus más altos ideales de vivencia cristiana, su más plena capacidad de testimonio personal y el grado más alto de capacidad para dar.

3.13.3 Principio de participación

La ley de la participación afirma que el nivel de dedicación de los miembros no sobrepasará el correspondiente nivel de su participación. Las personas quieren participar y, en la mayoría de los casos, su dedicación dependerá de su participación.

La iglesia que desea que sus miembros estén interesados en los programas y en el presupuesto, involucrará a los miembros en el proceso de las decisiones.

3.13.4 Principio de pertenencia

El formar parte de la iglesia del Señor es una experiencia de pertenencia. La iglesia pertenece a Cristo. Los creyentes pertenecen a Cristo, los unos a los otros y a la tarea de la iglesia. Significa que Cristo es mío, pero significa mucho más. También significa que nosotros pertenecemos a Cristo y a su iglesia. Significa que tengo el derecho de participar en la vida de la iglesia y la responsabilidad de ser usado en los ministerios de la misma.

Este principio de pertenencia constituye la base más poderosa desde la cual apelar a la lealtad de los miembros, a la fidelidad en el servicio y al dar generoso para cubrir el presupuesto.

3.13.5 Principio de integridad

El principio de integridad establece el derecho de informar a sus miembros honrada y gozosamente sobre los negocios de la iglesia. Hablar la verdad y vivirla es cristiano. Este es el camino para cristianos, es el camino para las congregaciones.

La integridad de la iglesia abarca más que hablar la verdad. También abarca fidelidad en su misión. El principio de integridad asume la responsabilidad de total fidelidad a la congregación a fin de lo que se promete cuando se recibe dinero sea cumplido en el uso de los fondos. La integridad de la iglesia reclama fidelidad a Cristo y a su propósito para con la iglesia.

3.13.6 Principio de franqueza

La libertad y la competencia del individuo son dos verdades fundamentales. La aceptación de éstas requiere una relación de trabajo en la iglesia basada en la participación de los miembros. De esto proviene la práctica de la franqueza.

Las personas tienen el derecho de saber todo lo que desean saber sobre los asuntos de la iglesia. Los asuntos cristianos son su negocio. Si es asunto de la iglesia es asunto de los miembros.

3.14 El plan de Dios requiere que el presupuesto de la iglesia sea representativo de una buena administración

“Pero esto digo: El que siembra escasamente, también segará escasamente; y el que siembra generosamente, generosamente también segará” 2 Corintios 9:6

“Porque la ministración de este servicio no solamente suple lo que a los santos falta, sino que también abunda en muchas acciones de gracias a Dios; pues por la experiencia de esta ministración glorifican a Dios por la obediencia que profesáis al evangelio de Cristo, y por la liberalidad de vuestra contribución para ellos y para todos” 2 Corintios 9:12,13

El presupuesto de una iglesia, sea cual fuere el número de miembros, está formado por el hacer de la iglesia, es decir toda la tarea a realizarse durante el año, lo que equivale al ministerio de la iglesia. A su vez consta de dos partes muy importantes:

1. El ministerio que se va a realizar durante el año

Todo lo que se piensa realizar en la educación, la evangelización, las misiones, el servicio comunitario, las actividades especiales, los retiros, los talleres, la obra pastoral, las inversiones, etc. Es decir, todo el trabajo que la iglesia realizará durante el año en el nombre

del Señor. La visión de la iglesia en este sentido debe ser amplia, mirando siempre hacia adelante y hacia arriba, teniendo en cuenta el gran desafío que Jesús nos ha dejado y sabiendo que contamos con el poder de nuestro Dios.

2. El costo del ministerio que se va a realizar durante el año

Toda tarea para poder realizarse tiene un costo. Pocas cosas pueden hacerse sin tener que invertir dinero en ellas. El hacer de la iglesia solo podrá llevarse a cabo a través de una inversión económica. Esto equivale a decir que el presupuesto tiene también otro desafío para el creyente: el aporte de sus bienes.

Este aporte debe realizarse de acuerdo a como está establecido en su Palabra, por medio de ofrendas, diezmos, contribuciones, dentro de un verdadero espíritu de amor al Señor y su obra.

El presupuesto de la iglesia no es una simple cuenta de gastos, sino que representa el programa de la iglesia y su costo. En otras palabras su ministerio, y por lo tanto adquiere una importancia fundamental en la vida de la iglesia.

El presupuesto es la vida de la iglesia. No se puede realizar una adecuada labor sin un presupuesto organizado.

3.15 Perspectivas bíblicas de la administración cristiana

Según Michael F. Anthony y James Estep en su libro *Administración básica para iglesias y ministerios cristianos*, uno de los mayores obstáculos que enfrentamos en la administración de los recursos del ministerio es que no entendemos bien los orígenes de la administración, tanto en términos de principios como en términos de práctica. Muchos cristianos bien intencionados erróneamente creen que, puesto que los negocios han incorporado y promovido métodos populares de administración para lograr ganancias financieras, entonces debe haber algo inherentemente malo en integrar estos mismos principios a la manera en que organizamos y administramos los asuntos de la iglesia. Sin embargo, el problema con este razonamiento equivocado es que muchos de los principios que encontramos en los libros de texto sobre organización y administración en organizaciones seculares, usados en los programas de *Administración de Empresas* en muchos países, no se originaron en los negocios. Muchos de

estos principios de administración se originaron hace más de cuatro mil años y se encuentran registrados en las páginas de las Escrituras.

Tanto el Antiguo como el Nuevo Testamento están repletos de ejemplos de planificación, organización, reclutamiento de personal, dirección, y evaluación, mucho tiempo antes de que se comenzara a usar en las empresas de negocios. Por lo tanto Dios es el máximo autor de los sabios principios de administración.

3.16 Planificación

La planificación se define como un proceso que empieza con un cuadro mental de donde se quiere estar en algún punto futuro (meta). Luego determina un curso de acción (estrategia) en pasos medibles (objetivos) siguiendo los letreros correctos del camino (políticas y procedimientos) para poder llegar a la meta usando los recursos disponibles (personal, presupuesto, medios, etc.)

Génesis presenta el relato de la creación del universo en tal forma que no da lugar a dudas de que Dios tenía un plan. Él estableció el orden de los acontecimientos desde los detalles más pequeños del átomo hasta la expansión infinita del espacio. Todos los detalles del orden creado por Dios son puestos en movimiento y mantenidos bajo su control. Acerca del final de la obra de Dios dice: “Así quedaron terminados los cielos y la tierra, y todo lo que hay en ellos. Al llegar al séptimo día, Dios descansó porque había terminado la obra que había emprendido” Génesis 2:1,2

La historia de Noé también habla de la planificación de Dios. Habiéndose decepcionado por el estilo pecaminoso de vida del ser humano, Dios estableció un plan para un nuevo comienzo. Dios hablo a Noé y le entregó un juego de planes para la construcción del arca.

Muy pronto después del diluvio Dios reveló sus planes adicionales al seleccionar a un hombre llamado Abraham para establecer con él una relación que tendría consecuencias eternas. Dios reveló su plan a largo plazo al declarar: “Deja tu tierra, tus parientes y la casa de tu padre, y vete a la tierra que te mostraré. Haré de ti una nación grande, y te bendeciré; haré famoso tu nombre y serás una bendición. Bendeciré a los que te bendigan y maldeciré a los que te maldigan; por medio de ti serán bendecidas todas las familias de la tierra” Génesis 12:1,3

Tampoco la planificación es una fórmula que Dios siempre sigue. A Dios le deleita rebasar los planes del hombre con sus propios planes. Él dice: “Muchos planes hay en el corazón del hombre, pero sólo el propósito del Señor se cumplirá” Proverbios 19:21

La Biblia nos enseña que Dios se deleita en hacer lo que no se espera ni ha sido planeado desde nuestra perspectiva. Sus caminos no son nuestros caminos, y sus planes no siempre son los nuestros. Pero podemos confiar en que Dios hará que suceda lo que él ha planificado. El resultado final de esos planes será glorioso y digno de la espera.

3.17 Organización

Las escrituras enseñan que Dios no es un Dios de confusión, sino de orden pacífico y que desea que todo sea hecho debidamente y de manera ordenada. La definición de la palabra organización podría ser: hacer las cosas de manera ordenada. En el contexto de una organización, esto incluye dos actividades primordiales. Primera, desarrollar una estructura organizacional que presenta las relaciones entre cada uno de los miembros de la organización y, segunda, preparar una descripción de tareas para que los que sirven sepan lo que se espera de ellos en términos de capacidades y responsabilidades.

El núcleo familiar fue la primera institución diseñada por Dios cuando Adán y Eva se unieron como marido y mujer. Desde los primeros días de su relación Dios les expuso sus expectativas acerca de la estructura familiar. Él declara: “Por tanto, el hombre dejará a su padre y a su madre, y se unirá a su mujer, y serán una sola carne” Génesis 2:24. Hablando de esta dinámica el apóstol Pablo escribió: “Porque el esposo es cabeza de la esposa, así como Cristo es cabeza de la iglesia, y él mismo es salvador de su cuerpo. Así que, como la iglesia está sujeta a Cristo, de igual manera las esposas lo estén a sus esposos en todo” Efesios 5:23,24

Igualmente en lo que respecta a los hijos, Pablo declara: “hijos, obedeced en el Señor a vuestros padres, porque esto es justo” Efesios 6:1. Estos pasajes revelan la estructura organizacional de Dios para el hogar. Mucho se ha dicho acerca de cómo esta relación entre marido y mujer, padres e hijos funciona en la vida diaria.

En el nuevo testamento vemos amplia evidencia de organización al inicio del ministerio terrenal de Jesús. Él escogió entre cientos de seguidores a sólo doce hombres a quienes confió la responsabilidad de la preparación de su ministerio.

La estructura organizacional y el diseño son evidencias de una planificación sabia. Las dos funciones de planificar y organizar son difíciles de separar. Cada una depende de la otra para armonía y para un servicio eficaz. Si el proceso de planificación es llevado a cabo concienzuda y correctamente y con previsión, esto hará mucho más fácil el proceso de organización.

3.18 Reclutamiento de personal

Reclutar personal es un franco proceso de selección, orientación, entrenamiento y desarrollo de las personas competentes necesarias para lograr las metas y objetivos del ministerio. Uno de los más grandes desafíos que enfrentas lo líderes de la iglesias en la actualidad es reclutar a bastantes voluntarios para asignar el personal para los diferentes departamentos de la iglesia.

Dios dio mucho énfasis a la selección, orientación, entrenamiento y desarrollo de aquellos a quienes llamó al servicio del ministerio. Hay algunos principios importantes que podemos aprender de cómo fue hecho en los tiempos bíblicos.

El Antiguo testamento provee numerosos ejemplos de hombres y mujeres que fueron llamados al servicio de Dios. Este proceso de selección algunas veces incluía llamados milagrosos para el servicio, tales como las experiencias de Abraham, Moisés, Gedeón y muchos de los profetas.

Un ejemplo es cuando el Señor rechazó al rey Saúl como líder nacional, porque a éste le faltó obediencia y sinceridad, Dios mandó al profeta Samuel a ungir a un joven pastor de ovejas de nombre David. Samuel casi perdió la oportunidad de ungir a David porque esperaba encontrar un guerrero fuerte y formidable. En lugar de ello, descubrió a un pastorcito sin experiencia militar, con casi ninguna educación escolar y sin nada de preparación diplomática. Dios dijo a Samuel: “No mires su apariencia ni lo alto de su estatura, pues yo lo he rechazado. Porque el Señor no mira lo que mira el hombre: El hombre mira lo que está delante de sus ojos, pero el Señor mira el corazón” 1 Samuel 16:7. Aquí descubrimos el criterio de Dios para la selección en cuanto al servicio: la condición íntima del corazón de la persona.

Otros ejemplos de selección y entrenamiento del personal en el Antiguo Testamento incluyen la selección que hizo Gedeón de sus guerreros, usando un proceso altamente selectivo por la manera en que tomaban agua del río. Jueces 7. Cuando Daniel fue reclutado para servir en un puesto prominente de liderazgo nacional, él escogió a tres amigos quienes estaban bien calificados en carácter y habilidad para ayudarlo en la tarea. Daniel 1:8,20.

El día de hoy, como en los días del Antiguo y del Nuevo Testamento, Dios está examinando los corazones de hombres y mujeres para revelar su carácter y mostrar su fuerza. 2 Crónicas 16:9. Sin embargo, el ser escogido no es una garantía de servicio. El recién elegido ministro requiere una preparación sana en conocimiento e interpretación bíblica. El don espiritual que una persona recibe en el momento de su conversión, es un primer paso de muchos en el camino de servicio en el ministerio. Ese don debe ser desarrollado, entrenado y adaptado para su uso dentro de un contexto particular de aplicación.

3.19 Dirección

La función administrativa de dirigir se define como un proceso por el cual el supervisor guía a los subordinados a entender y a contribuir para los objetivos de la organización, mientras que al mismo tiempo les permite seguir sus propios objetivos personales.

Las actividades asociadas con la dirección incluyen delegación, motivación, coordinación, diferencias en la administración y el cambio en la misma.

3.20 Delegación

El libro de Génesis comienza con la delegación de la mayordomía de su creación a Adán. Génesis 1:28,30. En el capítulo 24 tenemos el singular relato en el que Abraham delega la importante responsabilidad de encontrar una esposa para su hijo Isaac. Abraham dio a su siervo principal la responsabilidad de viajar a la tierra natal de Abraham para elegir una esposa para Isaac de entre sus parientes. Ejemplos adicionales de delegación en el Antiguo Testamento incluyen la ocasión cuando Moisés delegó algunas responsabilidades judiciales a setenta varones. Éxodo 18:17,27 y más tarde delegó la responsabilidad del liderazgo militar a Josué.

En el Nuevo Testamento leemos que Jesús delegó responsabilidades del ministerio a setenta discípulos. Lucas 10:1,20, y también a sus 12 apóstoles. Marcos 6:7,13.

3.21 Motivación

Dios usa métodos excepcionales para motivar a la humanidad. A veces usa métodos fuertes y enérgicos, tales como cuando motivó a Lot y su familia para que abandonaran Sodoma. Génesis 19, o cuando hizo que Jonás fuera a Nínive. Jonás 1.

En el Nuevo Testamento Jesús sirve como ejemplo de cómo motivar a la gente a responder basados en las virtudes de amor, servicio desinteresado, compromiso, fidelidad y humildad.

El apóstol Pablo continuó este tema de la motivación en sus reflexiones acerca de un servicio dedicado. Cuando su vida iba acercándose a su fin, él reveló sus motivos para el servicio: “He peleado la buena batalla; he acabado la carrera; he guardado la fe. Por lo demás, me está reservada la corona de justicia, la cuál me dará el Señor, el Juez justo, en aquel día. Y no sólo a mí, sino también a todos los que han amado su venida” 2 Timoteo 4: 7,8. Pablo fue motivado a servir a Cristo porque se vio a sí mismo como un pecador en necesidad de perdón. Una vez que hubo recibido ese don, él expresó su servicio sacrificial no por fama, reconocimiento o ganancia material, sino por la recompensa eterna de escuchar a su Señor decir: Bien hecho.

3.22 Coordinación

No tenemos que mirar lejos para ver la obra coordinadora de Dios en la creación, la coordinación de José de los recursos materiales durante los siete años de abundancia como preparación para los siete años de hambre en Egipto, la coordinación de Moisés de las doce tribus durante los años en el desierto, la coordinación de Josué del ejército israelita a través de las conquistas militares de Canaán, la coordinación de David de la división de trabajos entre los gobernadores, los esfuerzos coordinados de Salomón para la construcción del templo, los esfuerzos coordinados de Esdras y Nehemías para reconstruir el templo y los muros de Jerusalén, y la coordinación que involucró a muchos de los profetas del Antiguo Testamento que predicaron el mensaje de arrepentimiento a la nación de Israel.

Estas aventuras ministeriales y muchas otras que podríamos citar, no ocurrieron por casualidad, sino que incluyeron esfuerzos coordinados entre las iglesias y varios líderes del ministerio.

3.23 Administración de diferencias

Dios es un Dios de creatividad. Lo vemos en su creación. El singular patrón de colores, texturas, formas, tamaños y diseños revelan la creatividad de Dios. La mayor entre las creaciones extraordinarias de Dios es la humanidad. Vemos una gran diversidad en los orígenes de la humanidad, las personalidades y composiciones. Naturalmente, con toda esta diversidad tendremos diferencias individuales. Cuando estas diferencias entran a la iglesia, no debe sorprendernos que también traigan tensiones. A la mayoría de la gente le desagrada el cambio y no están dispuestos a acomodarse a estas diferencias.

Jesús tomó en consideración las necesidades individuales de aquellos que vinieron a él y no trató a todos de la misma manera. Manejar diferencias individuales requiere de gran percepción y discernimiento, y generalmente esto requiere mucho tiempo para desarrollarse.

3.24 Administración del cambio

Si hay algo que puede ser dicho con certeza acerca del servicio en el ministerio es que, cuando tratamos con las personas, hay que esperar lo inesperado. Pocas veces el plan del ministerio funciona desde el principio hasta el fin, sin alguna forma de cambio no planeado. Con este cambio viene el conflicto. La observación de la naturaleza revela la verdad de que donde hay vida hay cambio. Nada que tenga vida permanece estático. El ministerio generalmente incluye cambio en una capacidad o en otra. En el Antiguo Testamento vemos a Dios aprobar el cambio de un modelo de gobierno teocrático a uno monárquico. Esto representaba un notable cambio en el plan original de Dios. Nos movemos de un sistema donde un líder escogido mediaba entre Dios y el hombre, por ejemplo Abraham, Isaac o Jacob, a uno donde la nación entera fue escogida para ser recipiente de la relación especial de Dios. Cuando vamos al Nuevo Testamento, descubrimos que cada creyente tiene el privilegio de entrar en esta relación especial con Dios por medio de la obra redentora de Cristo.

3.25 Evaluación

Controlar es el término más popular usado en los textos seculares en el campo de la administración para referirse a esta última función administrativa. Controlar es definido como el proceso que asegura que está habiendo progreso hacia el logro de los objetivos de la organización. Evaluación es ciertamente un concepto bíblico por su relación estrecha con el

concepto de mayordomía. Sabemos, por ejemplo, que Dios nos ha llamado a ser mayordomos fieles de los recursos de su ministerio y que un día seremos llamados a dar cuenta de nuestro uso de esos recursos.

Evaluación en el contexto del ministerio puede ser definido como el proceso por el cual rendimos cuenta de la manera en que administramos los recursos que Dios nos ha confiado. Ello puede incluir la evaluación de los medios, las finanzas, el personal y un gran número de otras entidades. La evaluación es un proceso de cuatro pasos. Requiere: alguna forma de sistema de informes, un juego de normas por el que el criterio de evaluación es comparado, un plan de acción correctiva donde las divergencias son descubiertas y un sistema de recompensa para aquellos que han cumplido fielmente sus responsabilidades.

En su libro *Administración, un enfoque bíblico*, Myron Rush detalla lo siguiente:

3.26 Las buenas relaciones de trabajo

La Biblia hace énfasis en dos temas centrales: la relación del ser humano con Dios y con su prójimo. De los Diez Mandamientos, los cuatro primeros tratan de la relación del hombre con Dios y los seis últimos tratan de sus relaciones para con sus semejantes. Desde el libro del Génesis hasta el del Apocalipsis se nos recuerda, de manera constante, que estas relaciones deben ser correctas.

Es el segundo de estos temas, el de la relación correcta con su prójimo, al que se hará alusión ahora. El salmista exclamó: ¡Qué admirable, qué agradable que los hermanos vivan en armonía! Salmo 133:1. Pablo se hizo eco de este tema cuando dijo: “Hermanos, le suplico en el nombre de nuestro Señor Jesucristo que no discutan más, que reine entre ustedes la armonía y cesen las divisiones. Les ruego encarecidamente que mantengan unidad de pareceres, sentimientos y propósitos. 1 Corintios 1:10.

A la luz de estos pasajes de las Escrituras, el dirigente cristiano interesado en hacer uso de los principios bíblicos de administración deberá dedicarse a conseguir y mantener buenas relaciones dentro de su agrupación u organización.

Todas las habilidades de administración y de dirección, planeamiento, organización, liderazgo de personal y evaluación, tienen como base las buenas relaciones laborales. Lamentablemente es en estas relaciones en las que los dirigentes se encuentran menos preparados. Es importante

darse cuenta que el tiempo y el esfuerzo empleados en el planeamiento, organización, dirección, selección de personal y evaluación serán improductivos si el dirigente no consigue y mantiene buenas relaciones laborales.

También en su libro *Administración*, un enfoque bíblico, Myron Rush detalla lo siguiente en relación al tema principal de la disertación doctoral, la planificación, a lo que él llama planeamiento:

“Toda empresa tiene por fundamento planes sensatos, se fortalece mediante el sentido común y prospera manteniéndose al día en todo.” Prov. 24:3,4

Una organización misionera tiene una tarea claramente determinada. Jesús dijo: “Vayan por todo el mundo y prediquen el Evangelio a toda criatura.” Marcos 16:15.

La Biblia tiene mucho que decir acerca del proceso de planeamiento y nos da muchos principios en cuanto a cómo llevar a cabo ese planeamiento. Por lo tanto, el dirigente cristiano o administrador deberá buscar en la Palabra de Dios la dirección necesaria con relación a planear los proyectos y actividades necesarios para llevar a término la obra de Dios.

3.27 Definición del Planeamiento

El planeamiento consiste en la identificación total de un objetivo o proyecto, las actividades que se van a llevar a cabo, su secuencia u orden y los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Si falta alguno de estos cuatro elementos, los planes tendrán menos probabilidad de éxito.

3.28 El Punto de Partida: Dios Tiene un Plan Para Nosotros

El proceso de planeamiento de un dirigente cristiano tiene una característica única, el hecho que parte de la base de que “Dios tiene un plan” y un objetivo para la organización cristiana y su gente. “Pues conozco los planes que para ustedes tengo, dice el Señor: son planes de bien y no de mal para darles un futuro y esperanza” Jeremías 29:11. Dios también dice: “Yo te instruiré dice el Señor y te guiaré por el camino mejor para tu vida; yo te aconsejaré y observaré tu progreso” Salmo 32:8. Dios dijo a Jeremías: “Yo te conocí antes de que fueras formado en el vientre de tu madre, antes que nacieras te santifiqué y te elegí como vocero mío ante el mundo. Jeremías 1:5.

En estos pasajes y en muchos más, Dios indica claramente que Él posee un plan para su

pueblo. Por lo tanto, el primer paso en el proceso de planeamiento es reconocer este hecho y pedirle a Dios su dirección.

No obstante, precisamente porque Dios tiene planes para las organizaciones y para los individuos, hay personas que se valen de esto como excusa para no planear. El presidente del comité de una iglesia dijo: “Que él pensaba que era un pecado planear”. “¿Por qué planear?” preguntó: “Yo sé que Dios está dirigiendo, de manera que yo simplemente confío en Él”. Mi pregunta es: ¿para qué?

Por otra parte, hay dirigentes cristianos que creen que deben hacerlo todo. No solamente planean cada detalle, sino también piensan que ellos son los que deben obtener los resultados. No se puede pensar así en una organización cristiana. Pablo aclara este punto al decir: “Mi tarea fue sembrarles la semilla en el corazón, y la de Apolos fue regarla; pero Dios y no nosotros, fue el que permitió que germinara.” 1 Corintios 3:6.

El dirigente cristiano debe darse cuenta, que su tarea consiste en determinar las direcciones que Dios quiere que él tome y luego confiar en Dios para los resultados. Como dice la Biblia: “El hombre propone y Dios dispone” Proverbios 19:21.

En el libro: El proceso administrativo en la iglesia, Inés J. Figueroa nos detalla acerca de la planificación estratégica y nos dice:

3.29 La Planificación Estratégica

3.29.1 Desarrollo del concepto de planificación estratégica

El principio que rige el concepto de estrategia es antiguo y viene del contexto griego. Fue acuñado para referirse a un ejército que tiene que hacerle frente a un enemigo y, por tanto, viene obligado a prepararse adecuadamente para vencerlo. Encontramos en la historia de los grandes imperios antiguos como lo fueron Babilonia, Asiria, Siria, Egipto, Grecia y Roma un conjunto de estrategias que fueron las responsables directas de su gran poderío. Aunque el concepto de estrategia no aparece en la Biblia, su aplicación es extensa. Podemos ofrecer varios ejemplos: la estrategia utilizada por Moisés para sacar a los hebreos de Egipto; las estrategias utilizadas por Josué para tomar posesión de la tierra prometida; la estrategia de David, quien estableció las bases para la unificación del reino de Israel, etc.

3.29.2 Formulación estratégica dentro del contexto eclesial

En una formulación estratégica entran en juego varios factores importantes como lo son: los factores económicos, la base filosófica, la base teológica, el ambiente externo e interno, y las leyes y reglamentos que rigen la organización.

Pero más importante aún es la clara definición de la misión que deseamos alcanzar. Toda organización, incluyendo la iglesia, debe poseer una base filosófica que le ofrezca un sentido de dirección. ¿Quiénes somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Para qué lograrlo? Partiendo de las respuestas a esas preguntas es que se formula la misión. De igual manera, se impone que la Iglesia esté bien clara en cuanto a sus formulaciones teológicas. Tal cosa ayuda a obtener el sentido de unidad. Es bien importante también que los líderes conozcan el ambiente donde han de ejercer su ministerio, así como el perfil de sus congregaciones.

3.29.3 Base teológica del concepto de misión

Dios ha estado llevando a cabo su plan salvífico a la humanidad desde que el ser humano cayó de la gracia divina a partir de su acto de desobediencia. Es decir, el trabajo salvífico de Dios precede tanto a la Iglesia como a la misión de la Iglesia. Sin embargo, la Iglesia ha recibido la santa encomienda de Dios de continuar con la realización del plan de redención a la humanidad. Por tanto, existe una relación directa entre la iglesia y su misión. La misión de Dios es la misión de la Iglesia. La iglesia es el misterio de la presencia de Dios en el mundo. Esa presencia se manifiesta a través de las ordenanzas (Bautismo y Santa Cena), las señales (milagros, sanidad divina, etc.) y el testimonio de la comunidad de fe que vive en koinonía (exhibiendo un estilo de vida que es cónsono con el evangelio). El propósito universal de la Iglesia cristiana es proclamar el siguiente mensaje al mundo: Dios (Padre) envió a su unigénito Hijo (Jesucristo) al mundo para redimirlo de su pecado; y Padre e Hijo enviaron al Espíritu Santo para convencer al mundo de pecado, de justicia y de juicio. Con esta aseveración, tenemos entonces que entender que la misión de Dios es la salvación de la humanidad.

3.30 Wilfredo Calderón en su libro La Administración en la Iglesia cristiana

3.30.1 Razón y concepto de la administración eclesial

3.30.2 El verdadero ministerio; sus funciones

3.30.3 El cuadrilátero ministerial indispensable para la Iglesia de hoy

No podemos pensar en la iglesia como un centro de predicación solamente; como tampoco la percibiremos como una mera agencia de desarrollo y bienestar social. La iglesia es una institución divinamente establecida para desarrollar en el mundo un programa integral; es decir, una misión cuádruple: predicar, enseñar, pastorear y administrar.

El líder cristiano, consecuentemente, opera en un verdadero cuadrilátero de funciones:

Esquema No. 1

PREDICADOR



PASTOR

Fuente: Wilfredo Calderón, La Administración en la Iglesia cristiana.

1. La predicación

Es la proclamación del evangelio. La palabra predicador viene de keryx, heraldo, que era el que comunicaba al pueblo las noticias del reino. La predicación es la tarea por excelencia, encomendada al hombre de Dios.

Los requisitos personales del predicador según el doctor J. Broadus son: 1. Una vida de santidad, 2. Dotes naturales, como raciocinio, sentimientos, imaginación, buen vocabulario y buena voz; 3. Conocimiento de todo, pero mayormente de la Palabra de Dios; y 4. Habilidad para preparar y presentar el sermón.

2. Educar

Es el segundo ángulo del ministerio cristiano. La enseñanza fue la ocupación característica de Cristo y también de los apóstoles. En la predicación se siembra; en cambio, en la enseñanza se cultiva. En 2 Timoteo 1:11, Pablo dice que él había sido constituido predicador (keryx) y maestro (didáskalos) y al dar las cualidades del obispo incluye enfáticamente como muy importante la de ser apto para enseñar, 1 Timoteo 3:2. La Gran Comisión es : “Id y haced discípulos a todas la naciones....enseñándoles...” Mateo 28:19,20. Hacer discípulos es un proceso transformador y vivencial. Por este motivo demanda una serie de pasos, como lo presenta el doctor Gregory: 1. Un maestro preparado; 2. Un alumno interesado; 3. Un lenguaje apropiado; 4. Una lección bien planeada; 5. La interacción del maestro con el alumno; 6. La reproducción inteligente de parte del alumno; y 7. La evaluación práctica del proceso.

3. Pastor

(Poimén) es el que apacienta. Las palabras pastor y pasto vienen de la misma raíz y los cuadros más expresivos de la verdadera función pastoral los hallamos en el Salmo 23 y en Juan 10. Pastorear es alimentar, confortar, guiar, acompañar y ungir. Esto último lo hace el pastor, porque su cuerno está lleno de aceite. Todo hombre ungido por el Espíritu Santo infunde vida y entusiasmo aun en el vallo de sombra y de muerte. Las características de Cristo el buen pastor son maravillosas y establecen las metas de todo buen pastor: 1. Da su vida por las ovejas: una vida enteramente consagrada a Dios y a su servicio. 2. Conoce sus ovejas: no sólo se conoce la lista de los que hacen más, sino que está familiarizado con todos los que constituyen la grey. Conoce y alivia sus necesidades espirituales, psicológicas, físicas y sociales. 3. Las ovejas lo conocen a él: su vida es una realidad indiscutible en la formación de cada miembro, de tal manera que todos lo reconocen, lo aman y lo obedecen.

4. Administración

La administración cierra el cuadro funcional del ministerio. Ganar, educar, consolidar y usar, es el procedimiento integral en la Iglesia. Usar e implementar a las personas en el ministerio que debe ejercer la Iglesia es algo que sólo puede realizar de una forma exitosa aquél que cuenta con la información necesaria sobre la mecánica y la dinámica de la administración. La

Iglesia de hoy necesita tener líderes: “donde no hay dirección sabia caerá el pueblo” Proverbios 11:14.

3.31 Unidad espiritual y física de la Iglesia

La iglesia primitiva se caracterizaba por su perseverancia “en la doctrina (didajé) de los apóstoles y en la comunión (koinonía) unos con otros” Hechos 2:42. El cristiano participa de esa comunión desde su conversión. Pablo habló a los filipenses de esa “comunión (koinonía) en el Evangelio desde el primer día hasta ahora” Filipenses 1:5.

Se trata de una comunión social y espiritual, como consta en las palabras de Juan: “Eso os anunciamos para que también vosotros tengáis comunión con nosotros; y vuestra comunión es verdaderamente con el Padre, y con su Hijo Jesucristo” 1 Juan 1:3. La koinonía o comunión con los demás, depende de la comunión con Dios, a base de iluminación, verdad y pureza. 1 Juan 1:6,7.

La frase latina *Communio Sanctorum* o Comunidad de los Santos identifica a la Iglesia con un cuerpo en plena comunión. Es decir, ese cuerpo, cuya cabeza es Cristo, se comunica con todos los miembros para que éstos realicen toda suerte de actividades. Estas actividades pueden ser internas o externas; para conservación o para crecimiento; para desarrollo intelectual o espiritual.

Porque de la manera que en un cuerpo tenemos muchos miembros, pero no todos los miembros tienen la misma función, así nosotros siendo muchos somos un cuerpo en Cristo, y todos miembros los unos de los otros. Romanos 12:4,5.

Solicitos en guardar la unidad del Espíritu en el vínculo de la paz; un cuerpo y un Espíritu, como fuisteis también llamados a una misma esperanza de vuestra vocación. Efesios 4:3,4.

Siguiendo la verdad en amor, crezcamos en todo, en aquél que es la cabeza, esto es, Cristo, de quien todo el cuerpo, bien concertado y unido entre sí por todas las coyunturas que se ayudan mutuamente, según la actividad propia de cada miembro, recibe su crecimiento para ir identificándose en amor. Efesios 4:15,16.

3.32 Qué es la Iglesia de Cristo en el sentido administrativo

La Iglesia es la agrupación de cristianos, cuyo desarrollo doctrinal y práctico depende de la Biblia y del Espíritu Santo, a través de la participación y utilización de todos los recursos, humanos y materiales.

3.33 Un humanismo comunitario

El hombre es hombre de comunidad. En comunidad con Dios y en comunidad con los hombres. Y ésta está basada en la comunión, que se establece por la comunicación. Y Solamente hay comunicación verdadera donde hay amor. Y en la Escritura, el único que ama soberanamente es Dios. En este sentido el hombre ha sido hecho para relaciones responsables de amor, pues él fue creado “en amor, por amor y para amor”. Por eso es que, el hombre no puede ser verdadero hombre, sin el compañerismo con Dios y con los hombres.

3.34 Comunicación y comunidad

3.34.1 El carácter socio-comunal de la administración eclesiástica en la actualidad

El pastorado ha experimentado un cambio notable en cuanto a la extensión de su campo de actividades. Con el avance del mundo, han surgido numerosos fenómenos sociales que han hecho de la humanidad una comunidad en crisis. Ya Pablo comprendía esta situación al decir: “Porque sabemos que toda la creación gime a una, y a una está con dolores de parto hasta ahora” Romanos 8:22. Y las cosas son alarmantemente peores hoy. La Iglesia es un instrumento de rescate y liberación. El pastor no está allí sólo para predicar y cuidar el templo. Su misión reclama compromiso a través de un dinamismo generador. Él está allí y siente, simpatiza, interviene; su ayuda es buscada como la de un profesional, como alguien que tiene la respuesta. Algún día la Iglesia en América Latina y por ende Guatemala, tendrá ministros de tal capacidad que puedan servir a los necesitados. No sólo a los que buscan ayuda, sino también a los que no la buscan.

3.35 Asuntos administrativos generales

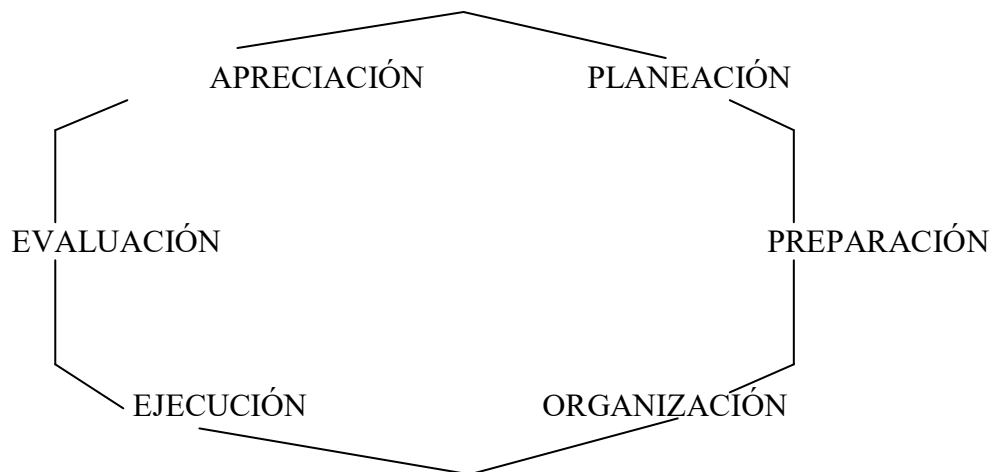
Periódicamente la iglesia es convocada a reuniones administrativas para considerar los informes de trabajo y la marcha de la iglesia, evaluando sus actividades, consideración de nuevos planes, etc. Normalmente las resoluciones se toman por consenso de la mayoría.

Esquema No. 2

Cuadro Sinóptico

Evolución del Proceso Administrativo

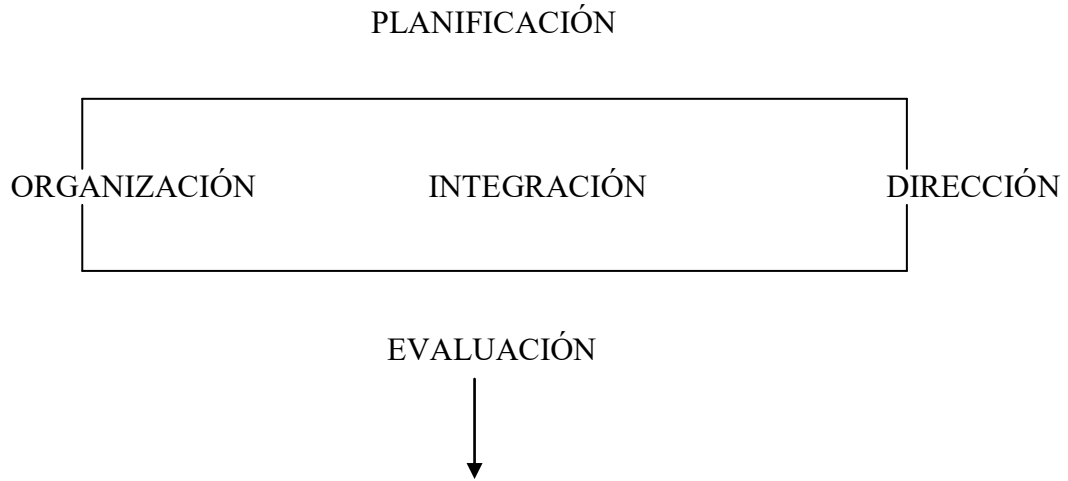
El hexágono funcional de la administración



Fuente: Wilfredo Calderón, La Administración en la Iglesia cristiana.

Esquema No. 3

El Proceso Administrativo



Fuente: Koontz y Weirich. Administración. Modificado por Autor.

Esquema No. 4

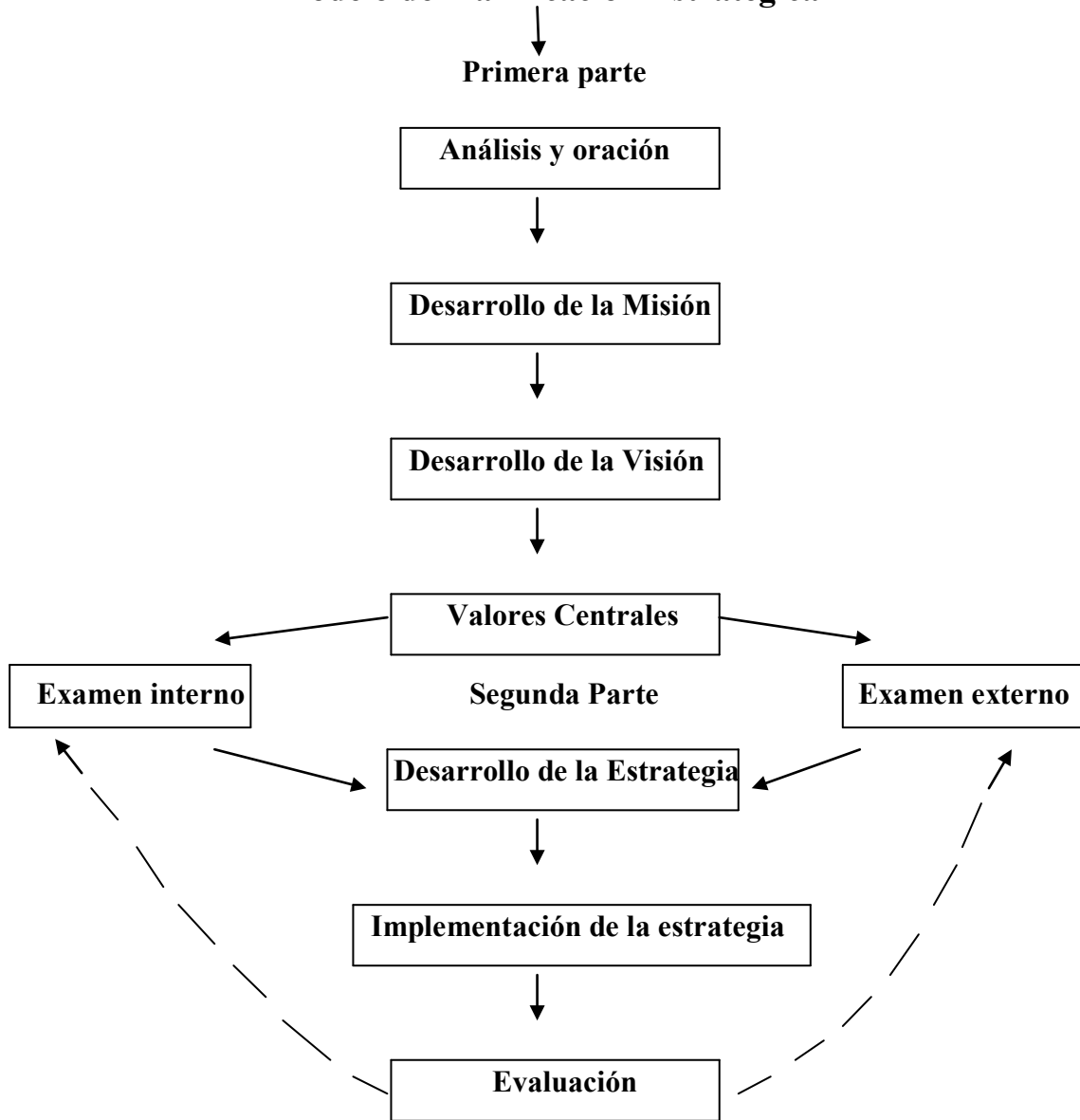
Formulación Estratégica



Fuente: Wilfredo Calderón, La Administración en la Iglesia cristiana.

Esquema No. 5

Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Michael F. Anthony, James Estep. Administración Básica para Iglesias y Ministerios Cristianos.

3.36 Estructuración Social de la Iglesia

3.36.1 La Iglesia está fundada sobre bases administrativas

El administrador por excelencia, Cristo, sentó las bases de una organización universal para su Iglesia. La técnica de “la acción concentrada” se ve en que, aunque el Señor predicó y llamó a las multitudes, escogió a un pequeño grupo de doce para comisionarles la continuidad de la obra que Él había iniciado en el mundo:

“Después subió al monte, y llamó a sí a los que él quiso; y vinieron a él. Y estableció a doce, para que estuvieran con él, y para enviarlos a predicar a los cuales también llamó apóstoles. Entonces Jesús les dijo otra vez: Paz a vosotros. Como me envió el Padre, así yo también os envío. Marcos 3:13, 14; Lucas 16:13; Juan 20:21.

Comentando esta estrategia, R. E. Coleman, en su libro *El plan supremo de evangelización*, dice que Jesús estaba más interesado en preparar y comisionar a unos pocos que en impresionar las multitudes.

En su carta a los Corintios, Pablo enfatiza que el siervo de Dios debe ser un buen administrador: “Así, pues, téngannos los hombres por servidores de Cristo, y administradores de los misterios de Dios. Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel” 1 Corintios 4:1,2.

En este pasaje se establecieron tres hechos: Primero, que para ser administrador de los ministerios de Dios es necesario iniciarse como servidor de Cristo. Segundo, que los misterios de Dios, es decir, la Iglesia con todos sus factores divinos y humanos, es un cuerpo administrable. Tercero, que el requisito por excelencia para participar en tal administración es la fidelidad.

3.36.2 La Iglesia es una verdadera empresa administrable

Una empresa, como la describe el profesor Reyes Ponce, está formada por tres elementos principales: bienes materiales, o elemento pasivo; hombres, o elemento activo, y sistemas o normas de conducta, disciplina y orientación. La Iglesia está integrada por esos tres tipos de elementos:

1. Bienes Materiales. No hace falta decir que la Iglesia no ambiciona poseer riquezas en este mundo; sin embargo, para el desarrollo de sus múltiples actividades ha necesitado adquirir propiedades inmuebles, edificios, mobiliario, equipos y materiales. Que el pueblo de Dios ha poseído siempre este tipo de pertenencias, se puede comprobar mediante una mirada al templo del Antiguo Testamento, como también a las posesiones de la Iglesia primitiva. La Iglesia también posee ciertos recursos financieros. Los fondos de la Iglesia son finanzas públicas, ya que pertenecen a toda la comunidad cristiana, por lo que se deben administrar con eficiencia.
2. Hombres. El elemento humano es la parte vital de la Iglesia y constituye el factor primario en la administración. Cristo mostró sumo interés en el género humano: “Viendo la multitud subió al monte...y abriendo su boca les enseñaba”. Mateo 4:1,2. “Y salió Jesús y vio una gran multitud, y tuvo compasión de ellos, porque eran como ovejas que no tenían pastor, y comenzó a enseñarles muchas cosas”. Pero no sólo atendía las necesidades espirituales; también proveyó pan para la multitud: “Y les mando que hiciesen recostar a todos por grupos de ciento en ciento y de cincuenta en cincuenta...y partió los panes y dio a sus discípulos para que los pusiesen delante y repartió los dos peces entre todos. Y comieron todos y se saciaron” Marcos 6:34-42. Alguien dijo que tratar con gente es la tarea más difícil; pero tratar con la gente de Dios y con las técnicas de un verdadero líder cristiano resulta la experiencia más especial e inspiradora. Descubrir talentos, prepararlos y ocuparlos en la obra es una de las labores cumbres del ministro.
3. Sistemas. La iglesia posee manuales, constituciones, reglamentos, etc., pero la base de su gobierno y disciplina es la Biblia. Esta es una de las grandes diferencias entre la iglesia Católica Romana y la Protestante: mientras la primera ejerce autoridad suprema sobre la Biblia, la segunda la acepta como norma de fe y práctica.

3.37 Oficiales y gobierno eclesiástico del Nuevo Testamento

3.37.1 El gobierno de la Iglesia se basa en el Nuevo Testamento

A través de los siglos han existido grupos opuestos a todo tipo de gobierno eclesiástico, alegando que cuando se establecen reglas y jerarquías organizacionales se obstaculiza la

expresión del Espíritu Santo y no se sigue ya la voluntad de Dios sino la de los hombres. Los Cuáqueros, una agrupación fundada en el siglo XVI y difundida principalmente en Inglaterra y Estados Unidos, no admiten ninguna jerarquía eclesiástica. En la actualidad hay numerosos grupos independientes, autodenominados “libres”. La experiencia ha demostrado en distintas ocasiones que la única libertad que perdura y fructifica es la que surge de una organización equilibrada, donde los derechos humanos son respetados y donde reinan el orden y la justicia.

El orden libera; el anarquismo cautiva. El anarquismo y el desorden siempre han conducido a las masas, tras el capricho de unos pocos, a la frustración y la ruina. “Donde no hay dirección sabia, caerá el pueblo; más en la multitud de consejeros hay seguridad”. Proverbios 11:14. Esta es una verdad contundente contra el anarquismo; pero lo es también contra el despotismo.

Afortunadamente, la Iglesia no tiene necesidad de oscilar entre el despotismo y el anarquismo. El Nuevo Testamento establece las bases para una administración equitativa. “Pues Dios no es Dios de confusión, sino de paz. Como en todas las iglesias de los santos” 1 Corintios 14:33. No se espera hallar en la Biblia cada detalle del programa administrativo de la Iglesia; pero sí se debe depender de ella para el establecimiento de oficiales, normas y objetivos. La Iglesia primitiva es digna de tomarse como modelo y patrón, debido a que sus funciones fueron el resultado inmediato de las enseñanzas de Cristo y los apóstoles.

3.37.2 Oficiales de la Iglesia según el Nuevo Testamento

Un estudio exegético y comparativo de Efesios 4:11, ilustrará la técnica administrativa de Cristo al establecer oficiales, tanto extraordinarios como ordinarios: “Y él mismo constituyó a unos apóstoles; a otros profetas; a otros, evangelistas; a otros, pastores y maestros”. La razón de estos nombramientos se expresa en el versículo 12: “A fin de perfeccionar a los santos para la obra del ministerio, para la edificación del cuerpo de Cristo”.

1. Oficiales extraordinarios

- a) Apóstoles. Un apóstol del griego apóstolos, era un delegado, un mensajero, uno enviado con órdenes. En la literatura clásica, este nombre se aplicaba a los cónsules que eran enviados a una expedición, con una comisión y a veces con un ejército (Thayer). En Lucas 16:13, leemos que “llamó a sus discípulos y escogió a doce de

ellos, a los cuales también llamó apóstoles”. Este oficio es de trascendental importancia: 1) 19 veces se menciona en el Nuevo Testamento, 2) fueron constituidos apóstoles por haber sido testigos de la vida de Cristo. Juan 15:27, y recibido directamente de Él su comisión, Marcos 3:14 y Gálatas 1:1, 3) sentaron el fundamento del cristianismo, Efesios 2:20. Nadie más puede ser considerado como apóstol, a menos que se tome en el sentido de extensión por el trabajo desempeñado, como Bernabé, Hechos 14:14 y otros, Romanos 16:7.

- b) Profetas. En los escritos de Esquilo y de otros escritores griegos, profeta era un intérprete de los oráculos de los dioses, con la idea de predicción y adivinación. El término es usado tanto en el Antiguo Testamento como en el Nuevo, para describir el oficio o ministerio de ciertas personas escogidas por Dios para hablar al pueblo, las cosas que Él quería revelar. La prueba del profeta era la veracidad de su mensaje y el cumplimiento exacto de sus predicciones. El Nuevo Testamento habla de profetas como Agabo, Hechos 21:10 y los de Antioquía, Hechos 13:1.

El triple objetivo del ministerio de la profecía, consistía en hablar “a los hombres para edificación, exhortación y consolación” 1 Corintios 14:3. En Hechos 15:32 vemos que “Judas y Silas, como ellos también era profetas, consolaron y confirmaron a los hermanos con abundancia de palabras”. Debemos entender además que en la actualidad hay profecía como un don del Espíritu Santo a los cristianos. Hay diferencia entre un profeta y el que ha recibido el don de profecía, Efesios 4:11 y 1 Corintios 12:10.

- c) Evangelistas. La historia de la palabra “evangelio” es muy interesante. Homero la usa en la Odisea, pero el término designaba la recompensa u obsequio que se daba a cambio de una buena noticia. Se usa así en la Septuaginta en 2 Samuel 4:10.

Más tarde se usó el término “evangelio” para referirse a las buenas noticias en sí. Tal es el significado que Justino Mártir le da en su Apología, refiriéndose al evangelio de Mateo. Evangelistas eran los que llevaban las buenas nuevas de Salvación en Cristo Jesús; y aunque puede entenderse aquí, la responsabilidad de todo cristiano y especialmente de todo predicador, de anunciar el evangelio a los perdidos, sin

embargo, el ministerio referido en Efesios 4:11 era una posición especial que abarcaba más que la predicación.

Ernest Williams lo resume así: “El ministerio de los evangelistas consistía en 1) Predicar y bautizar: “Pero cuando creyeron a Felipe, que anunciaba el evangelio del reino de Dios y el nombre de Jesucristo, se bautizaban hombres y mujeres”. (Aquí se refiere a Felipe el Evangelista, Hechos 6:5; 21:28). 2) Ordenar ancianos, un deber encomendado a Tito, Tito 1:5 y a Timoteo, 1 Timoteo 5:22. 3) Ejercer disciplina, Tito 3:10, y 4) Representar a los apóstoles como se le encomendó a Timoteo, 1 Tesalonicenses 3:1-8; Filipenses 2:19-23 y a Tito, Tito 1:5”. 5) Acompañar a los apóstoles como lo hicieron Marcos y Lucas y otros mencionados en el Nuevo Testamento.

2. Oficiales ordinarios

Existen dos clases de oficiales ordinarios o locales: Pastores y diáconos.

a) El Pastor (Poimén). En muchas partes de la Biblia se usa la palabra poimén designando literalmente a un pastor de ovejas y figurativamente aplicada a Cristo, Lucas 2:8 y Juan 10:11. Pero únicamente en Efesios 4:11 se usa como título oficial del encargado de la Iglesia local. En otros lugares en que se ha usado la palabra “pastor” en nuestra traducción española se tradujeron a ella distintos términos griegos: como en Hebreos 13:17, 17 y 24, las tres veces aparece la palabra hegoumenos que bien se puede traducir “los que os dirigen”. En 1 Corintios 12:28 se halla la palabra kuberneseis que significa “gobernadores” o “administradores”. La palabra pastor es interesante, porque además de su sentido de autoridad administrativa existe la familiaridad entre los términos “pastor” y “pasto”, lo cual ilustra la legítima función pastoral.

Inmediatos al pastor tenemos otros tres oficios importantes: 1) “Ancianos” (presbíteroi) los de mayor edad y experiencia, que constituían el presbiterio, 1 Timoteo 4:14. 2) “Obispos” (episcopio) que según Thayer significa “supervisor” o “superintendente”, encargado de ver que las cosas sean bien hechas, las cualidades del obispo se dan en Tito 1:5-9. 3) “Maestros” (didaskáloi) o como lo presenta 1

Timoteo 3:2, (didáctico), “apto para enseñar”. Este cargo podía ocuparlo alguien que había sido escogido y capacitado para el efecto, o un obispo como lo indica el apóstol a Timoteo.

- b) Diáconos. Un diácono (diákonos) es descrito como un sirviente: “Su madre dijo a los que servían (diakonois): Haced todo lo que él os dijere” Juan 2:15. Mientras los ancianos, obispos y maestros eran puestos para la administración de la fase espiritual de la iglesia, los diáconos se encargaban de las necesidades materiales, como se explica en Hechos 6:1-7.

3.38 En la historia ha existido una estructura de la Iglesia basada en tres tipos tradicionales de gobierno eclesiástico

1. Gobierno congregacional

Las Iglesias Bautistas, las iglesias cristianas, las congregacionales e independientes se rigen por este tipo de gobierno. A. H. Strong, uno de los grandes teólogos bautistas, dice que “cada iglesia local está sujeta directamente a Cristo” y que “no hay jurisdicción de una iglesia sobre otra, sino que todas están a un mismo nivel y son independientes unas de otras”. Esta posición es citada y sostenida por Ernest S. Williams, que fue Superintendente de las Asambleas de Dios, y agrega que las iglesias de gobierno congregacional “pueden creer en la cooperación entre iglesias, pero que ninguna iglesia, ni oficina fuera de sí misma, debe gobernar las iglesias locales”

La base neotestamentaria para un gobierno local se da en las citas siguientes: a) juntas de negocios y reuniones de adoración (Hechos 20:7, 1 Corintios 16:2, Hebreos 10:25) b) elecciones y recomendaciones de líderes (Hechos 1:26, 6; 3,6, Filipenses 1:1, c) autoridad local (Mateo 18:17), d) cartas de recomendación (Hechos 18:27, 2 Corintios 3:1), e) provisión para las viudas (1 Timoteo 5:9)

2. Gobierno episcopal

En este sistema de gobierno, sobresalen ciertos oficiales, reconocidos como obispos, (de ahí el nombre “episcopal”, de “episkopos”), quienes sirven como supervisores y superintendentes de

distritos, estados y regiones. La Iglesia Episcopal y la Metodista Episcopal se manejan por este tipo de gobierno.

Otras iglesias se rigen por medio de un tipo de gobierno que combina el aspecto episcopal con el democrático. Un ejemplo de esto lo hallamos en la iglesia de Dios, la cual sigue un sistema de gobierno democrático centralizado:

“Después de la debida consideración, no conceptualizamos nuestro gobierno eclesiástico como legislativo, ni ejecutivo, sino judicial. Estamos opuestos a la unión de la Iglesia y del Estado bajo cualesquiera circunstancias. Que la Iglesia de Dios está definitivamente opuesta a cualquier forma de dictadura en asuntos que atañen al gobierno civil y al Estado. Ardientemente endosamos la vida democrática, y fielmente prometemos sostener y mantener el progreso de dicha forma”

La autoridad de obispos y supervisores distritales está fundada en la práctica de la Iglesia primitiva, como se registra en el Nuevo testamento. a) Las iglesias locales fueron fundadas y supervisadas por los apóstoles (Hechos 15:36, 41). b) Pablo ejerció la superintendencia de las Iglesias de Asia y Europa, especialmente en el nombramiento de “ancianos” (presbíteros), en cada ciudad (Tito 1:5). c) El sistema de ofrendas y la institución de acciones, tanto disciplinarias como ceremoniales, son asuntos trascendentales (no locales), determinados por el apóstol a nivel regional (1 Corintios 16:1, 2; 5:3,5; 11:23,26).

La Iglesia de Dios reconoce como autoridad máxima en asuntos administrativos (después de la autoridad divina y a base de una recta interpretación de las Escrituras) a la Asamblea General, que es la reunión bienal de todos los ministros y miembros presentes. En esta reunión mundial, a través de un proceso democrático, se eligen todos los oficiales generales de la iglesia. El gobierno local descansa sobre el pastor y su consejo. Este último es un comité de miembros activos, en número proporcional al tamaño de la iglesia.

3. Gobierno presbiterial

Este difiere del gobierno episcopal y del centralizado en que no tiene obispos o pastores investidos de autoridad como la conferida a Tito (1:5). También difiere de aquellos gobiernos democráticos en los que se toma en cuenta la voluntad de la iglesia en general, o gobierno congregacional. El tipo presbiterial o representativo elige ancianos gobernantes, los cuales

forman el consistorio para el gobierno de la iglesia local. Para asuntos regionales, las iglesias presbiterianas cuentan con presbiterios y sínodos, que son también grupos representativos de autoridad superior.

El gobierno de las iglesias reformadas es también presbiterial; pero el doctor L. Berkhof, cuya teología pertenece a la fe reformada, hace notar que los presbiterios y sínodos no deben ser considerados “como cuerpos superiores, sino como cuerpos más amplios o asambleas más generales. No representan un gobierno superior, sino el mismo poder que caracteriza al consistorio, aunque en una escala más amplia”

Capítulo 4

Marco Metodológico

4.1 Justificación

La presente investigación se realiza porque creemos que la carencia de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica en la región suroccidental de Guatemala genera a la comunidad eclesial el problema de improvisación y empirismo que dan lugar a un alto costo en el presupuesto y pérdida de credibilidad en los líderes.

Esta investigación se realiza para cambiar a la estructura de planificación en la iglesia evangélica. A menos que se cambie a una estructura que incluya la educación de los líderes, podremos comprender las ventajas de la planificación estratégica y pueda darse un cambio en ese proceso administrativo que rompa el enfoque cultural de la improvisación y el empirismo, y que permita proyectarnos una imagen de madurez y credibilidad en los líderes de la iglesia evangélica de la región suroccidental de Guatemala.

El beneficio social y económico que lograrán las iglesias de la región suroccidental de Guatemala, es que a largo plazo tendrán una guía que se constituye en la visión y misión de la iglesia, permitirá tomar decisiones óptimas y confianza hacia los líderes de la iglesia evangélica, que pueda consolidarse en los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente creemos que la educación para los líderes de la iglesia evangélica para la profesionalización de la planificación estratégica y sus ventajas será de beneficio para toda la comunidad eclesial.

4.2 Planteamiento del problema

Cómo Iglesia evangélica nos compete la responsabilidad de relacionar la administración con enfoque bíblico con las teorías administrativas científicas y los problemas de hoy. Porque como nos dice Pedro Arana, en su libro *Providencia y Revolución*: “Porque no basta nuestra profesión de creer en la Biblia como la palabra de Dios, y suprema autoridad de fe y conducta, si no ofrecemos la riqueza de su contenido a nuestra problemática social y económica”.

Esta investigación abarca analizar la brecha que hay entre quienes desean ver la relación entre Dios y el Evangelio por un lado, y los problemas administrativos, económicos y sociales, por el otro. En este caso nuestra disertación doctoral se enfoca en un problema administrativo de planificación estratégica y de las ciencias económicas.

Ya que como evangélicos tenemos la responsabilidad de vivir nuestra vida cristiana en América Latina y Guatemala hoy, como mayordomos o administradores de Cristo en un Continente acosado por grandes males administrativos, sociales, etc., con una creciente deterioración económica, pero con la expectativa de las personas de querer salir hacia adelante.

Es por eso que finalmente decimos que la administración con enfoque bíblico nos manda a dominar la naturaleza y para ello debemos hacer uso de nuestro conocimiento en planificación estratégica, para lograr una cultura de sabiduría y trabajo, que es el producto de lo que el hombre hace con los bienes que Dios le ha entregado. Cultura es así, el resultado del trabajo humano, intelectual, bíblico y científico el cual debemos aplicar.

Por lo que por medio de un estudio de la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica en el área suroccidental de Guatemala, queremos medir la utilización de este conocimiento cultural, técnico y administrativo para la sustentabilidad a largo plazo de la Iglesia Evangélica, su organización y sociedad.

4.3 Definición del problema

La investigación permitirá identificar en orden de importancia los problemas administrativos de la Iglesia Evangélica en la región suroccidental, y específicamente la planificación estratégica, para incluir una propuesta que se adapte a lo obtenido en el análisis del estudio.

Se realizará el estudio de campo en el área Suroccidental de Guatemala, y reflejará cómo están las iglesias evangélicas en relación a estos temas científicos y tecnológicos relacionados con la planificación estratégica, a través de técnicas e instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos a los sujetos de investigación involucrados.

El problema lo podemos definir con las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de problemas son los que más influyen en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica de la región suroccidental de Guatemala?

¿En orden jerárquico cuáles son los principales tipos de problemas que inciden en la aplicación de la planificación estratégica en la región suroccidental de Guatemala?

4.4 Delimitación del problema

4.4.1 Delimitación espacial o geográfica

La investigación se realizará en el área Suroccidental de Guatemala, por ser un área de desarrollo, por su ubicación geográfica fronteriza y crecimiento comercial.

4.4.2 Delimitación temporal

La investigación se realizará durante los meses de abril a julio del año 2012.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo General

1. Identificar los principales problemas de la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala y su incidencia en su desarrollo organizacional y social.

4.5.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las características del contexto suroccidental, social, educativo, profesional de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.
2. Analizar el papel de administrador que cumple el pastor o líder de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.
3. Determinar los principales problemas sobre el tema de la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica que inciden en su desarrollo organizacional y social en el área suroccidental de Guatemala.
4. Jerarquizar los principales problemas que determinan la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.

5. Diseñar una propuesta técnica y profesional de aplicación de la planificación estratégica, que se adapte a lo obtenido en el análisis del estudio de la Iglesia evangélica en el área suroccidental.

4.6 Método

El método utilizado fue el particular Deductivo, que parte de lo general a lo particular.

4.7 Forma de la investigación:

Aplicada

4.8 Tipo de investigación:

Inferencial

4.9 Sujetos de investigación:

Los pastores o líderes de iglesias evangélicas del área Suroccidental de Guatemala.

4.10 Técnicas de investigación:

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron:

La técnica de la encuesta a los pastores o líderes de iglesias evangélicas del área suroccidental de Guatemala.

La técnica de la estadística inferencial de prueba de hipótesis.

4.11 Instrumentos de investigación:

Cuestionario estructurado o boleta de encuesta a los pastores o líderes de las iglesias evangélicas del área suroccidental de Guatemala.

4.12 Población y muestra

4.12.1 Tamaño de la muestra al estimar la proporción de la población

$$n = \frac{z^2 P (1 - P)}{E^2}$$

n =

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 (1 - 0.5)}{(0.10)^2}$$

z = 95% = 1.96

$$n = \frac{3.8416 (0.25)}{0.01}$$

P = 0.5

$$n = \frac{0.9604}{0.01}$$

E = 0.10

$$n = 96.04$$

Se encuestó a 96 pastores o líderes de la Iglesias Evangélica del área Suroccidental de Guatemala.

4.12.2 Tipo de muestra

No probabilístico, con fines especiales.

4.13 Hipótesis explicativa del problema

Los problemas prevaecientes en la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala inciden en el desarrollo organizacional y social.

4.14 Variable Independiente

Los problemas prevaecientes en la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.

4.15 Elemento Lógico

inciden

4.16 Variable Dependiente

Desarrollo organizacional y social.

Cuadro 1

Operacionalización de la hipótesis de la investigación

Variable Independiente	Variable Dependiente	Conceptos	Índices	Indicadores	Marco Teórico
Los problemas prevalentes en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área Suroccidental de Guatemala.	Desarrollo Organizacional y social	Planificación Estratégica Proceso Administrativo Misión Visión	Definición Elementos Dinámica	Contenido de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica Elementos que interactúan en la planificación estratégica de la Iglesia Evangélica.	Las teorías de la administración científica y la administración con enfoque bíblico. La planificación estratégica.

Fuente: Propuesta del autor. 2012.

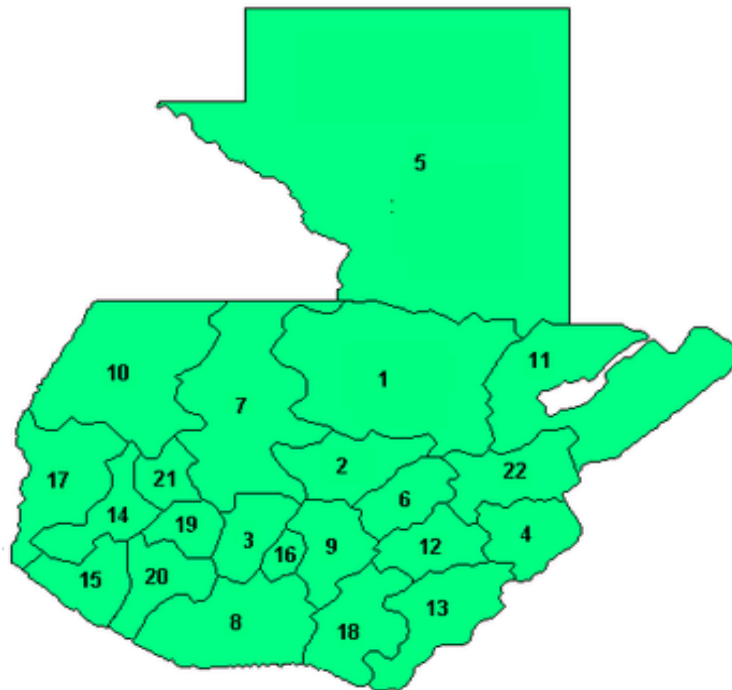
Capítulo 5

Identificación de las características del contexto Suroccidental de Guatemala

En este apartado se identifican las características del contexto suroccidental, social de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.

Guatemala se encuentra organizada en 8 áreas, 22 departamentos y 334 municipios:

1 Mapa de Guatemala



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Junio de 2012

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Alta Verapaz | 12. Jalapa |
| 2. Baja Verapaz | 13. Jutiapa |
| 3. Chimaltenango | 14. Quetzaltenango |
| 4. Chiquimula | 15. Retalhuleu |
| 5. Petén | 16. Sacatepéquez |
| 6. El Progreso | 17. San Marcos |
| 7. Quiché | 18. Santa Rosa |
| 8. Escuintla | 19. Sololá |
| 9. Guatemala | 20. Suchitepéquez |
| 10. Huehuetenango | 21. Totonicapán |
| 11. Izabal | 22. Zacapa |

El estudio se llevó a cabo en el área suroccidental de Guatemala

5.1 Área Suroccidental de Guatemala

- Quetzaltenango
- Retalhuleu
- San Marcos
- Sololá
- Suchitepéquez
- Totonicapán

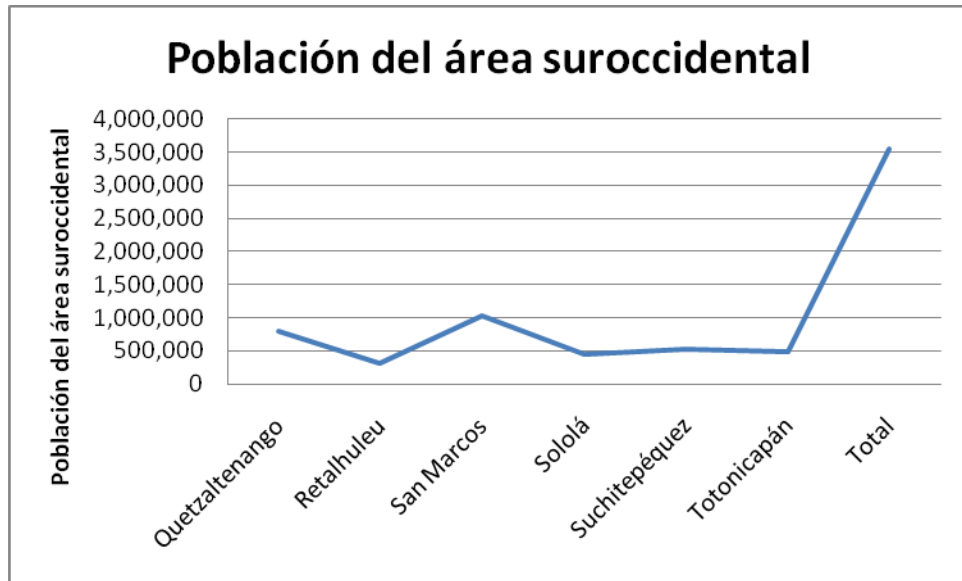
Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística en base al censo nacional de población 2002, la población del área suroccidental de Guatemala es de 3,543,226 habitantes, los cuales se dividen por departamentos de la siguiente manera:

Cuadro No. 2
Población del área suroccidental de Guatemala

Quetzaltenango	789,358
Retalhuleu	304,168
San Marcos	1,019,719
Sololá	437,145
Suchitepéquez	516,467
Totonicapán	476,369
Total	3,543,226

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2002.

Gráfica No. 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2002.

El área suroccidental donde se realizó el estudio para identificar los principales problemas de la aplicación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala y su incidencia en su desarrollo organizacional y social, cuenta con una población total de 3,543,226 habitantes. El departamento con más habitantes es San Marcos con 1,019,719 habitantes, seguido de Quetzaltenango con 789,358 habitantes, tercero está Suchitepéquez con 516,467 habitantes, el cuarto departamento con más habitantes es Totonicapán con 476,369, seguido de Sololá en quinto lugar con 437,145 y en sexto lugar o el departamento con menos habitantes de la región es Retalhuleu con 304,168.

También según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística en base al censo nacional de población 2002, la población total de Guatemala es de 14,713,763 habitantes, por lo que la población del área suroccidental de Guatemala representa un 24.08% del total de la población nacional.

También cabe destacar que si los sujetos de investigación fueran habitantes del área suroccidental de Guatemala, sí se cuenta con estos datos y se conoce la población, por lo que en estos casos puede utilizarse una muestra probabilística estratificada, pero en nuestro caso por ser los sujetos de investigación pastores de la Iglesia Evangélica, no se cuenta con datos estadísticos que nos digan el número de esta población, por lo que se utilizó una muestra no probabilística con fines especiales.

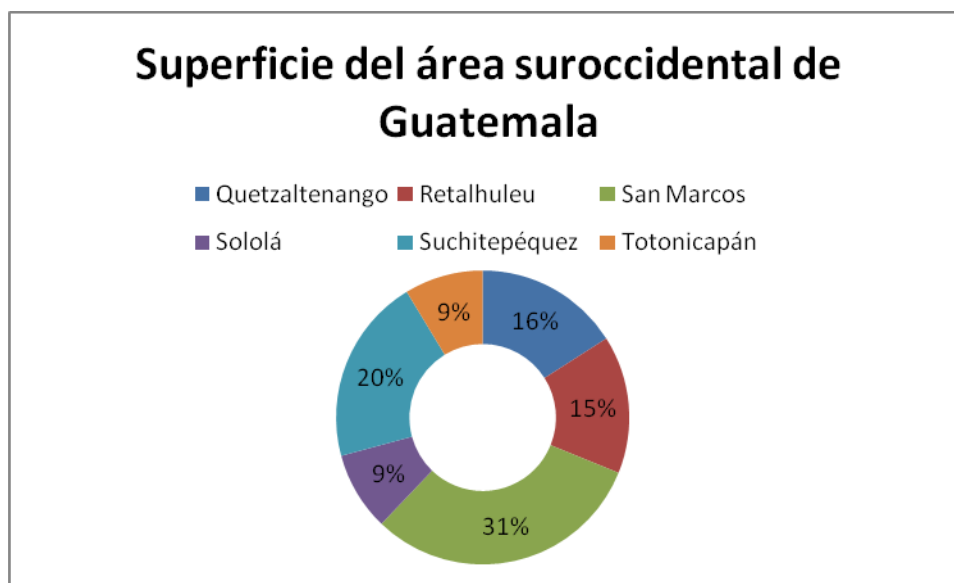
Cuadro No. 3

Superficie del área suroccidental de Guatemala

Quetzaltenango	1,953 (km ²)
Retalhuleu	1,856 (km ²)
San Marcos	3,791 (km ²)
Sololá	1,061 (km ²)
Suchitepéquez	2,510 (km ²)
Totonicapán	1,061 (km ²)
Total	12,232 (km ²)

Fuente: Wikipedia. Microsoft Internet Explorer. Mayo de 2012

Gráfica No. 2



Fuente: Wikipedia. Microsoft Internet Explorer. Mayo de 2012

El área suroccidental de Guatemala tiene una superficie territorial de 12,232 (km²) que representan un 11.22% del total de la superficie de Guatemala. Siendo San Marcos el departamento con mayor superficie en el área suroccidental con 31%, seguida de Suchitepéquez con un 20% de superficie del área suroccidental, tercero Quetzaltenango con un 16%, seguida de Retalhuleu con un 15% de la superficie del área suroccidental, siguiendo

Sololá con un 9% al igual que Totonicapán. Si bien sólo es un 11.22% de superficie a nivel nacional, el área suroccidental es un área de crecimiento económico para Guatemala.

Cuadro No. 4

Índice de Desarrollo Humano del área suroccidental de Guatemala

Puesto	Departamento	Cabecera	IDH	Población
7°.	Retalhuleu	Retalhuleu	0.697	241,411
8°.	Quetzaltenango	Quetzaltenango	0.696	503,857
13°.	San Marcos	San Marcos	0.663	794,951
14°.	Suchitepéquez	Mazatenango	0.657	403,945
20°.	Totonicapán	Totonicapán	0.614	339,254
22°.	Sololá	Sololá	0.606	307,661

Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano 2006.

Si bien el área suroccidental de Guatemala es un área importante por su desarrollo económico, también tiene carencias en zonas rurales, bocacosta, etc., en cuanto al Índice de Desarrollo Humano, que representa el impulso de una definición más amplia del bienestar y ofrece una medida compuesta de tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación e ingresos, como lo demuestra el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2006. En este informe los departamentos mejor posicionados en el Índice de Desarrollo Humano son Retalhuleu que ocupa un 7° puesto a nivel nacional con un índice de 0.697, seguido de Quetzaltenango en el 8° puesto con un índice de 0.696, como los de mejor posición del área, seguidamente en el puesto 13°. Viene San Marcos con un índice de 0.663, seguido de Suchitepéquez en el 14°. Puesto con un índice de 0.657 y en los puestos con menos desarrollo humano están los departamentos de Totonicapán en el 20°. Puesto con un índice de 0.614 y Sololá en el 22°. Puesto con un índice de 0.606. Por lo que en el área suroccidental existen carencias en el desarrollo humano, que deben ser superadas mediante planificaciones estratégicas a nivel nacional, departamental y local de instituciones gubernamentales, iniciativa privada y otras instituciones como las iglesias evangélicas del área suroccidental, para que en conjunto se desarrollen las organizaciones, las comunidades y el área suroccidental.

Esta investigación es un aporte para que la Iglesia Evangélica de Guatemala se inserte en esa alianza estratégica macro para que con una correcta aplicación de la planificación estratégica logre su desarrollo organizacional y social y aporte a Guatemala su apoyo para superar esos índices de desarrollo humano, en la región suroccidental y el país en General.

A continuación detallaremos las características que consideramos más importantes de los departamentos del área suroccidental de Guatemala, objeto de la presente investigación:

5.2 Quetzaltenango

Es un departamento del área suroccidental de Guatemala. Su cabecera es Quetzaltenango. El departamento de Quetzaltenango tiene 1.953 km², equivalentes al 1,8% del territorio nacional. A nivel departamental el 60,57% de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (41,9%); predomina el grupo étnico k'iche' y mam. Se habla español, idioma oficial, pero también se habla k'iche' y mam. Es importante señalar que muchas de las mujeres indígenas jóvenes ya no visten sus trajes regionales (típicos).

La población total del departamento de Quetzaltenango, censada en 2002 fue de 624,716 habitantes, que equivale a un 6,0 % del total nacional. Para el período 1981-1994 la tasa de crecimiento anual fue de 1,8, inferior al promedio nacional que llegó a 2,5%. La composición de la población es de un 40% a nivel urbana y 60% a nivel rural.

Actualmente la cabecera de Quetzaltenango se constituye en un lugar estratégico para el comercio y los servicios, así como para la industria textil y licorera a nivel nacional. Otro sector que ha tenido un repunte interesante en la ciudad es el sector de la construcción, ya que ha proliferado la industria de servicios para la construcción, debido al incremento de centros comerciales, colonias y condominios. Debe mencionarse que su cabecera es un centro de servicios educativos, especialmente universitarios.

Otro de los municipios de Quetzaltenango con gran pujanza económica y cultural es Coatepeque. Su nombre tiene origen Náhuatl y se deriva de las palabras “Coatl” que significa culebra y “Tepeo” que quiere decir cerro o lugar. Es el municipio más grande del departamento, atendiendo a su aspecto geográfico. Allí se encuentran más de 30 sitios arqueológicos, entre los cuales destaca uno que se conoce como La Felicidad. Coatepeque cuenta con atractivos balnearios y ríos.

Dentro de sus cultivos destacan: café, maíz, fruta, palma africana, ajonjolí, arroz y hule. Es una zona ganadera, industrial y de gran actividad comercial.

5.3 Retalhuleu

Se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Limita al Norte con Quetzaltenango, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Suchitepéquez; y al Oeste San Marcos y Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 190 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala. Retalhuleu posee un clima cálido todo el año ya que sus temperaturas van de los 22 a los 34 °C.

Entre las carreteras principales, además de las rutas nacionales, está la Internacional del Pacífico CA-2, que partiendo de la frontera con el Salvador continua hasta la frontera con México. De esta carretera a la altura de San Sebastián se desprende un ramal que lo comunica con Quetzaltenango. Cuenta también con carreteras a nivel departamental, caminos roderas, y veredas que unen a la cabecera con sus poblados y comunidades rurales. Cuenta con 128 km de asfalto y 63 de terracería. Este departamento posee varias pistas de aterrizaje.

Este departamento es uno de los más importantes de la República por su riqueza natural, su agricultura, industria, comercio y magníficas vías de comunicación. Por ser un departamento eminentemente agrícola e industrial, concurren temporalmente trabajadores migratorios que provienen del altiplano.

La topografía del departamento es bastante quebrada, pues sus alturas varían entre los 614 metros sobre el nivel del mar en San Felipe, descendiendo paulatinamente hasta los 5 metros en Champerico a la orilla del mar, por lo que su clima en general es más cálido que templado. Por esta razón, es una zona fuerte de producción agrícola y ganadera. Entre los cultivos de esta región tenemos: maíz, frijol, café, caña de azúcar, arroz, algodón, hule, palma africana, bosques diversos. Existen además varias haciendas ganaderas así como la explotación y aprovechamientos de los recursos marítimos en el Puerto de Champerico, con las salinas y la pesca.

En este lugar también se encuentra diversos tipos de industrias, entre las que sobresalen las fabricas de aceites esenciales, fabricas de hilados, ingenios azucareros, beneficios de café,

fabricas de papel, fabricas procesadoras de mariscos, etc.; y entre sus producciones artesanales podemos mencionar la producción de panela, instrumentos musicales, tejidos típicos de algodón y otros.

5.4 San Marcos

Se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Su extensión territorial es de 3,791 kilómetros cuadrados. Limita al norte con Huehuetenango, al sur con el Océano Pacífico y Retalhuleu, al este con Quetzaltenango; y al oeste con el estado mexicano de Chiapas. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 252 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

La producción agrícola es muy variada de acuerdo a las alturas que tiene el departamento, razón por la cual se encuentran productos del altiplano como de la costa y bocacosta. Entre sus productos agrícolas se mencionan; maíz, frijol, trigo, cebada, arroz, banano, plátano, caña de azúcar, cacao, etc.

En lo que respecta a producción pecuaria, aquí encontramos ganado vacuno, ovino, porcino y equino. Encontrándose por ende la elaboración de productos lácteos en algunos lugares. Algo que sobresale de esta actividad es la producción de lana, ya que San Marcos es el departamento que más la produce y la comercializan en los departamentos de Totonicapán y Quetzaltenango.

Este departamento se distingue por la producción de diversidad de artículos artesanales, entre los que tenemos: Muebles de madera, tejidos típicos de algodón, (güipiles, manteles, morrales, etc). En tres de los municipios del altiplano (Tacaná, Tajumulco e Ixchiguán), hacen tejidos de lana como ponchos o cobijas y bufandas. Los suéteres de lana tejidos en San Pedro Sacatepequez son reconocidos por su calidad en todo el país, así como los tejidos de punto, que se fabrican especialmente en las aldeas de San Isidro Chamac y Champollap.

En la elaboración de artesanías de cerámica se utiliza el torno, se hornean en hornos que utilizan varias horas para su cocción. Entre las diversidades de piezas de cerámica que se producen están los jarros, porrones, candelabros, incensarios, comales, ollas, etc. Además se producen instrumentos musicales, máscara, cerería, artículos de cuero, pirotecnia, etc.

Es evidente también la "terciarización" de la economía del departamento marquense, con la cada vez mayor oferta de servicios: del transporte, comercio (almacenes, boutiques, librerías, papelerías, farmacias, repuestos automotrices, etc.), banca, seguros, informática, comunicaciones, educación, salud, restaurantes, cafeterías, eco-turismo, empresariales (asesorías, consultorías, capacitaciones, contabilidad, auditorías, elaboración y evaluación de proyectos, etc.)

5.5 Sololá

Se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Limita al Norte con Totonicapán y Quiché, al Sur con Suchitepéquez, al Este con Chimaltenango; y al Oeste Suchitepéquez y Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 140 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

Su principal medio de comunicación es la carretera que atraviesa su territorio y esta es la Interamericana CA-1 que hacia el occidente conduce a Quetzaltenango hasta llegar a la frontera con México. Cuenta también con las Rutas Nacionales 11 y 15, así como con adecuadas rutas departamentales que unen a los diferentes municipios entre sí y con los departamentos vecinos. Cuenta con 152 km de Asfalto, 133 km de Terracería y 99 km de caminos rurales.

Una de las principales fuentes de la economía de este departamento es el lago de Atitlán, pues este aparte de ser un centro turístico de gran importancia, sirve como medio de comunicación social y comercial entre los pueblos de la ribera, a la vez que surte a los habitantes de pescado, cangrejos, especies vegetales como gallaretas y tul para la elaboración de artículos artesanales. En este lago se produce una especie de pez muy pequeño conocido localmente como "patín" que constituye un plato exquisito en la alimentación tanto de ladinos como de indígenas.

En la economía además juegan un papel importante los productos agrícolas que sus habitantes cultivan, siendo el principal de estos el café, produciéndose además maíz, caña de azúcar, frijol, trigo, cebada, papa, legumbres, etc..

Este departamento también cuenta con la crianza de diferentes clases de ganado, como el vacuno, caballar y lanar, siendo este departamento uno de los mayores productores de lana a nivel nacional.

Es importante resaltar que en este departamento aún se conservan aparte de las costumbres y tradiciones de sus antepasados, la artesanía que fue el legado principal que le quedó a sus aborígenes, produciendo estos los tejidos típicos, productos de madera y cuero; siendo una de las artesanías más representativas la fabricación de piedras de moler y los muebles de madera que trabajan los indígenas de Nahualá, que son muy usados en todo el altiplano central y occidental, es de este mismo municipio que se conocen los artículos y adornos que elaboran de la paja del trigo.

5.6 Suchitepéquez

Se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Limita al Norte con Quetzaltenango, Sololá y Chimaltenango, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con Escuintla; y al Oeste con Retalhuleu. La cabecera departamental está a una distancia de 165 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

Entre las carreteras principales, además de las rutas nacionales, está la Internacional del Pacífico CA-2, cuenta también con carreteras departamentales, caminos roderas, y veredas que unen a la cabecera con sus poblados y propiedades rurales. Cuenta con 263 km de asfalto y 313 km de terracería.

La economía de este departamento está basada principalmente en su producción Agropecuaria, entre sus cultivos principales tenemos: tabaco, café, hule, cacao, granos básicos, caña de azúcar, algodón de calidad superior, maíz, frijol, ajo y además debe agregarse la abundancia con que se produce yucas, camotes y todo género de raíces alimenticias y medicinales, así como las legumbres que se reproducen con poco trabajo y una ventaja extraordinaria es la fertilidad y humedad que poseen sus terrenos.

La principal riqueza es la agricultura, siendo sus producciones múltiples, su comercio muy activo y en gran escala, lo que unido a la laboriosidad de sus habitantes lo hacen uno de los departamentos más ricos del país.

Por la existencia de buenas tierras y la abundancia de variedades de pastos, también se cuenta con gran variedad de razas de ganado vacuno, y por ende también empresas que procesan los productos lácteos de buena calidad.

Entre sus industrias sobresalen los ingenios azucareros, beneficios de café, fabricas de hielos y licores, artículos de cemento, fábricas de aceites esenciales, sin faltar también la alfarería y la producción artesanal en algunos de sus municipios.

5.7 Totonicapán

Se encuentra situado en la región suroccidental de Guatemala. Limita al Norte con el departamento de Huehuetenango; al Sur con el departamento de Sololá; al Este con el departamento de Quiché; y al Oeste con el departamento de Quetzaltenango. La cabecera departamental se encuentra a una distancia de 203 kilómetros aproximadamente, de la ciudad capital.

Su principal vía de comunicación es la carretera Interamericana CA-1 que proviene de Sololá, así como las rutas nacionales 1 y 9.

Según datos obtenidos en la Dirección General de Caminos, hasta 1997, este departamento cuenta con 92 km de asfalto, 142 km de terracería, y 353 km de caminos rurales.

Totonicapán es uno de los principales productores de artesanías populares, las cuales tienen gran demanda por su variedad y calidad.

Es famoso por sus tejidos, entre ellos, los ponchos de Momostenango, los trabajos en cerámica mayólica, tradicional, vidriada y pintada; y la elaboración de productos en madera.

Este departamento posee una amplia producción de hilo jaspeado que se comercializa en el resto del país, así como la elaboración de cajitas pintadas con colores brillantes, empleadas para envasar dulces.

Se dedican al cultivo de diversos productos como maíz, frijol, avena, trigo, cebada y frutas como manzanas, ciruelas y granadillas.

Además existen grandes extensiones de bosques de pinabete blanco y rojo, pero se están extinguiendo debido a la tala inmoderada de árboles y a la falta de control en su corte.

Por encontrarse en una región montañosa, en varias laderas empinadas, especialmente del municipio de Totonicapán y cercanas a la cabecera, desde hace años se ha introducido el cultivo en curvas de nivel, especialmente con el trigo.

La producción pecuaria que posee este departamento, se basa en grandes rebaños de ovejas de donde se obtiene la lana que se utiliza para la elaboración de tejidos.

5.8 Población y muestra

Como los sujetos de investigación fueron los pastores o líderes cristianos de la Iglesia Evangélica en el área suroccidental de Guatemala y no hay datos en el Instituto Nacional de Estadística o en alguna institución nacional como municipalidades, gobernación, universidades, Alianza Evangélica de Guatemala, etc., o internacional como Servicio Evangelizador para América Latina, SEPAL. Por lo que no se contaba con un dato de la población de pastores en el área suroccidental de Guatemala.

Por esa razón se utilizó la fórmula de la muestra al estimar la proporción de la población que es para población no conocida, obteniéndose un total de 96 pastores o líderes cristianos de la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala.

También al desconocerse la población de pastores en los departamentos objeto de estudio, no se pudo realizar un muestreo estratificado en la que cada estrato de la población fuera representativo de cada departamento.

También por no contar con un listado de los pastores de los departamentos del área suroccidental de Guatemala, para escoger la muestra con métodos probabilísticos como el sistemático, se optó por escoger la muestra con el método no probabilístico con fines especiales, en la que los pastores se seleccionaron basado en el juicio del investigador a fin de cumplir con criterios previamente establecidos que se juzgan importantes, como lo es la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica.

La muestra no probabilística con fines especiales quedó de la siguiente manera:

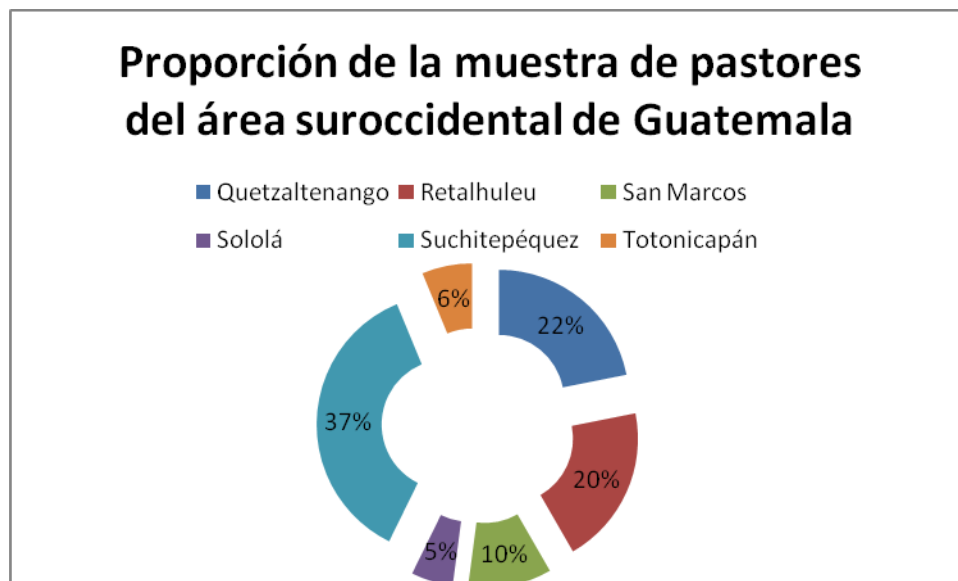
Cuadro No. 5

Muestra No Probabilística con fines especiales de pastores del área suroccidental de Guatemala

Quetzaltenango	21
Retalhuleu	19
San Marcos	10
Sololá	05
Suchitepéquez	35
Totonicapán	06
Total	96

Fuente: Elaboración del autor. Mayo de 2012.

Gráfica No. 3



Fuente: Elaboración del autor. Mayo de 2012.

Como vemos en el cuadro y la gráfica las cantidades y proporciones de pastores encuestados en el área suroccidental de Guatemala, todos los departamentos fueron tomados en cuenta, porque por el fin especial tenían que ser pastores o líderes cristianos de la Iglesia Evangélica, y fueron seleccionados por el autor.

En el departamento de Suchitepéquez se seleccionaron 35 pastores, 10 de Mazatenango cabecera departamental y área urbana, 4 del municipio de Zunilito, 4 de Cuyotenango, 4 de San Francisco Zapotitlán, 3 de Samayac, 3 de San Pablo Jocopilas, uno de ellos con influencia en Guineales municipio de Sololá y 1 pastor de cada uno de 7 diferentes municipios como son: Santo Domingo, Chicacao, Santa Bárbara, San Antonio Suchitepéquez, San José El Ídolo, Rio Bravo y San Bernardino respectivamente, que suman un total de 7 pastores.

En el departamento de Quetzaltenango se encuestó a 21 pastores, 12 en la cabecera departamental, y en diferentes municipios como Coatepeque 3 pastores, Cabricán 2 pastores, y un pastor en cada uno de los siguientes municipios: Olinstepeque, Salcaja, Colomba y San Mateo, que hacen un total de 4 pastores.

En el departamento de Retalhuleu se encuestó a 19 pastores, en la cabecera departamental 6, en El Asintal 4, San Felipe 2, San Andrés Villaseca 2, Nuevo San Carlos 2, y un pastor en cada uno de los siguientes municipios : Champerico, San Sebastián, San Martín, que suman 3 pastores.

En el departamento de San Marcos se seleccionaron en la muestra no probabilística con fines especiales a 10 pastores. En la cabecera departamental se encuestó a 3 pastores y en municipios como Malacatán a 3, San Pedro a 3 y uno de San Antonio Sacatepéquez.

En Totonicapán se encuestó a 6 pastores, de la siguiente forma: de la cabecera departamental a 3, del municipio de San Cristóbal a 3 y del municipio de San Francisco El Alto a uno.

Finalmente se seleccionaron 5 pastores del departamento de Sololá, de la bocacosta, área urbana y rural, todos del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, aldea La Ceiba.

El total de los pastores de la Iglesia Evangélica encuestados fue de 96, que como vimos están distribuidos en toda el área suroccidental de Guatemala.

Capítulo 6

Análisis e interpretación de los resultados obtenidos

En el presente análisis de los resultados obtenidos de la encuesta a pastores o líderes cristianos, se identifican las características del contexto suroccidental, educativo y profesional de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.

También se analiza el papel de administrador que cumple el pastor o líder de la iglesia evangélica, así como se determinan y jerarquizan los principales problemas de la aplicación de la planificación estratégica.

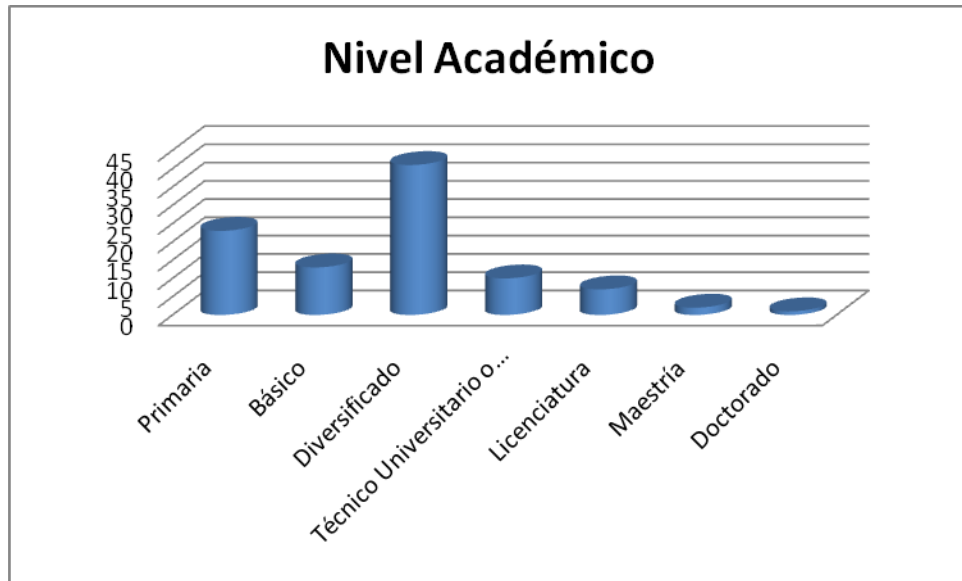
Cuadro No. 6

¿Qué nivel de estudios académicos ha obtenido?

Primaria	23
Básico	13
Diversificado	41
Técnico Universitario o PEM	10
Licenciatura	7
Maestría	2
Doctorado	1

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 4



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

El nivel académico de los pastores de la Iglesia evangélica en el área suroccidental de Guatemala es el diversificado, el que tiene la mayoría de los encuestados con un 43%, seguido del nivel de primaria con un 24%, y el básico con un 13%, por lo que son los niveles académicos más alcanzados. El nivel académico universitario solo lo alcanza un 10% en el nivel técnico o de profesorado de enseñanza media, un 7% licenciatura y finalmente sólo un 2% alcanza el nivel de maestría y un 1% el de doctorado.

Esto nos da un primer indicador, de que la mayoría de los pastores de la Iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, un 80%, no alcanza un nivel de estudios superiores, que puedan aprovechar en conocimientos para una mayordomía profesional y específicamente en la aplicación de una planificación estratégica.

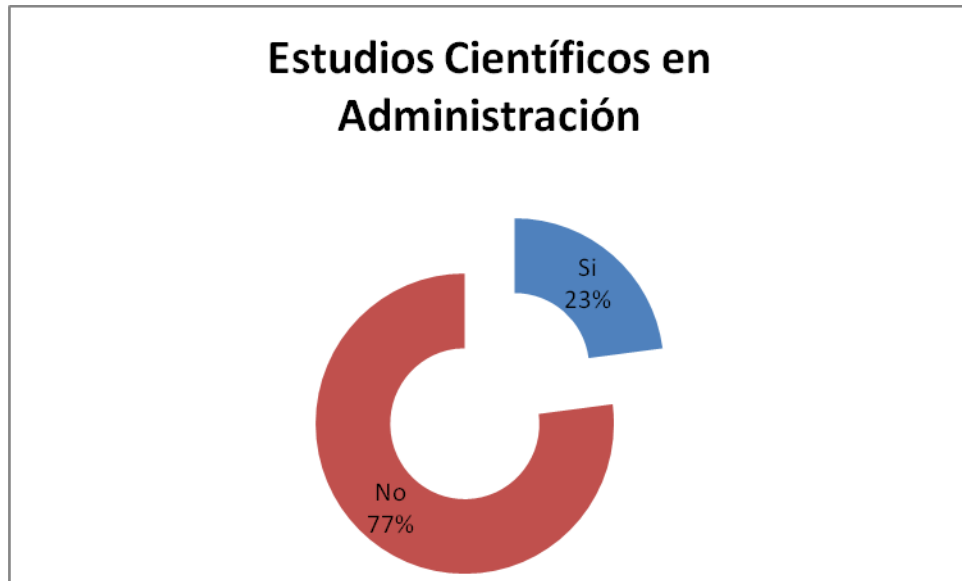
Cuadro No. 7

¿Ha realizado estudios científicos de administración?

Si	22
No	74

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 5



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

En cuanto a la pregunta de si los pastores han realizado estudios científicos de administración o estudios seculares de administración, la mayoría no ha realizado los mismos, en un 77%, por lo que no tienen conocimientos de la ciencia administrativa, sus teorías, principios, conceptos, etc. que puedan ayudar en la administración y planificación estratégica de la Iglesia evangélica en Guatemala.

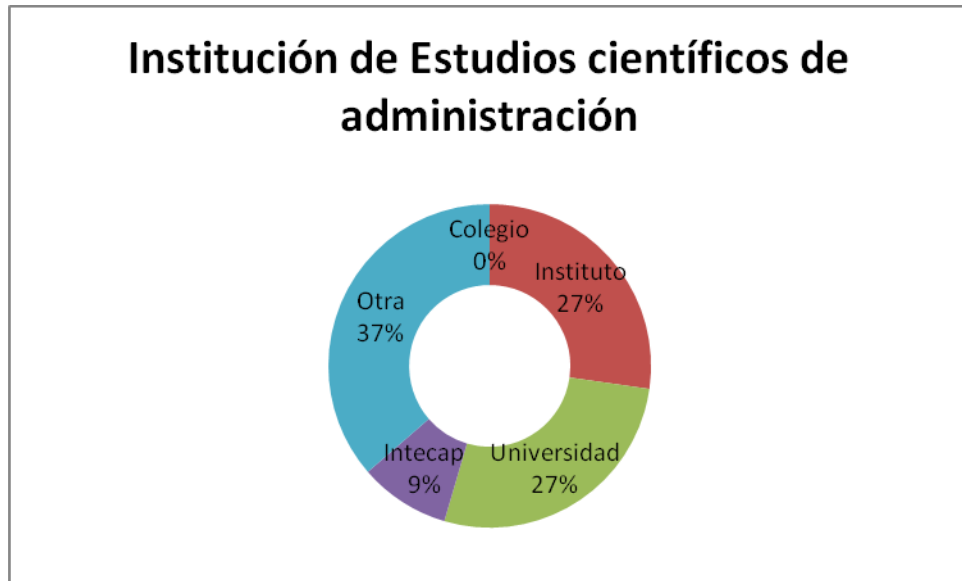
Cuadro No. 8

Si la respuesta anterior es afirmativa ¿En qué institución?

Colegio	0
Instituto	6
Universidad	6
Intecap	2
Otra	8

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 6



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Del 23% de los pastores que contestó que sí ha estudiado la administración científica en el mundo secular, un 37% dijo que ha estudiado administración en otra institución diferente a las opciones presentadas, como El Instituto Bíblico, Escuela Oficial Rural Mixta Santa María, Seminario Evangélico Presbiteriano, SEP, CATIE, Costa Rica, etc. que como nos damos cuenta algunas instituciones son con enfoque bíblico y un 27% lo ha hecho en la universidad en la facultad de administración, en el mismo porcentaje en un instituto, un 9% en el Instituto Técnico de Capacitación, INTECAP. Por lo que es mínima la capacitación científica de los pastores de la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala.

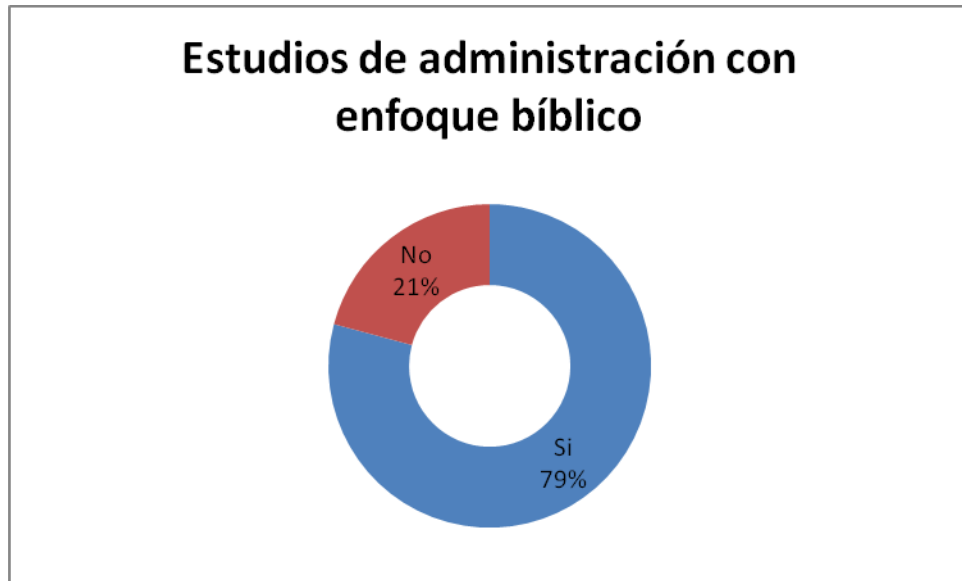
Cuadro No. 9

¿Ha realizado estudios de administración con enfoque bíblico?

Si	76
No	20

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 7



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Referente a la pregunta a los pastores, de que sí han realizado estudios de administración con enfoque bíblico, la mayoría, consistente en un 79%, sí lo ha hecho. Y basan sus conocimientos de mayordomía en la biblia, con ejemplos y citas bíblicas, del viejo y nuevo testamento.

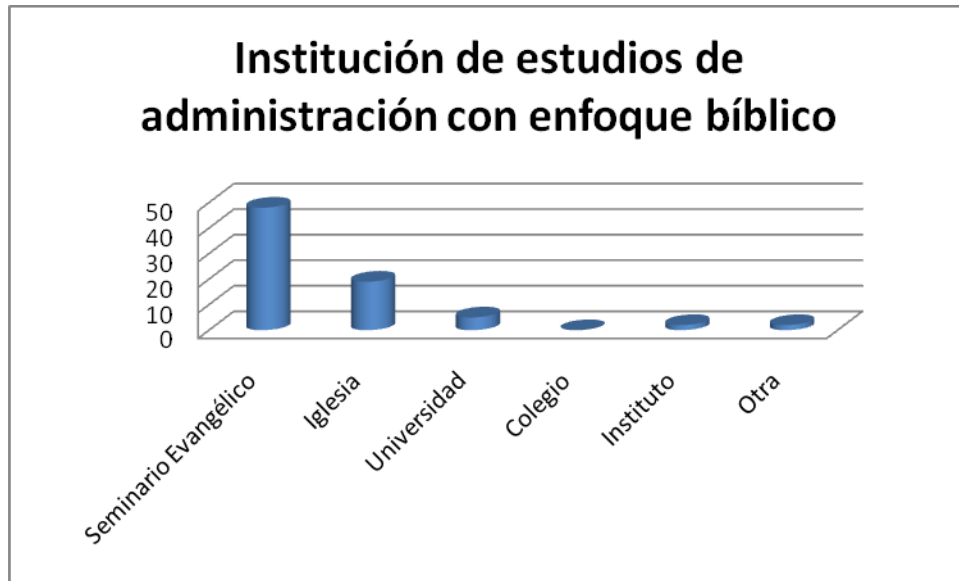
Cuadro No. 10

Si la respuesta anterior es afirmativa ¿En qué institución?

Seminario Evangélico	48
Iglesia	19
Universidad	5
Colegio	0
Instituto	2
Otra	2

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 8



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Del 79% de pastores que dijeron sí haber estudiado administración con enfoque bíblico, han estudiado en las siguientes instituciones: Un 63%, o sea la mayoría, han estudiado en el Seminario Evangélico, le sigue en la Iglesia, con un 25%, luego en la universidad, en la facultad de teología, con un 6%, y después con un mínimo de respuestas afirmativas en un instituto u otra institución diferente a las opciones presentadas. Es interesante resaltar que el nivel académico de los pastores, coincide con sus estudios de administración con enfoque bíblico en universidades, como muy escaso.

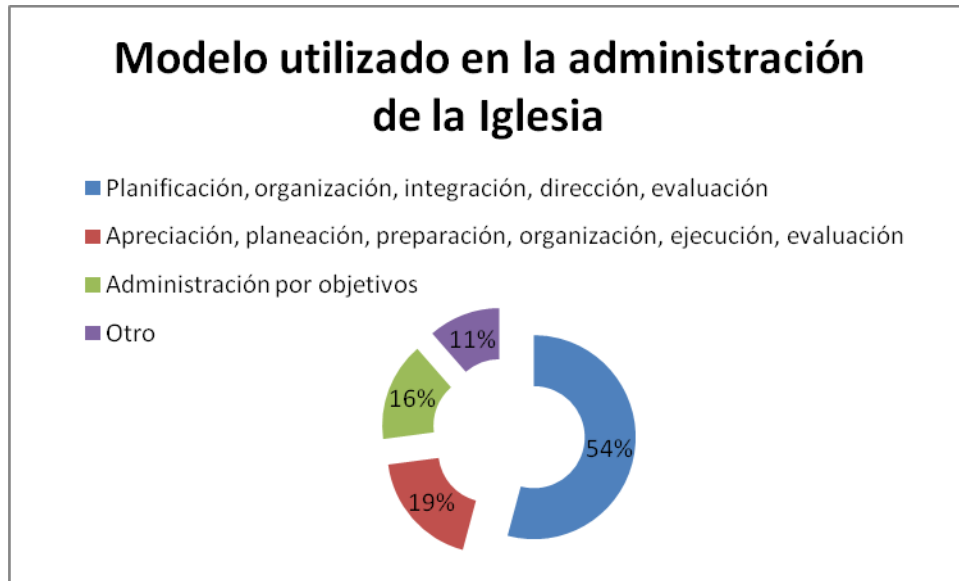
Cuadro No. 11

En la administración de la Iglesia, ¿Qué modelo utiliza?

Planificación, organización, integración, dirección, evaluación	52
Apreciación, planeación, preparación, organización, ejecución, evaluación	18
Administración por objetivos	15
Otro	11

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 9



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Con estas preguntas empezamos a corroborar el nivel académico de los pastores en la aplicación de sus conocimientos científicos o seculares y con enfoque bíblico de la administración. Primero se pregunta sobre sus conocimientos y aplicación de un modelo científico, luego de un modelo con enfoque bíblico, complementado con una administración por objetivos ú otro modelo que apliquen, que no se da entre las opciones. Las respuestas fueron en su mayoría con un 54% que aplican un modelo científico o secular, lo que contradice que la mayoría no tiene conocimientos de administración científica, como lo responden en un 77% en la pregunta 2.

Luego un 19% dice aplicar un modelo con enfoque bíblico, por lo que también se da una contradicción, puesto que se aplica en un menor porcentaje que el modelo de la administración científica. Ya que la mayoría de los pastores dijo en la pregunta 4 con un 79%, que si han realizado estudios de administración con enfoque bíblico, sin embargo, no aplican un modelo de administración con enfoque bíblico sino uno científico. Luego un 16% dijo aplicar un modelo de administración por objetivos, que es un enfoque científico también. Por último un 11% contesto aplicar otro modelo que no se incluye en las opciones, pero no específico cual.

Por lo que se refleja que el pastor de la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala no aplica un modelo administrativo de acuerdo a los estudios recibidos.

Cuadro No. 12

¿La Iglesia que dirige aplica la planificación estratégica?

Si	60
No	36

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 10



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Ahora analizamos una pregunta clave en el presente estudio, y es que si la iglesia que dirigen los pastores encuestados aplican la planificación estratégica. Un 62% dijo que si aplican la planificación estratégica. Por lo que se corroborará con otras preguntas claves más adelante.

Cuadro No. 13

¿La Iglesia que dirige cuenta con una Visión?

Si	73
No	23

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 11



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Como parte de una planificación estratégica, toda institución debe tener una visión a largo plazo, de cómo quiere verse en el futuro, o hacia donde se dirige. Para ello se pregunto a los pastores si la iglesia que dirigen cuenta con una visión. Un 76% respondió que la iglesia si cuenta con una visión.

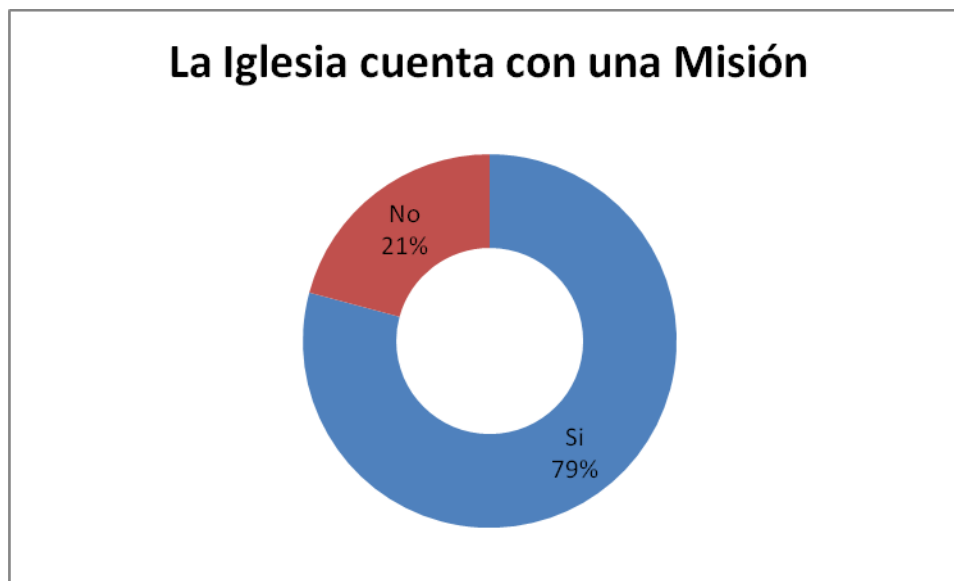
Cuadro No. 14

¿La Iglesia que dirige cuenta con una Misión?

Si	76
No	20

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 12



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

En la pregunta referente a que si la iglesia cuenta con una misión, refiriéndonos como la razón de ser de la iglesia, su actividad principal y básica. La mayoría de los pastores encuestados dijeron que si cuentan con una misión en un 79%. Aunque algunos pastores equivocaron el concepto de misión detallado al principio, como un aspecto legal o de nombre de la iglesia, porque un pastor respondió que son la misión con registro No.93.

Cuadro No. 15

¿Qué estrategias generales utiliza la Iglesia?

Liderazgo en costos	20
Diferenciación	4
Enfoque	16
Alianza Estratégica	32
Otra	24

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 13



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

En relación a la pregunta sobre estrategias generales que utiliza la iglesia evangélica, los pastores dijeron en primer lugar utilizar la alianza estratégica en un 33%, por sus alianzas entre iglesias o instituciones de apoyo como fundaciones, etc. Un 25% de los pastores dijo que utiliza otras estrategias aunque no específico cual, por lo que se infiere un desconocimiento de estrategias. Un 21% de los pastores dijo que utiliza la estrategia liderazgo en costos, aunque la aplicación general de esta estrategia es optimizar recursos y reducir costos en todas las áreas claves de la organización, los pastores la tomaron como liderazgo, lo cual es una función de la dirección en el proceso administrativo, que una estrategia general. Un 17% de los pastores dijeron que utilizan la estrategia general de enfoque por abarcar un territorio geográfico. Finalmente con un 4% de pastores, se ubicaron en la estrategia de diferenciación que busca ser diferente a otras instituciones o iglesias.

Cuadro No. 16

¿Con qué horizonte de tiempo planifican estratégicamente en la Iglesia?

1 año	45
2 años	14
3 años	16
5 años	9
10 años	7
15 años	1
20 años	1
Más de 20 años	3

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 14



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

En esta pregunta se corrobora que los pastores no aplican la planificación estratégica como afirman aplicarla en su mayoría en la pregunta No. 7 con un 62%, porque la planificación estratégica es en su concepción a largo plazo en el horizonte en el tiempo. Los pastores en su mayoría respondieron en 47% que planifican en 1 año, por lo que se contradicen en la aplicación de una planificación estratégica. Le siguen 3 años, con un 17%, luego 2 años, con

un 15%. Por lo que sumado un 79% de los pastores no planifican más de 3 años, siendo un año o una planificación operativa, no estratégica la que prevalece. Un 9% afirma planificar por 5 años, lo que se considera un tiempo de mediano plazo, y únicamente el 7% dice planificar a 10 años, 3% dice planificar a más de 20 años, aunque aquí se da un dato interesante, porque uno de los pastores que dijo que se planifica para más de 20 años, dijo que no utiliza la planificación estratégica, por lo que se corrobora el desconocimiento científico y con enfoque bíblico del tema. Finalmente el 1% planifica a 15 años, así como un 1% también planifica a 20 años. Aquí destaca que el nivel académico reducido de nivel universitario de licenciatura, maestría y doctorado coincide con el reducido número de pastores que si conocen el tema y planifican a largo plazo.

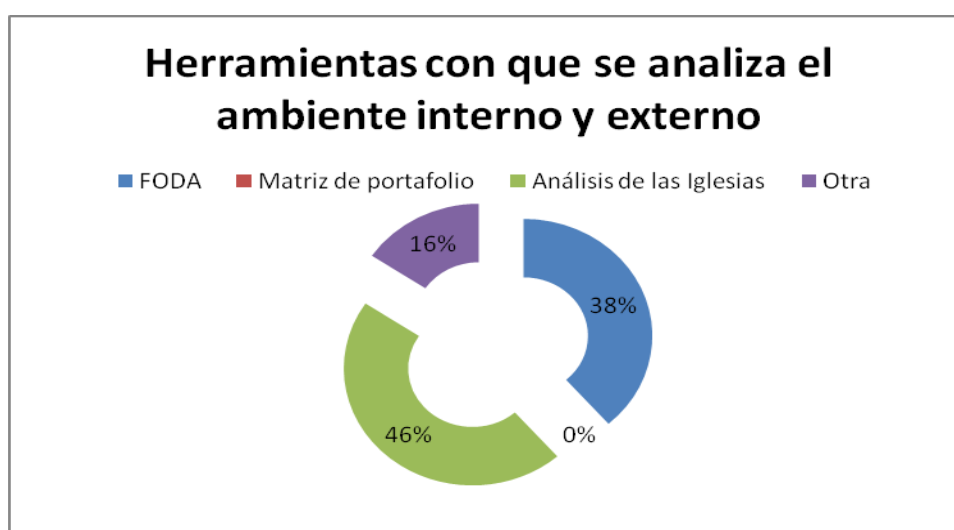
Cuadro No. 17

¿Con qué herramientas analizan el ambiente interno y externo de la Iglesia?

FODA	37
Matriz de portafolio	0
Análisis de las Iglesias	44
Otra	15

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 15



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Al seguir corroborando la información dada por los pastores se preguntó con qué herramientas analizan el ambiente interno y externo de la iglesia, y las respuestas fueron las siguientes: La mayoría de pastores con un 46% dijo utilizar el análisis de las iglesias, seguido de la matriz FODA, análisis de las fortalezas y debilidades internas de la iglesia y sus oportunidades y amenazas externas, con un 38%, y otras herramientas desde ninguna hasta árbol de problemas, grupos focales, etc. con un 16%. Aunque la información generada con estas herramientas no se aplica en la planificación a largo plazo o estratégica en la mayoría de las iglesias.

Se infiere que no utilizan estas herramientas en el análisis de los ambientes interno y externo de la iglesia, y si la utilizan no es para fines de planear a largo plazo como se corroboró en las respuestas de los pastores.

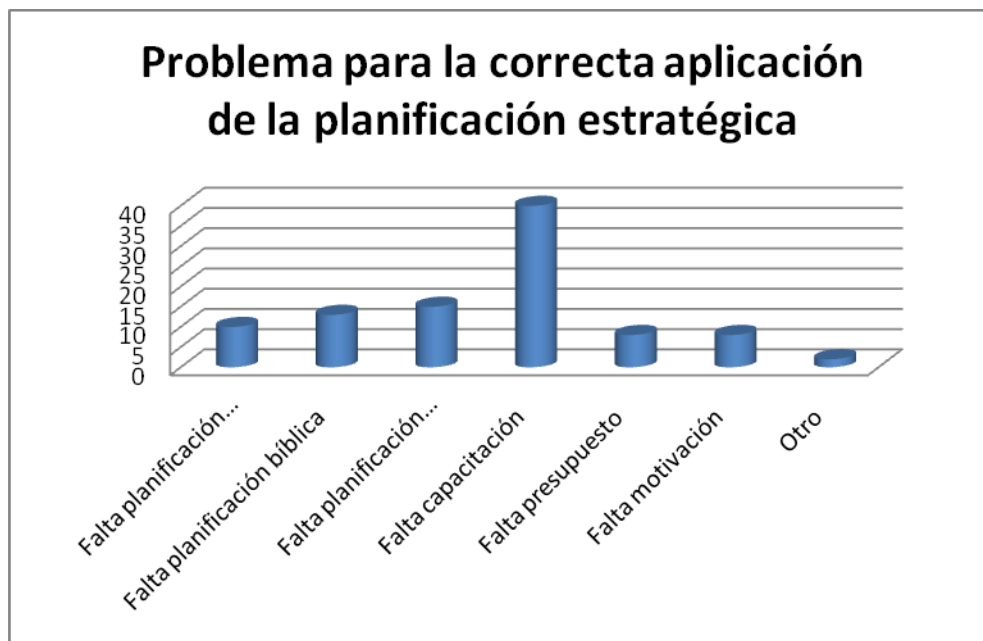
Cuadro No. 18

¿Cuál cree que sea en orden de importancia el problema para la correcta aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica de Guatemala?

Falta planificación científica	10
Falta planificación bíblica	13
Falta planificación científica/bíblica	15
Falta capacitación	40
Falta presupuesto	8
Falta motivación	8
Otro	2

Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

Gráfica No. 16



Fuente: Investigación de campo. Mayo 2012

En orden de importancia, los problemas para la correcta aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia evangélica de Guatemala fueron catalogados así: La capacitación es el principal problema con un 42%, el segundo es la falta de planificación científica/bíblica con un 16%, el tercero es la falta de planificación bíblica con un 14%, la falta de planificación científica ocupa el cuarto lugar con un 10%, en quinto esta el presupuesto y la motivación con un 8% cada una y finalmente otro, con un 2%, sin especificar.

Por lo que el problema clave es la falta de capacitación, que abarque los aspectos científicos y bíblicos, por lo que esta jerarquización donde la falta de capacitación es el principal problema de la correcta aplicación de la planificación estratégica de la Iglesia Evangélica en el área suroccidental de Guatemala, será el punto de partida para comprobar la hipótesis con estadística inferencial.

6.1 Comprobación de la Hipótesis

En la comprobación de la hipótesis se supone que hay problemas prevalecientes en la aplicación de la planificación estratégica por parte de los pastores o líderes cristianos y se infiere que es la mayoría, por lo que la proporción de la población es un 51%. En la encuesta aplicada a la muestra de 96 pastores de la Iglesia Evangélica del área suroccidental de

Guatemala, un 42% dijo que jerárquicamente el problema principal es la falta de capacitación, por lo que ésta proporción es menor que la proporción inferida en la población que es un 51%, por esa razón se realiza una prueba de hipótesis unilateral (extremo izquierdo) o de una cola.

También porque el tamaño de la muestra de 96 pastores es mayor que $n = 30$ por lo tanto se utiliza la curva normal, con un nivel de significación o error tipo I, de 2.5% y un coeficiente de confianza de 95%, que nos da según la tabla normal un valor de -1.96.

6.1.1 Hipótesis Nula (H_0)

H_0 : Los problemas prevaletentes en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala inciden en el desarrollo organizacional y social.

6.1.2 Hipótesis Alternativa (H_a)

H_a : No hay problemas prevaletentes en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala que inciden en el desarrollo organizacional y social.

1. Datos

$$P = 0.51$$

(porcentaje estimado de problemas de aplicación de planificación estratégica en la población de pastores)

$P_0 = 0.42$ (porcentaje de problemas de capacitación en planificación estratégica obtenida en la encuesta)

$n = 96$ (número de pastores del estudio)

$\alpha = 0.025$ nivel de significación

4. Valor Crítico

Como $\alpha = 0.025$ nivel de significación

En la tabla normal: Coeficiente de Confianza 95% = $0.95 / 2 = 0.4750$

($A = 0.4750$) $\rightarrow Z_{cr} = -1.96$

5. Regla de Decisión:

Rechace H_0 si $Z_{pba} < Z_{cr} = -1.96$

6. Estadístico de Prueba

$$\sigma_P = \sqrt{P(1 - P)/n}$$

$$\sigma_P = \sqrt{0.51(1 - 0.51)/96} = 0.0510$$

$$Z = P_o - P / \sigma_P$$

$$Z = 0.42 - 0.51/0.0510 = -1.76$$

7. Decisión Estadística

Como $Z_{pba} = -1.76 > Z_{cr} = -1.96$

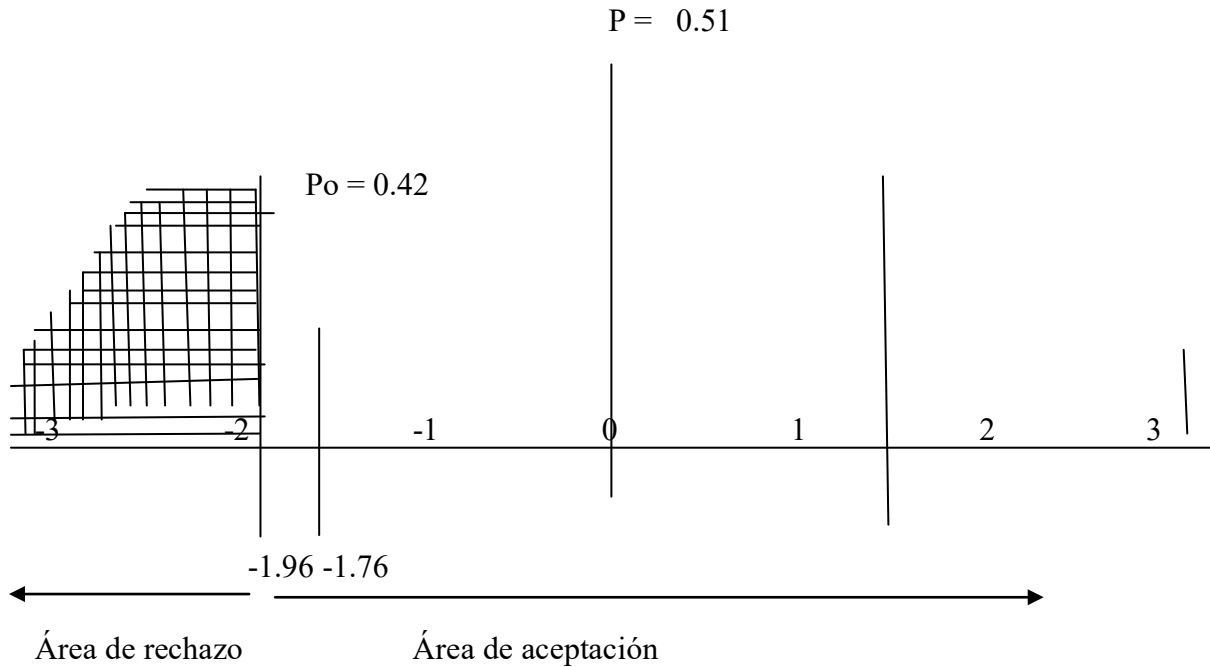
Se acepta la Hipótesis nula (H_0)

8. Decisión Administrativa

Con una $\alpha = 0.025$ se puede afirmar que los resultados de los problemas de la correcta aplicación de la planificación estratégica, de capacitación más que todos por la jerarquización, no están significativamente abajo del 51%, estimado de pastores de la población suroccidental que tienen problemas, sino arriba de este porcentaje. Por lo que se acepta la hipótesis nula H_0 .

Gráfica 17

Área bajo la curva normal



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2012.

Se realizó una prueba Unilateral (extremo izquierdo) porque la proporción de la muestra de pastores es menor que la proporción hipotética de la población de los pastores y que permitió decidir la aceptación de la hipótesis nula Ho.

También otra decisión estadística es la siguiente:

$Z_{pba} = -1.76 \rightarrow 0.4608$ en la curva normal, Por tanto $P(P_o \leq 0.42) = 0.5000 - 0.4608 = 0.0392$. Como esta probabilidad es mayor que 0.025, aceptamos la hipótesis nula Ho, al nivel del 0.025.

En un análisis global de los resultados, tanto de la estadística descriptiva donde vemos la jerarquización de los problemas prevaecientes en la aplicación de la planificación estratégica de la Iglesia Evangélica en el área suroccidental de Guatemala y su incidencia en su desarrollo organizacional y social. Así como los fundamentos de la inferencia estadística, aplicada a la sociología de la religión, con el tema de la prueba de hipótesis con z.

Podemos ver que la hipótesis nula H_0 , que se plantea y acepta, es que existen problemas en la aplicación de la planificación estratégica, más que todo, el de capacitación en el tema objeto de estudio, así como evidencia en información técnica que los pastores o líderes cristianos no conocen los fundamentos técnicos de la planificación estratégica.

Vemos también que en la zona suroccidental existen índices de desarrollo humano bajos en los departamentos de Totonicapán y Sololá que son el puesto 20 y 22 del país con un índice de desarrollo humano de 0.614 y 0.606 respectivamente, según el informe de desarrollo humano de Guatemala 2006.

Por lo que al lograrse comprobar la hipótesis nula H_0 , de que la mayoría de pastores o líderes cristianos de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, o sea arriba del 51% de ellos a nivel de toda la población suroccidental del país, tienen problemas, más que todos de capacitación para aplicar la planificación estratégica y esto incide en su desarrollo organizacional por no optimizar sus recursos y por ende incide en el desarrollo de su comunidad y sociedad, como vemos en los índices de desarrollo humano citados, por lo que inferimos, que si se administrará técnicamente y científicamente la iglesia evangélica en el área suroccidental, aportaría más al desarrollo social o habría más incidencia en los índices de desarrollo humano.

También contribuye a esa baja incidencia en el desarrollo organizacional y social el bajo nivel académico o de preparación científica y con enfoque bíblico de los pastores o líderes cristianos, ya que la mayoría de ellos, un 80%, no ha realizado estudios universitarios y este reducido porcentaje coincide con la falta de planificación estratégica y solo se limita a una planificación operativa.

Por lo tanto no se aprovecha al máximo las oportunidades o posibilidades de esta rica región, que como vimos en las características de sus departamentos, es productiva en comercio, agricultura, turismo, zona fronteriza, etc. y que sólo falta capacitar a los pastores o líderes para que con herramientas científicas y con enfoque bíblico de planificación se encaminen al desarrollo que la región suroccidental ofrece y que en alianzas estratégicas con otras instituciones o sectores la iglesia evangélica sea una institución importante para alcanzar ese desarrollo.

Capítulo 7

Propuesta de Aplicación de la Planificación Estratégica en la Iglesia Evangélica

En base a los objetivos y a los resultados obtenidos en la investigación de campo aplicada a los pastores o líderes cristianos de la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala, el principal problema jerarquizado es la falta de capacitación, por lo que un 42% respondió este problema prevaleciente en la aplicación de la planificación estratégica y que incide en su desarrollo organizacional y social.

La presente propuesta busca guiar al pastor en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia evangélica. En forma clara y andragógica, se indican los pasos necesarios para iniciar la cultura de planificación en las iglesias evangélicas del área suroccidental, que como reflejó los resultados de la investigación en su hipótesis planteada y el análisis de las preguntas técnicas que respondieron los pastores, falta esa planificación científica y con enfoque bíblico que debemos aplicar.

Esta guía propuesta puede considerarse como un material de apoyo técnico-científico y con enfoque bíblico, para capacitaciones continuadas que puedan llevarse al seno de la Iglesia Evangélica. Por lo que el estudio de esta propuesta es la base para conceptualizar el conocimiento que se necesita en este tema de planificación estratégica.

Esperando que la misma sea de beneficio para el desarrollo de la iglesia tanto en su organización, como en su comunidad y sociedad suroccidental y de otras áreas del país que vengán a sumarse en ese esfuerzo de llevar una cultura de planificación a sus instituciones.

En esa base científica, tecnológica y bíblica, se relacionan temas como la economía de la iglesia, su contabilidad, su presupuesto, planificación y sus derivaciones como estrategias, políticas y reglas con sus conceptos, principios, y teorías, que son objeto de análisis con enfoque científico y bíblico para su conocimiento tecnológico y aplicación.

Considerando que nuestro punto central es “La Aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica, y su incidencia en su desarrollo organizacional y social: Estudio Socioreligioso en el área suroccidental de Guatemala” como vimos en la investigación

realizada, falta capacitación en el tema y genera a la Iglesia Evangélica el problema de improvisación en su administración.

Empezamos la siguiente propuesta de forma andragógica con algunos conceptos de ciencia administrativa y sus elementos, o sea el enfoque científico, tecnología, con enfoque bíblico-teológico y aplicado a la iglesia evangélica de Guatemala. También se presenta una guía de aplicación de estrategias derivadas de un análisis con la herramienta FODA, o sea las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que nos permite visualizar la situación actual y futura de la iglesia para hacerla sustentable.

7.1 Elementos de la ciencia

La ciencia es conocimiento organizado que tenga la iglesia. La característica esencial de toda ciencia es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento. Así, una ciencia comprende conceptos claros, teorías y otros conocimientos acumulados desarrollados a partir de hipótesis (supuestos de que algo es cierto), experimentación y análisis. Todos estos conceptos, teorías y conocimientos se encuentran en la biblia como base de su reflexión y en la ciencia contemporánea que avanza cada día.

7.2 Enfoque científico

El enfoque científico, requiere primeramente de conceptos claros, imágenes mentales de algo, formadas mediante la generalización a partir de particularidades. Estas palabras y términos deben ser exactos, pertinentes para las cosas sometidas a análisis e informativas. Sobre esta base, el método científico supone la determinación de hechos objetivos por medio de la observación. Tras clasificar y analizar estos hechos, se buscan relaciones causales. Una vez probada la precisión de estas generalizaciones o hipótesis y confirmada su apariencia de verdad, se les denomina principios. El valor de éstos radica en que permiten prever lo que ocurrirá en circunstancias similares y de esto la iglesia debe tener conocimiento.

Una teoría es una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimientos. Se propone capacitar y desarrollar a los líderes de la iglesia evangélica en el método científico para tecnificar y profesionalizar la toma de decisiones operativas y estratégicas y así evitar el empirismo y la improvisación.

7.3 Tecnología

Tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que dispone la iglesia evangélica sobre la manera de hacer las cosas. Es uno de los factores de las condiciones imperantes que tiene mayor influencia en el futuro de la iglesia evangélica. La ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos.

Por lo que como conocimiento organizado, principios y teoría cabe mencionar que es necesario conocer la ciencia y aplicar la tecnología misma en la contabilidad, economía, presupuesto y la planificación, como en sus estrategias, políticas y reglas, y en base a esto generar nueva ciencia y tecnología en la iglesia evangélica a largo plazo.

7.4 Enfoque Bíblico: Plan estratégico de Dios para la salvación

En este caso realizaremos una reflexión bíblica acerca del tema de la disertación que es la planificación estratégica en la iglesia evangélica y nos basamos en que Dios dice que para ir al cielo, se tiene que nacer de nuevo. En Juan 3:7, Jesús le dijo a Nicodemo, “Os es necesario nacer de nuevo”. Dios nos da en la Biblia el plan de cómo nacer de nuevo, o cómo salvarse. Su plan es muy sencillo y el hombre puede salvarse el día de hoy. ¿Cómo?

En primer lugar, debemos reconocer que el hombre es pecador. “Por cuanto todos pecaron, y están destituidos de la gloria de Dios” Romanos 3:23. Por cuanto el hombre, está condenado a la separación eterna de Dios. “Porque la paga del pecado es muerte” Romanos 6.23. Esta muerte incluye una separación eterna de Dios en el infierno. Está establecido para los hombres que mueran una sola vez, y después de esto el juicio” Hebreos 9:27.

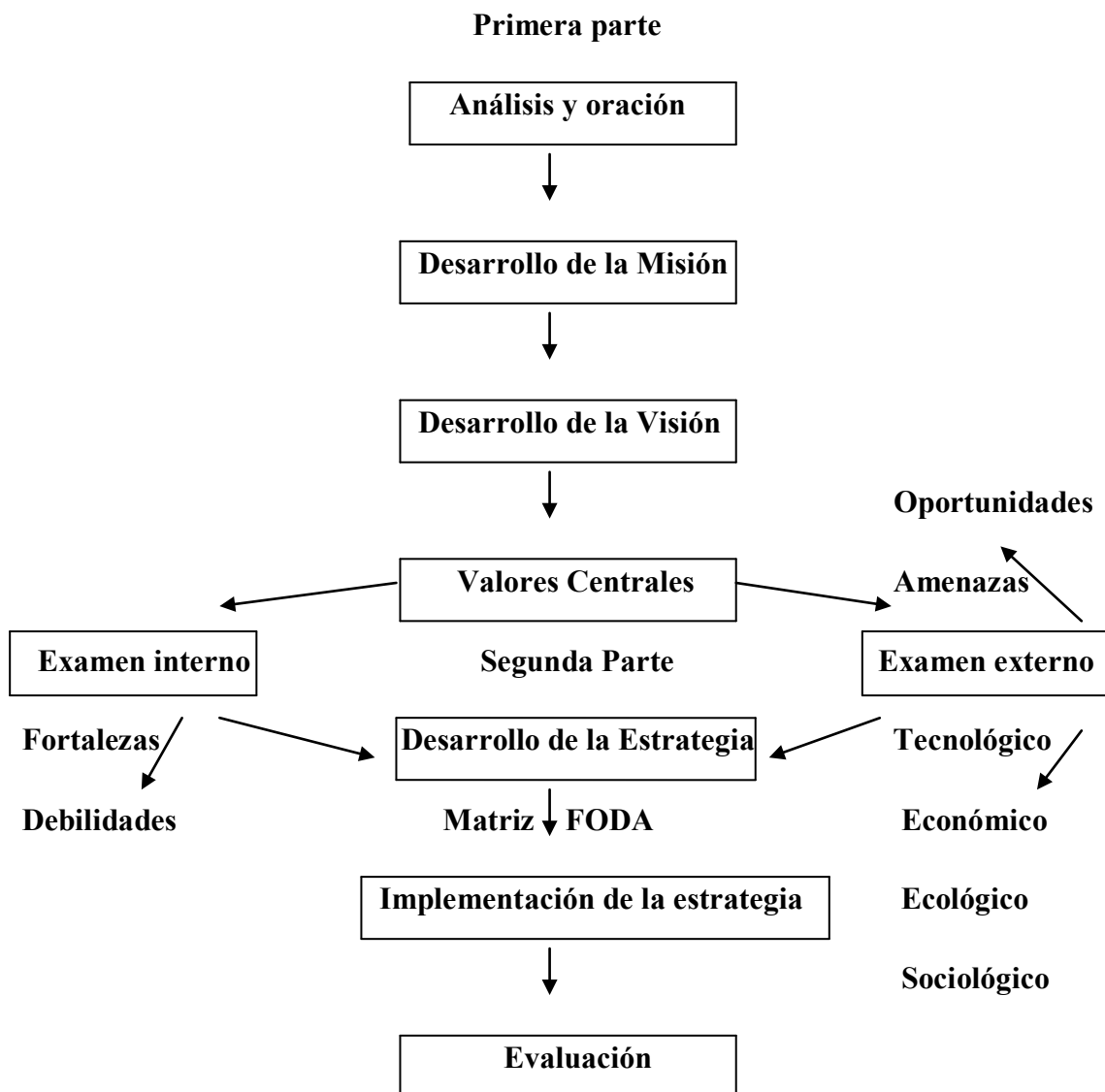
Sin embargo, Dios amó al hombre de tal manera que dio a su Hijo unigénito, Jesucristo, como el sustituto, Juan 3:16, El pagó por los pecados del hombre en la cruz y murió en su lugar, para que nosotros fuésemos hechos justicia de Dios en él. 2 Corintios 5:21.

Esto es bíblico y es una muestra de que en la biblia esta escrito todo lo que pueda suceder o se pueda aplicar, y así como hay ciencia y tecnología en la biblia también están las bases de ese conocimiento organizado y su utilización, porque, que mejor plan estratégico en ciencia y aplicación del que Dios creo a largo plazo, que fue el plan de la salvación del hombre, con todas las estrategias, políticas, reglas, que hay que hacer o cumplir para alcanzar la vida eterna. Pues esto es aprendizaje para también nosotros planificar en la iglesia evangélica y

lograr objetivos a largo plazo y ser sustentables en el tiempo tanto espiritual como material. Por lo tanto la propuesta se basa en esta reflexión bíblica, de que Dios es nuestro mejor maestro en el conocimiento organizado y tecnología de la aplicación de un plan estratégico y poder seguir aplicando el mismo a la iglesia evangélica, y juntamente con ciencia contemporánea y tecnología de punta moderna se propone el siguiente modelo de planificación estratégica con reflexión bíblica:

Esquema No. 6

Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Michael F. Anthony, James Estep. Administración Básica para Iglesias y Ministerios Cristianos.

Modificado por autor. Julio 2012.

7.5 Propuesta de modelo de planificación estratégica con reflexión bíblico-teológica

Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso de planeación estratégica de la iglesia evangélica con reflexión bíblico-teológica puede fundamentarse en los siguientes elementos básicos:

7.6 Primera parte

7.6.1 Análisis y oración

Figura No. 1



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

El análisis de cualquier iglesia u organización comienza con algunas preguntas: “¿Cómo vamos?” “¿Qué clase de iglesia somos?” “¿Nos sentimos contentos con lo que somos y hacia donde vamos?”. Esto obliga a la comunidad a mirarse con sinceridad a sí misma para sacar la proverbial cabeza de avestruz de la arena.

En esta etapa es importante recibir con mente y corazón abiertos la reacción que pueden aportar varios recursos. Uno puede utilizar una variedad de auditorías para reunir información acerca del ciclo de vida de la iglesia u organización y el sentir de todos los involucrados, así como auditorías de desempeño que miden la productividad y la eficacia.

Con esta información a mano conviene a los líderes del ministerio dedicarse a la disciplina y privilegio de la oración. La oración es el medio por el cual alineamos nuestros esfuerzos con la voluntad de Dios. Es en este punto que el Espíritu de Dios guía a los líderes espirituales a las decisiones que pueden trascender de lo temporal hacia lo eterno.

Nehemías es un gran ejemplo de una persona piadosa que siguió un plan estratégico centrado en la voluntad de Dios. Le rompió el corazón ver la ciudad de Jerusalén en ruinas, y comenzó a suplicar a Dios acerca del problema: “Ellos me respondieron: Los que se libraron del destierro y se quedaron en la provincia están enfrentando una gran calamidad y humillación. La muralla de Jerusalén sigue derribada, con sus puertas consumidas por el fuego. Al escuchar esto, me senté a llorar; hice duelo por algunos días, ayuné y oré al Dios del cielo” Nehemías 1:3,4.

Después de este tiempo de duelo, oración personal y ayuno, Nehemías entendió cuál podría ser su papel en esta terrible aflicción. Se le dio la misión de parte de Dios de ir ante el rey y pedirle permiso para dirigir a un grupo de personas en su regreso a Jerusalén, para reconstruir la ciudad y sus muros. Al seguir leyendo la historia vemos que Nehemías entendió su propia visión personal de cómo debía ser logrado esto, estableció valores que serían implementados e inició un proceso de metas y objetivos mensurables y que un día serían usados para futura evaluación. Fue estratégico en su plan de acción y confió completamente en el Señor y en su fortaleza para realizar los resultados deseados. En ningún momento Nehemías creyó que la misión se trataba de él o de su éxito personal, sino que fue tenaz en recordar que su plan se trataba de poner en alto el nombre del Señor y el de la ciudad.

Un sencillo análisis y oración son los dos pilares fundamentales para la fuerza del plan estratégico. Sin estos o sin la percepción que proveen, trabajamos inútilmente con ideas y planes que carecen de la unción de un Dios santo. Aunque la oración es utilizada en un plan separado al principio de un proceso estratégico, es prudente que cada paso también sea considerado en oración. Después del tiempo adecuado para el análisis y la oración, los líderes deben responder a la cuestión de la misión y crear una declaración de misión concisa y bien definida para lanzar el plan.

7.6.2 Análisis de las iglesias

Figura No. 2



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

La formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de las iglesias y sus servicios mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de los servicios de las iglesias en general, la posibilidad de que nuevas iglesias se incorporen al mercado o sociedad, la disponibilidad de servicios sustitutos como los mensajes de texto con versículos de la biblia y la posición de concertación entre oferentes de servicios religiosos y feligreses.

La iglesia evangélica puede utilizar cinco fuerzas en el análisis de las iglesias: 1) competencia entre iglesias, analizar que hace la iglesia católica, la iglesia carismática, para contra restar sus estrategias administrativas y de la mezcla mercadológica 2) posibilidades de acceso al mercado o nichos de mercado de nuevas iglesias, qué proliferación de nuevas sectas religiosas o denominaciones se avisoran para el futuro 3) posibilidad de uso de servicios sustitutos por parte de los feligreses, como versículos de la biblia en los mensajes de texto, mensajes por televisión en canales de cable local, radio, páginas web, en lugar de ir a la iglesia, 4) poder de negociación de los proveedores de la iglesia, energía eléctrica, instrumentos musicales, víveres y ropas para personas de escasos recursos, etc. y 5) poder de negociación de los feligreses de la iglesia, qué necesidades tienen y como ajustar la estrategia de mercadeo con ellos. Sobre la base del análisis de las iglesias en general, la iglesia evangélica puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de

organizacionales eclesíásticas o iglesias. Sin embargo, la iglesia evangélica puede aplicar más de una estrategia.

7.6.3 Declaración de la misión

Figura No. 3



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Esta declaración define dónde finalmente la organización se ve a sí misma, de qué maneras quiere cumplir la Gran Comisión de Jesús escrita en el Nuevo Testamento en Mateo 28:18,20: “Toda autoridad me ha sido dada en el cielo y en la tierra. Por tanto, id y haced discípulos a todas las naciones, bautizándoles en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo, y enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado. Y he aquí, yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo” y, al final de cuentas, de qué se trata la organización. Esta declaración debe ser corta, fácil de recordar y fácil de entender sin comentarios. Dicta la dirección del ministerio, se enfoca en el futuro del ministerio y moldea la estrategia más que cualquier otro elemento en la planificación.

La declaración de la misión provee a la audiencia con razones del por qué de la existencia del ministerio. Una declaración de la misión traza una pincelada general amplia del ministerio. En sentido real, es una declaración de la filosofía con apuntalamientos teológicos.

Ejemplo 1

“La misión de la Iglesia es hacer discípulos a todas las naciones, bautizándoles en el nombre del Padre, del Hijo y del Espíritu Santo” (basado en Mateo 28:19,20)

Ejemplo 2

Otro ejemplo puede ser: “La misión de la Iglesia es anunciar a Cristo, amonestando a todo hombre y enseñando a todo hombre con toda sabiduría, a fin de presentar a todo hombre, perfecto en Cristo Jesús” (Basado en Colosenses 1:28)

Ejemplo 3

Un ejemplo de la misión de un seminario teológico es: “Bajo el señorío de Jesucristo, la misión del Seminario Teológico ha de estar totalmente comprometida con la palabra de Dios y a servir a las Iglesias por medio de entrenar, educar y preparar a los ministros del evangelio para un servicio más fiel”.

7.6.4 Perfil de la iglesia evangélica

Figura No. 4



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

El perfil de la iglesia evangélica es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra la iglesia y hacia dónde debe dirigirse. Así, el consistorio, el pastor, diáconos, diaconisas, o líderes de la iglesia determinan el propósito básico de la misma y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas como el área urbana o área rural o nichos de mercados como el municipio y la zona a cubrir, si es en todo el territorio suroccidental o incluso a nivel nacional o en otros países. Además, los líderes y el pastor evalúan la situación competitiva de la iglesia.

7.6.5 Declaración de la visión

Figura No. 5



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

La visión nos dice el aspecto que tendrá nuestra comunidad al llevar a cabo nuestra misión. La visión es más específica y comunica el corazón de una organización, mientras que al mismo tiempo es clara y desafiante en su mensaje. Inspira y se capta más que enseñarse. Martin Luther King expresó su visión cuando declaró: “Tengo un sueño”. Barna define la visión como: “una imagen mental clara de un futuro preferible impartido por Dios a sus siervos escogidos, basada en una comprensión precisa de Dios, de sí mismo y de las circunstancias”

La declaración de la visión es mucho más precisa, detallada, personalizada y distintiva para cada Iglesia. Provee a la audiencia con el quién, qué y cómo de sus esfuerzos.

Para explicar mejor el concepto de visión, algunos lo han descrito como presciencia. Esto significa ver aquello que todavía no es y hacer planes para convertirlo en realidad.

7.6.6 Orientación de los líderes de la iglesia, valores y visión

El perfil de la iglesia es producto de los líderes, especialmente de los de alta jerarquía como los integrantes del consistorio y el pastor, cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional de la iglesia y, por medio de su visión, determinan la dirección de la iglesia a largo plazo. En consecuencia, sus valores,

preferencias y actitud frente a riesgos deben examinarse detenidamente, a causa del impacto que ejercen sobre la estrategia.

7.6.7 Propósito, objetivos principales e intención estratégica de la iglesia evangélica

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la iglesia. La intención estratégica es la determinación de triunfar en su entorno competitivo.

7.6.8 Valores centrales

Figura No. 6



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

¿Qué hace que esta organización o iglesia sea singular? Así como los valores personales hablan de lo que es más importante en la vida de una persona, de la misma manera los valores de una organización hablan de lo que es el alma de esa comunidad. Estos valores definidores distinguen a una organización de otra y permanecen constantes. Guían el proceso de tomar decisiones y la relevancia de las metas y objetivos.

Después de que la misión, la visión y los valores centrales han sido determinados, los líderes de la organización comienzan a extraer el ADN especializado para la dirección de la planificación. Este puede ser un tiempo muy inspirador en la vida de cualquier iglesia u organismo. La efusión de esta sinergia es luego procesada por medio del tamiz del examen

interno y externo, el desarrollo de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación.

Hemos revisado las etapas de análisis/oración, desarrollo de la misión, desarrollo de la visión, y valores centrales (primera parte), y ahora estamos listos para embarcarnos en la segunda parte de la planificación estratégica que incluye el examen interno y externo, desarrollo de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación.

7.7 Segunda parte

7.7.1 Examen interno

Primordialmente, un examen interno es hacer una valoración de sus recursos. Estos incluyen, pero no se limitan a:

- Recursos físicos tales como la ubicación o un edificio/instalaciones

Figura No. 7



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

- Recursos humanos tales como el personal y los voluntarios

Figura No. 8



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

- Recursos financieros tales como flujo de fondos, ahorros o inversiones, donativos/regalos, reservas monetarias; y

Figura No. 9



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

- Recursos de actitud tales como el ambiente de la gente, su estado de ánimo, su cohesión y su espíritu o falta de entusiasmo.

Figura No. 10



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Este examen debe ser hecho por las personas que mejor conocen la iglesia y están al tanto de los más recientes datos en cuanto a los recursos. Un análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es útil en este punto cuando los líderes evalúan las Fortalezas y las Debilidades se refiere primordialmente a los asuntos internos y a los recursos, las Oportunidades y las Amenazas son identificadas principalmente por un examen externo. A medida que los líderes toman cada recurso desenterrado por el examen interno, una categorización de cada uno, con sus fortalezas y debilidades actuales, debe ser compilada. Cuando esto se haya llevado a cabo la organización está lista para analizar el examen externo.

7.7.2 Ambiente interno de la Iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la iglesia respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en su estructura y clima organizacional, el sistema de planificación y control, contabilidad, economía, mezcla de mercadotecnia, tecnología, compras, etc. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros como el presupuesto, así como la imagen de la iglesia presbiteriana que debe basarse en la institución y no en las personas y las relaciones con los feligreses. Al realizar un análisis del ambiente interno de la iglesia evangélica, sus fortalezas, nos encontramos con las siguientes: Imagen de credibilidad de la iglesia, presupuesto, planificación operativa, políticas, reglas, mezcla de mercadotecnia y economía sana. También se analizaron sus debilidades y se pudieron encontrar: Capacitación

a líderes, desarrollo de líderes, planeación a mediano y largo plazo. Este análisis de fortalezas y debilidades de la iglesia presbiteriana se utilizará para la combinación con las oportunidades y amenazas del ambiente externo y de ellas se derivarán las estrategias a utilizar.

7.7.3 Examen externo

Llevar a cabo un examen externo es evaluar su ambiente. Este examen alerta a la organización en cuanto a lo que está ocurriendo alrededor de ella, en la historia, en la ciudad o en la comunidad que la rodea, y en los acontecimientos económicos y sociales en las vidas de las personas. Estos asuntos son organizados en una o dos categorías: oportunidad o amenaza. Con frecuencia, porque estas tienen que ver con el ambiente externo, el examen externo es algunas veces conocido como el examen ambiental.

Desarrollar un valor estratégico mayor para su iglesia u organización significa reunir información que ve más allá de su sector inmediato y hacia un ambiente externo, político, social, económico, ecológico y tecnológico más amplio. Al permitir que estos trocitos de información sean procesados diariamente, con el tiempo estos se suman y se convierten en un mayor entendimiento de las tendencias e inclinaciones actuales.

Al examinar las diversas dimensiones de los exámenes internos y externos, uno debe considerar que estos factores serán dinámicos y que deben ser entendidos como elementos cambiantes del plan estratégico. Una vez que una organización ha hecho un examen eficaz y cuidadoso tanto del ambiente interno como del externo, y ha documentado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas inherentes, está preparada para empezar a armar la estrategia para su desarrollo e implementación. Esta es la etapa práctica donde la mayoría de los que piensan de manera concreta echan a andar sus ideas estratégicas. La junta o el comité de planificación estratégica que tiene paciencia descubrirá que las siguientes acciones son sencillas si los pasos antes mencionados son llevados a cabo de una manera adecuada.

7.7.4 Ambiente externo presente y futuro de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

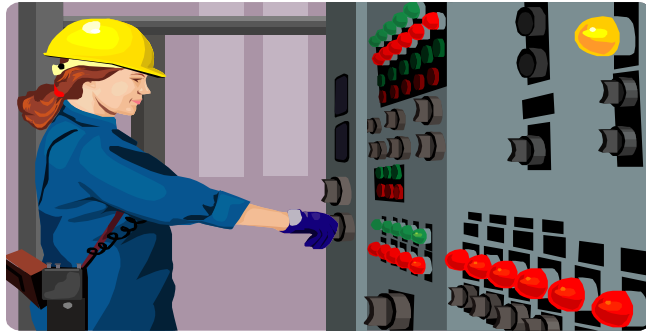
El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los

factores económicos, sociales, políticos, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, servicios en las iglesias y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la iglesia. En el análisis del ambiente externo de la iglesia evangélica, se determinaron las oportunidades, entre las que destacan: Nichos de mercado demográfico, nuevos servicios que prestar y nueva tecnología que la iglesia puede aplicar, como pantallas gigantes con proyectores multimedia, traducciones simultaneas en varios idiomas o lenguas, capacitación en universidades, etc. pero también se identificaron las amenazas que hay que contra restar y dentro de ellas están: Competencia de iglesias, nuevos productos sustitutos, cambios sociales, obsolescencia tecnológica, precios variables de insumos, entre otras. Estas oportunidades y amenazas se combinarán con las fortalezas y debilidades internas de la iglesia evangélica para la combinación óptima de estrategias a utilizar, de acuerdo a la situación actual y futura.

7.7.5 Ambiente externo: condiciones tecnológicas

Uno de los factores de las condiciones imperantes que tiene mayor influencia en la iglesia evangélica es la tecnología. La ciencia produce conocimientos, mientras que la tecnología hace uso de ellos. El término tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos, técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde administración estratégica en la iglesia evangélica hasta las tecnologías de la información y comunicación, TICs que utiliza o pueda utilizar en el futuro como Ipods, páginas web, internet, pantallas inteligentes en las cultos devocionales y escuela dominical, ayudados por traducciones simultaneas en diferentes idiomas extranjeros como el ingles, chino mandarín, etc. o lenguas del país como quiche, Cakchiquel, Mam, Tzutuhil, etc. en nuestro contexto planificado a largo plazo en un horizonte de 20 años en el tiempo.

Figura No. 11

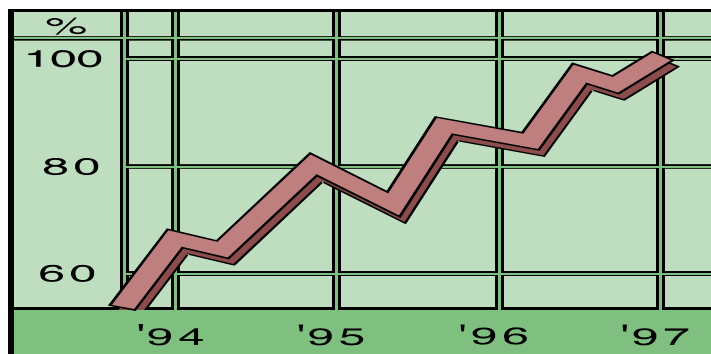


Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.7.6 Ambiente externo: Condiciones económicas

La iglesia evangélica se sirve de las ofrendas, diezmos, donaciones u ofrendas especiales de sus miembros para atender sus necesidades religiosas y sociales.

Figura No. 12



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.7.6.1 Capital

Figura No. 13



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

La iglesia evangélica al igual que cualquier organización necesita capital: edificio, equipo y dinero en efectivo. Parte de este capital puede ser producido por la iglesia misma como cuando el grupo de líderes o diáconos prepara la santa cena. Sin embargo, en cuanto a sus requerimientos de capital la iglesia suele depender de varios proveedores, cuya función es producir los muchos materiales y otros bienes de capital que la iglesia requiere para su operación.

7.7.6.2 Fuerza de trabajo

Figura No. 14



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Otro de los insumos más importantes de las condiciones económicas es la disponibilidad, calidad y precio de la fuerza de trabajo. La iglesia necesita un pastor. El precio de la fuerza de trabajo también es un importante factor económico para la iglesia, porque el mismo pastor devenga un salario.

7.7.6.3 Niveles de precios

Figura No. 15



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Todo lo referido con los insumos de la iglesia evangélica se ve evidentemente afectada por los cambios en el nivel de precios. Si los precios aumentan muy rápidamente en Guatemala, la turbulencia creada en las condiciones económicas en lo que toca a insumos y a productos puede afectar severamente a la iglesia evangélica. La inflación perturba a la iglesia, a causa de sus efectos en los costos de la fuerza de trabajo, materiales y otros artículos, por lo que debe tomarse en cuenta estos niveles de precios en la presupuestación a futuro o largo plazo.

7.7.6.4 Política fiscal y tributaria

Figura No. 16



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Otro importante insumo para la iglesia es la naturaleza de la política fiscal y tributaria del estado guatemalteco. Aunque en estricto sentido se trata de aspectos de las condiciones políticas, su impacto económico en la iglesia evangélica es grande. La política tributaria del gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad, incluyendo a la iglesia evangélica, aunque de una forma positiva, por estar exentas de impuestos al valor agregado, por lo que sus transacciones no se ven afectadas por el pago de impuestos y también en las donaciones que se hacen a la misma son sujetas de deducción del impuesto sobre la renta, al igual que los colegios y universidades en el país.

7.7.6.5 Clientes (feligreses)

Figura No. 17



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Uno de los factores más importantes para el éxito de una organización eclesiástica son sus feligreses, que son sus clientes. Ninguna iglesia podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes en el caso de la iglesia evangélica, debe saber qué necesita la gente y qué servicio espiritual requiere.

Es indudable que las expectativas y demandas de los diversos sectores atendidos por la iglesia evangélica se ven influidos por factores tanto no económicos como económicos de las condiciones imperantes. Los principales son las actitudes, deseos y expectativas de los feligreses de la iglesia, buena parte de los cuales son producto de los patrones culturales prevalecientes en las condiciones sociales, si la iglesia esta ubicada en el área urbana o el área rural del área suroccidental de Guatemala. Sin embargo los factores económicos desempeñan en este caso un papel de gran importancia. Los feligreses desean obtener lo más posible por su dinero dado en ofrendas normales, diezmos u ofrendas especiales, sin importar si es para gastos de mantenimiento de la iglesia, gastos de capital o el rubro de beneficencia de los diáconos.

Otro factor presente en el mercado religioso es la aparición de servicios sustitutos. Por ejemplo en los teléfonos inteligentes, BlackBerry, Iphone, etc., ya aparecen mensajes de texto con versículos de la biblia al marcar un número de clave, en los canales de cable local e internacional, ya aparecen mensajes de prédicas de pastores por televisión, así como en radio

y en páginas web, en el internet, pantallas con proyectores multimedias con traducciones simultaneas en diferentes idiomas, etc., esto podría considerarse como productos sustitutos de la asistencia a la iglesia evangélica de alguna forma y la misma debe tratar de implementar sus fortalezas en estos campos tecnológicos para no perder terreno en el mercado religioso a largo plazo.

Las necesidades de los feligreses cambian a medida que cambian los servicios tecnológicos. A largo plazo, la iglesia evangélica en esta economía de libre mercado como la de Guatemala, tiene que satisfacer distintas y cambiantes necesidades de los feligreses. No hacerlo así representaría su fracaso.

7.7.7 Ambiente externo: Condiciones ecológicas

La Iglesia evangélica también debe tomar en cuenta los factores ecológicos al tomar decisiones. Por ecología entendemos la relación de los seres humanos y los demás seres vivos en su ambiente, como tierra, agua y aire. La contaminación de la tierra, el agua y el aire preocupa mucho a todas las personas. El suelo puede contaminarse por efecto de desechos industriales como envases. La contaminación del agua puede ser provocada, por ejemplo, por sistemas de desechos y drenajes tóxicos. La contaminación del aire puede ser producto de fuentes tan diversas como la lluvia ácida, los humos de escape de los automóviles, los cancerígenos resultantes de procesos de manufactura y otras causas. Por lo que la Iglesia debe cuidar lo que Dios nos dio al mundo, como mayordomos que optimizamos los recursos y no contaminamos.

Figura No. 18



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.7.8 Ambiente externo: Condiciones sociológicas

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, en este caso el área suroccidental de Guatemala. El concepto de responsabilidad social de la Iglesia Evangélica requiere que en sus planes estratégicos se considere las repercusiones sociales de sus acciones sobre la sociedad, como lo son contribuir al desarrollo social, capacitando y creando oportunidades de empleo o desarrollo, respeto a las personas individuales, con independencia de su raza, religión o credo. Por lo tanto la Iglesia evangélica debe contribuir a propiciar un desarrollo social al desarrollar su propia organización con conocimiento profesional y los departamentos de ésta área suroccidental ya no ocupen los últimos lugares en los índices de desarrollo humano.

Figura No. 19



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.8 Estrategias de la iglesia evangélica

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la iglesia evangélica y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. Una estrategia a futuro puede ser diferenciar los cultos en los devocionales al agregar tecnología a los servicios con la aparición de pantallas con multimedias digitales donde aparezcan las letras de los himnos a entonar en el lugar de los tradicionales himnarios físicos. Esto diferenciará a la iglesia evangélica en tecnología a largo plazo de otras iglesias que no la posean.

7.8.1 Desarrollo de la estrategia

Para poder desarrollar al máximo un plan estratégico en el que la acción es su enfoque principal, las metas y objetivos deben ser desarrollados con base en procesos de consideración del primer paso (análisis/oración, misión, visión y valores), y en las piezas tácticas derivadas de los exámenes internos y externos. Con esta información a la mano, los líderes de la iglesia u organización comienzan a escribir las metas y objetivos específicos que proveerán el marco para alcanzar el resultado propuesto.

7.8.2 Desarrollo de estrategias alternativas

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. La iglesia evangélica puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias. Puede concentrarse en un solo territorio o diversificarse, ampliando sus servicios a nuevos nichos de mercado. Otra estrategia consiste en la internacionalización, la extensión de los servicios a otros países. Otros casos de posibles estrategias son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, como la Alianza Evangélica de Guatemala, las cuales pueden resultar adecuadas para la iglesia evangélica.

7.8.3 Estrategia general de liderazgo de costos

Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como compras de la iglesia, servicios que presta la iglesia. El objetivo es que la iglesia evangélica posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores o sea las demás iglesias.

7.8.4 Estrategia de diferenciación

La iglesia que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en los servicios que ofrece.

7.8.5 Estrategia de enfoque

Una iglesia que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especiales de feligreses o nichos de mercado, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos

en el punto focal de los esfuerzos de la iglesia. En lugar de cubrir la totalidad del mercado de feligreses con sus servicios espirituales, la iglesia evangélica puede poner el acento en un segmento específico del mercado de feligreses. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas.

7.9 Evaluación y elección de estrategias

Las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Así mismo, también debe tomarse en cuenta la reacción de los competidores o sea las demás iglesias.

7.10 Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control de la iglesia evangélica.

Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de mediano y corto plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. Asimismo, deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes de la iglesia evangélica.

7.11 Prueba de congruencia y planeación de contingencias

Un aspecto clave del proceso de la planeación estratégica, es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre.

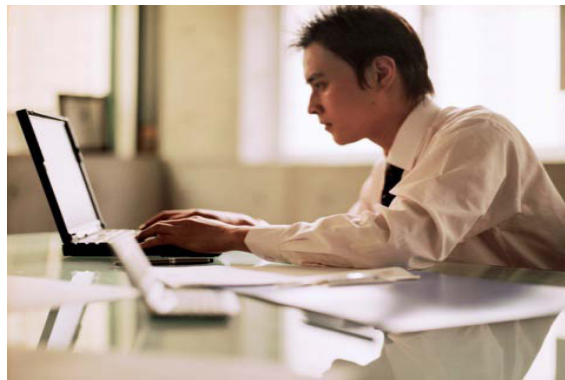
7.12 La matriz FODA: moderna herramienta para el análisis de la situación de la iglesia evangélica en el área suroccidental de Guatemala

Nos serviremos actualmente de la matriz FODA para la detección de las relaciones entre las variables más importantes de la iglesia y diseñar las estrategias a presente y futuro como parte de la ciencia administrativa.

El alcance de la matriz FODA es amplio y es un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la iglesia evangélica.

La identificación de las fortalezas y debilidades de la iglesia, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

Figura No. 20



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Cuadro No. 19

Matriz FODA para la formulación de estrategias de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

Factores internos	Fortalezas internas (F): Imagen de la iglesia Presupuesto Planificación operativa Políticas Reglas Mezcla de mercadotecnia	Debilidades internas (D): Capacitación a líderes Desarrollo de líderes Planeación a mediano y largo plazo (Estratégica)
Factores externos		
Oportunidades externas (O): Nichos de mercado (Área Suroccidental) Nuevos Servicios Nueva Tecnología Universidades	Estrategia FO: maxi-maxi Estrategia de Diferenciación	Estrategia DO: Mini-maxi Estrategia de Enfoque
Amenazas externas (A): Competencia de iglesias Nuevos productos sustitutos Cambios Sociales Obsolescencia Tecnológica Precios variables de insumos	Estrategia FA: Maxi-mini Estrategia de Liderazgo en costos	Estrategia DA: Mini-mini Alianza Estratégica

Fuente: Administración. Una perspectiva global. Modificado y propuesta del autor. Julio, 2012.

7.13 Cuatro estrategias alternativas de la iglesia evangélica

La estrategia FO que es la situación más deseable, es aquella en la que la iglesia puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente en el largo plazo la iglesia debe proponerse pasar a esta ubicación de la matriz. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

En esta situación la iglesia evangélica tiene como fortalezas su imagen o prestigio de iglesia, cuentan con un presupuesto, planificación operativa, políticas, reglas, mezcla de mercadotecnia. También cuenta con oportunidades de expansión a otros nichos de mercado en el área suroccidental, adquirir nueva tecnología, como pantallas y proyectores multimedia, traducciones simultaneas, páginas web, etc., y a la vez pueden ofrecer más servicios en cantidad y calidad para satisfacer a más feligreses y capacitarse en planificación estratégica en universidades o seminarios evangélicos. La estrategia seleccionada para hacer esto realidad a largo plazo es la de diferenciación, porque hará sobresalir a la iglesia y se diferenciará en el ámbito suroccidental y nacional.

La estrategia FA se basa en las fortalezas de la iglesia para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, la iglesia evangélica puede servirse de sus virtudes administrativas, mercadológicas, financieras para vencer las amenazas de la introducción de productos sustitutos, la competencia que son otras iglesias o sectas y la situación económica global. La estrategia a seleccionar puede ser la de liderazgo en costos, para ser más eficiente y efectivo que otros en el rubro de costos y ofrecer más servicios.

La estrategia DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, la iglesia con ciertas debilidades en formación de líderes profesionales con conocimientos en planificación estratégica, mercadeo, finanzas, etc. pueda desarrollarlas y adquirir estas aptitudes necesarias más que todo en la planificación a mediano y largo plazo en el exterior, como cursos de capacitación en universidades, el seminario evangélico, etc., a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen. Una estrategia adecuada puede ser la de enfoque, porque nos enfocamos en la preparación de las personas en habilidades y conocimientos profesionales en temas

importantes para la iglesia como administración, contabilidad, presupuesto, economía, etc. así como en un territorio geográfico donde participar de la fe de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala.

La estrategia DA persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamarse estrategia mini-mini. Puede implicar para la iglesia la alianza estratégica con otra iglesia para generar en conjunto más participación de feligreses y crecer en materia espiritual y material.

7.14 Dimensión temporal y matriz FODA de iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

La propuesta de la matriz para la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, atañe el análisis de un punto temporal en particular, o sea en el presente. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, como el conocimiento organizado o la ciencia y la planificación estratégica, que es nuestro tema central en esta disertación doctoral y sobre el que ha girado y otros sufren modificaciones mínimas. A causa de este dinamismo, los diseñadores de estrategias de la iglesia evangélica deben elaborar varias matrices FODA correspondientes a distintos puntos temporales, en lo que pueden tomar como punto de partida el realizado en esta disertación doctoral. Por lo que podrá comenzarse en el presente, proseguir con un análisis del futuro en distintos períodos en el tiempo, 1 año, 5 años, hasta abarcar 20 años plazo en la planeación estratégica.

7.15 Implementación Estratégica

En esta fase de implementación, cada detalle de las metas y objetivos, es examinado concienzudamente para extraer cada elemento imaginable que podría ayudar o estorbar el progreso de estas metas. Es la función de escribir los “siguientes pasos” la que permite a la gente apropiarse de la estrategia ya sea por explotar estas cosas que hacen posible el éxito y/o eliminar esas cosas que podrían impedir el progreso.

7.16 Los siguientes pasos

Estos pasos son realmente cosas que hacer. Esta es una lista de cotejo, por decirlo así, y puede ser confiada a todos los niveles del organigrama. La capacidad de una organización de hacer

una lista de los dones, talentos y pasiones de cada persona en el equipo está en relación directa con el éxito del plan a largo plazo. Como ha sido antes, el plan estratégico debe ser una visión que se capta en cada nivel y se convierte en el corazón y el alma de los miembros. Esto se hace mejor al extender los factores para el éxito directo del ministerio, en la forma de siguientes pasos, a cuantos más individuos capaces sea posible.

7.17 Políticas de la iglesia evangélica

Son los enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas de la iglesia evangélica se define un área de la cual la dirección habrá de tomar una decisión y se garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo.

Ejemplo 4

Un ejemplo de una política puede ser: No permitir el matrimonio de dos personas, si una de las dos no es hermano o hermana de la iglesia. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, y si bien la anterior política fue extraída de la biblia, que dice en 2da. Corintios 6:14: que “No os unáis en yugo desigual con los incrédulos; porque que compañerismo tiene la justicia con la injusticia y que comunión la luz con las tinieblas”, y tiene base bíblica, vuelve innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y también unifican otros planes.

Figura No. 21



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.18 Reglas de la iglesia evangélica

En las reglas de la iglesia evangélica se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. Si vemos en la biblia en Éxodo 20 están los diez mandamientos de Dios, los cuales había que cumplir sin opción a la discreción de las personas. Ahora contemporáneamente también la iglesia evangélica aplica esas reglas y otras con base bíblica y para mantener el orden, algunos ejemplos de reglas son:

Ejemplo 5

No Fumar, que es una regla que se deriva de la reflexión bíblica: ¿O ignoráis que vuestro cuerpo es templo del Espíritu Santo que está en vosotros, el cual tenéis de Dios, y que no sois vuestros? 1 Corintios 6:19

Ejemplo 6

No dejar que sus hijos corran en los pasillos del templo, son reglas que no permiten ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de las reglas de la iglesia es reflejar una decisión administrativa de la dirección de la iglesia, en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción y que muchas veces se derivan de la palabra de Dios.

Figura No. 22



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.19 Economía de la iglesia evangélica

La iglesia evangélica debe utilizar eficiente y eficazmente los recursos que posee, para obtener de ellos el máximo provecho o satisfacción.

La iglesia se ha enfrentado y seguirá enfrentándose a largo plazo al problema básico de ¿Cómo satisfacer sus necesidades?; ¿Cómo obtener los medios adecuados, justos y necesarios para lograr su bienestar? Además de este problema la iglesia evangélica debe resolver otro: los medios satisfactores o recursos con los que cuenta son escasos en comparación a la amplia gama de necesidades por satisfacer; entonces, la iglesia evangélica debe preguntarse: ¿Cómo aprovechar racionalmente la utilidad de los bienes tanto en su sentido temporal a largo plazo en un horizonte de 20 años, como espacial o en el lugar preciso en las condiciones de cantidad y calidad necesarias para la satisfacción de las necesidades sentidas por la iglesia evangélica?

En Mateo 14: 13-21, Jesús ha dado el mejor ejemplo de economía jamás visto en la historia del mundo, cuando dio de comer a más de 5,000 personas únicamente con cinco panes y dos pescados, esto fue un milagro, y ahora la iglesia necesita optimizar sus recursos y eso puede hacerse con una buena planeación y estrategias para la optimización de los recursos con que se cuentan.

Figura No. 23



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.20 Economía de la tercera ola en la iglesia evangélica

La economía de la primera ola se basó en la tierra y el trabajo agrícola. La segunda ola se centró en las máquinas y las grandes industrias. La economía de la tercera ola es la era del conocimiento. La Iglesia evangélica puede incursionar a largo plazo en una economía de la tercera ola o de los servicios informáticos, como lo describe Alfin Tofler, que es la era del conocimiento o la ciencia, en la que la iglesia se proyectará al futuro que comprende datos, imágenes proyectados en pizarras multimedias, símbolos, cultura, ideología, valores e información vía redes sociales informáticas, que es a donde la iglesia evangélica debe avanzar en el futuro a 20 años plazo en el ámbito económico y tecnológico.

7.21 Contabilidad de la iglesia evangélica

La función contable dentro de la iglesia evangélica cumple dos funciones, una desde el punto de vista del tratamiento que se da a los fondos, y la otra, a la toma de decisiones.

Figura No. 24



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.22 Tratamiento de los fondos en la iglesia evangélica

El contador de la iglesia evangélica o quien realice la función contable, tiene como función primordial producir y suministrar información para apreciar el funcionamiento de la misma, evaluar su posición financiera y efectuar los pagos correspondientes, para mantener la solvencia de la iglesia, suministrando los flujos de efectivo o de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la iglesia evangélica.

7.23 Toma de decisiones en la iglesia evangélica

El contador de la iglesia evangélica da atención a compilar y presentar datos financieros, para toma de decisiones del consistorio y el pastor, quienes evaluarán los informes del contador, producirán datos adicionales y tomarán decisiones basadas en análisis subsecuentes. El papel del contador o de la contabilidad de la iglesia es suministrar datos congruentes y de fácil interpretación acerca del funcionamiento de la iglesia en el pasado, el presente y el futuro, en este caso a largo plazo. El consistorio y el pastor utilizan estos datos en la forma en que los reciben, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones, como un insumo importante en el proceso de toma de decisiones financieras. Naturalmente, lo anterior no implica, que el contador de la iglesia nunca deba tomar decisiones financieras, o que el consistorio y el pastor o líderes de la iglesia evangélica tampoco deban reunir información contable, sino que el interés primario de la contabilidad y el de las finanzas está en las funciones que se han indicado.

7.24 Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes de la iglesia evangélica, el último paso para dotarlos de significado, es trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de la iglesia representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de las partidas de balance general más importantes, como efectivo e inversiones de capital. Cada sección de la iglesia, el consistorio, sociedad de damas, sociedad de jóvenes, puede tener su propio presupuesto, por lo común de egresos e inversiones de capital, los cuales deben estar en relación con el presupuesto general.

Si se les elabora correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

7.25 Concepto de presupuestación de la iglesia evangélica

La presupuestación es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos de la iglesia evangélica son resultados anticipados, ya sea en términos financieros como los presupuestos de ingresos y gastos de capital o no financieros

como los presupuestos de materiales, servicios prestados por la iglesia. Decimos que los presupuestos de la iglesia evangélica son la monetarización de los planes.

Figura No. 25



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.25.1 Propósito de la presupuestación de la iglesia evangélica

Mediante la formulación de planes en términos numéricos y su división en partes acordes con las partes en que está dividida la iglesia evangélica, los presupuestos correlacionan la planeación y permiten delegar autoridad sin pérdida de control en la iglesia. En otras palabras, reducir los planes a números obliga a cierta clase de orden en la iglesia que permite al consistorio o al pastor determinar claramente qué capital será gastado por quién y dónde y que egresos, ingresos o servicios implican los planes.

Con base en esta determinación, el consistorio o el pastor pueden delegar autoridad más libremente para efectos de la ejecución de los planes dentro de los límites del presupuesto. Por lo demás, para ser realmente útiles para el consistorio, pastor, diáconos, los presupuestos deben responder al patrón organizacional de la iglesia evangélica.

7.25.2 Tipos de presupuestos de la iglesia evangélica

Los presupuestos que utiliza la iglesia evangélica pueden clasificarse en varios tipos básicos, representativos de la labor de planeación total de todos los presupuestos: 1) presupuestos de ingresos y gastos, 2) presupuestos de materiales y servicios, 3) presupuestos de gastos de capital o inversión y 4) presupuestos de efectivo.

7.25.3 Presupuesto de ingresos y gastos de la iglesia evangélica

Con mucho, los presupuestos más comunes son aquellos en los que los planes de ingresos y de gastos de operación de la iglesia se formulan en términos monetarios. El más elemental de éstos es el presupuesto de ingresos de la iglesia por ofrendas, diezmos y ofrendas especiales, el cual es una expresión formal y detallada del pronóstico de ingresos de la iglesia evangélica. Así como el pronóstico de ingresos es la piedra angular de la planeación, el presupuesto de ingreso es el fundamento básico para el control presupuestal.

7.25.4 Presupuesto de materiales y servicios de la iglesia evangélica

Muchos presupuestos se expresan mejor en cantidades que en términos monetarios. Aunque lo usual es que se les convierta a términos monetarios, que son mucho más significativos en cierta etapa de la planeación y el control de la iglesia si se les expresa en términos de cantidades. Entre los presupuestos que se adecuan a la iglesia evangélica están los de materiales a utilizar y servicios prestados a los feligreses o comunidad.

7.25.5 Presupuesto de gastos de capital de la iglesia evangélica

En los presupuestos de gastos de capital se determinan específicamente gastos de capital de la iglesia evangélica para edificio, equipo, etc. Ya sea se les elabore a corto plazo o largo plazo, estos presupuestos son muy delicados, ya que en ellos se da forma definitiva a los planes de gastos de fondos de la iglesia evangélica. Dada la lenta recuperación de las inversiones de la iglesia en edificios y equipo, por lo general los presupuestos de gastos de capital deben vincularse con la planeación a largo plazo.

7.25.6 Presupuesto de efectivo de la iglesia evangélica

El presupuesto de efectivo de la iglesia evangélica es sencillamente un pronóstico de ingresos y egresos de efectivo con base en el cual medir la experiencia real de efectivo. Independientemente de que se le denomine presupuesto o no, es uno de los controles más importantes de la iglesia evangélica. La disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de obligaciones a su vencimiento, como el sueldo del pastor, es el primer requisito para la sobrevivencia de la iglesia. La presupuestación del efectivo también revela la disponibilidad

de efectivo excedente, por lo cual hace posible planear la inversión de la iglesia para efectos de ampliar la capacidad de la misma.

A medida que los siguientes pasos son cumplidos, las metas llegan a estar más cerca de ser alcanzadas. A medida que las metas se alcanzan, la visión se cumple, y así la misión de la organización es cumplida. Hay un paso esencial más que con frecuencia se pasa por alto en el proceso de planificación estratégica, y éste es la evaluación.

7.26 Evaluación

El paso de la evaluación con frecuencia es pasado por alto, porque nunca estuvo entrelazado con el proceso de planificación desde su inicio. Aunque a alguien se le pudiera ocurrir más adelante evaluar el progreso del año anterior, esto podría parecer superfluo o sin importancia. Nada podría estar más alejado de la verdad. ¿Por qué, entonces, tantas iglesias y organizaciones ministeriales excluyen este paso crucial en el progreso?

Quizá la rutina diaria de cumplir con fechas límite, asistir a reuniones, planificar eventos, atender asuntos interpersonales, apagar incendios, reclutar y entrenar al personal, nos estorban para operar con el panorama general en mente. Para no perdernos en los detalles, todas las actividades y metas deben ser evaluadas a intervalos predeterminados. Es mejor evaluar algunas actividades semanalmente, otras mensual o trimestralmente, mientras que otras pueden esperar para una revisión anual.

Gene Mims declara que “las evaluaciones deben ser designadas para acomodarse a la diversidad del ministerio específico. No es falta de espiritualidad evaluar lo que Dios está haciendo, lo que ha hecho, y lo que probablemente hará en nuestro trabajo para él. De hecho, la evaluación adecuada nos ayudará a regocijarnos y a celebrar el crecimiento que él nos da y nos ayuda a mantener nuestro enfoque en hacer lo mejor”

Una evaluación continua guía finalmente al equipo a volver la evaluación de los procesos de examen interno y externo, para reevaluar el ambiente y hacer cambios estratégicos como se considere necesario.

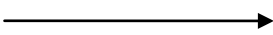
Figura No. 26



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

7.27 Calendario eclesiástico de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala

Corto plazo: 1 año



Plan operativo Anual, programaciones del año o calendario anual: escuela dominical, culto devocional, santa cena, bautizos, anillos de oración, reuniones ordinarias del consistorio, de la sociedad de jóvenes, de damas, de los diáconos, aniversarios, etc.



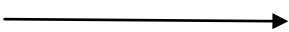
Mediano Plazo: 5 años



Alianzas estratégicas: Otras iglesias, capacitación y desarrollo en el seminario evangélico, universidades, de líderes de la iglesia para tomar mejores decisiones como estrategias de liderazgo en costos y de enfoque que se reflejen en el presupuesto, contabilidad y economía de la iglesia y por ende en el bienestar de los feligreses.



Largo Plazo: 20 años



Estrategia de Diferenciación: que la iglesia presbiteriana sea diferente y sustentable en el tiempo, con fortalezas y oportunidades en ciencia y tecnología en sus servicios espirituales y materiales que cumplan su responsabilidad social, ética y conductual.

Figura No. 27



Fuente: Microsoft Office. Julio de 2012.

Conclusiones

Se identificaron las características del contexto suroccidental, social, de Guatemala de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, siendo los de mayor relevancia que cuenta con una población de 3,543,226 habitantes, una superficie territorial de 12,232 (km²) que representan un 11.22% del total de la superficie de Guatemala, si bien el área suroccidental de Guatemala es un área importante por su desarrollo económico, también tiene carencias en zonas rurales, bocacosta, etc., en cuanto al Índice de Desarrollo Humano, siendo los departamentos de Totonicapán en el 20°. Puesto con un índice de 0.614 y Sololá en el 22°. Puesto con un índice de 0.606 los puestos con menos desarrollo humano, por lo que la Iglesia Evangélica puede aportar mediante planes estratégicos a cambiar esta situación.

Se identificaron las características del contexto suroccidental, educativo, profesional de donde proceden los pastores o líderes de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala siendo los de mayor relevancia el nivel académico de diversificado, seguido de primaria y luego el básico, que son los niveles académicos más alcanzados. Por lo que la mayoría de los pastores no alcanza un nivel de estudios superiores o universitarios, que puedan aprovechar en conocimientos para una mayordomía profesional y específicamente en la aplicación de una planificación estratégica.

Se analizó el papel de administrador que cumple el pastor o líder de la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, siendo la conclusión de que puede mejorarse porque existen varias contradicciones en sus respuestas, por ejemplo los pastores no aplican la planificación estratégica como afirman aplicarla en su mayoría, porque la planificación estratégica es en su concepción a largo plazo en el horizonte en el tiempo, y los pastores en su mayoría respondieron que planifican en 1 año, 2 años y tres años, por lo que se contradicen en la aplicación de una planificación estratégica, siendo una planificación operativa, no estratégica la que prevalece. Y así puede corroborarse otras situaciones administrativas que se contradicen.

Se determinó que los principales problemas sobre el tema de la aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica que inciden en su desarrollo organizacional y social en el

área suroccidental de Guatemala son la falta de capacitación, falta planificación científica/bíblica o alguna de las dos, falta presupuesto y motivación.

Se Jerarquizó los principales problemas que determinan la correcta aplicación de la planificación estratégica en la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala, Siendo la capacitación el principal problema, segundo la falta de planificación científica/bíblica, tercero la falta de planificación bíblica, cuarto la falta de planificación científica, quinto falta presupuesto y sexto la motivación. Por lo que podemos concluir que el problema clave es la falta de capacitación, que abarque los aspectos científicos y bíblicos.

El diseño de la propuesta de una guía de capacitación a los pastores de la iglesia evangélica sobre planificación estratégica de una forma técnica, profesional y andragógica, ésta última como ciencia de la educación de adultos que busca mediar el conocimiento y por ser los pastores de la iglesia evangélica personas adultas y con diferentes niveles académicos, se basa en los resultados obtenidos en la investigación de campo como punto de partida y así mismo para comprobar la hipótesis estadística.

Finalmente podemos concluir que se lograron los objetivos específicos del diseño de investigación, establecidos en el marco metodológico, y por consiguiente el objetivo general donde se identificaron los principales problemas de la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica del área suroccidental de Guatemala y su incidencia en su desarrollo organizacional y social.

Recomendaciones

Realizar estudios de identificación de las características del contexto social, educativo y profesional así como el análisis del papel de administrador que cumple el pastor o líder de la iglesia evangélica en otras áreas geográficas de Guatemala, para comprobar si la tendencia es la misma y comprender una cultura global en el presente tema.

Dar seguimiento a la propuesta de guía de capacitación a los pastores de la iglesia evangélica del área suroccidental o de otras áreas de Guatemala sobre planificación estratégica, y así aprovechar en forma práctica éstos conocimientos científicos y bíblicos.

Utilizar las alianzas estratégicas con instituciones educativas como universidades, institutos, como el Instituto Técnico de Capacitación, INTECAP, para formación científica así mismo con organizaciones eclesíásticas para la formación con enfoque bíblico como el Seminario Evangélico, entre iglesias como la Alianza Evangélica de Guatemala, AEG o instituciones de apoyo como fundaciones, etc. para buscar esa preparación académica en los pastores o líderes cristianos que los lleve a ser mejores administradores o mayordomos de los bienes de la iglesia evangélica.

La propuesta de la aplicación de la planificación estratégica para la iglesia evangélica del área suroccidental de Guatemala está basada en la información recopilada en la investigación de campo que atañe el análisis de un punto temporal en particular, o sea en el presente. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas. A causa de este dinamismo, los pastores o líderes deben actualizar la planificación a distintos puntos temporales, pero pueden tomar como punto de partida el realizado en esta disertación doctoral.

Referencias

A. Bibliografía

- Anthony, M. y Estep, J. (2008) *Administración básica para Iglesias y ministerios cristianos*. U.S.A.: Editorial Mundo Hispano.
- Arana, P. (1970) *Providencia y Revolución*. Perú. El Estandarte de la verdad.
- Bonilla, G. (1997) *Estadística II. Métodos prácticos de inferencia estadística*. (2ª. Ed.). San Salvador, El Salvador. UCA Editores.
- Broda, A. (2001) *Administración. Principios gerenciales para líderes cristianos*. U.S.A. Editorial Unilit,
- Calderón, W. (1982) *La Administración en la Iglesia Cristiana*. U.S.A. Editorial Vida,
- Escobar, D. (2000): *Historia del Movimiento Evangélico en Guatemala*. Tomo I. Guatemala, Editorial Cristiana Publicad.
- Figuroa, I. (1999) *El Proceso Administrativo en la Iglesia*. U.S.A. Editorial Caribe,
- Gitman, L. (1986) *Fundamentos de Administración Financiera*. (3ª. Ed.). México, D:F: Editorial HARLA.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1995) *Administración. Una perspectiva global*. (10ª. ed.). México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *Administración. Una perspectiva global*. (11ª. ed.). México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2006) *Administración. Una perspectiva global*. (12ª. ed.). México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Piloña, G. (2005) *Fundamentos de Economía*. (7ª. ed.). Guatemala.
- Rush, M. (1989) *Administración. Un Enfoque Bíblico*. U.S.A. Editorial Unilit,

-Ruano, H. (2009) *Las principales formas socio-históricas de la religiosidad cristiana guatemalteca. Ayer, hoy y mañana*. Guatemala (Tesis Doctoral)

-Sampieri, R. et al (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

-Santa Biblia. (2002) *Edición de Promesas. Antiguo y Nuevo Testamento*. (5ª. ed.). U.S.A. Editorial UNILIT.

-Saquimux N. (2000) *¿Cómo elaborar un diseño de Investigación Social?* Editorial Universitaria. Universidad de San Carlos de Guatemala.

-Stoner, J. et al (1996): *Administración*. (6ª. ed.). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

-Weiers, R. (1986) *Investigación de Mercados*. Primera edición. México, D.F. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

-Zapata, V. (1982): *Historia de la Iglesia Evangélica en Guatemala*. Guatemala, Litografía Cansa.

B. Internet

-Arca de Noé. Recuperado: http://es.wikipedia.org/wiki/Arca_de_No%C3%A9 (En Línea) Julio 2012.

-El Plan de Dios para la salvación. Recuperado: <http://foro.univision.com/t5/San-Vicente-El-Salvador/EL-PLAN-DE-DIOS-PARA-LA-SALVACION/td-p/391706949> (En Línea) Julio 2012.

-Escobar, S. (1982) *¿Qué significa ser evangélico hoy?* Fuente: Iglesia y Misión, no.01, nota 2. (En línea).

-Gallino L. (2002) *Sociología de la Religión*. Foro de Ciencias Sociales. (En Línea). Junio 2012

-Informe Nacional de Desarrollo Humano. PNUD. (En Línea) Guatemala, junio de 2012. Recuperado: www.desarrollohumano.org.gt

-Weber, M. (1999) Sociología de la Religión. Editado por elaleph.com. (En Línea).
Litografía Cansa.

-Wikipedia, la enciclopedia libre. Organización territorial de Guatemala. Microsoft Internet Explorer. (En Línea) Junio de 2012. Recuperado:
http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_territorial_de_Guatemala

-www. Reforma Protestante http://es.wikipedia.org/wiki/Reforma_Protestante

-www. Juan Calvino, Teólogo protestante Recuperado: <http://www.e-torredebabel.com/Enciclopedia-Hispano-Americana/V4/Calvino-biografia-D-E-H-A.htm>

-www. (1905) *La editorial virtual Max Weber La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Recuperado:

http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Weber_Max/Weber_EticaCapitalismo_01.htm

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

DOCTORADO EN SOCIOLOGÍA DE LA RELIGIÓN

BOLETA DE ENCUESTA

PASTORES O LÍDERES DE LA IGLESIA EVANGÉLICA

Objetivo: Conocer los problemas prevaecientes en la aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica que inciden en su desarrollo organizacional y social.

Nota: Esta información es de uso confidencial y para fines académicos.

Nombre Personal _____

Nombre de la Iglesia _____

Departamento _____ Municipio _____

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Qué nivel de estudios académico ha obtenido?

Primaria: _____ Básico: _____ Diversificado: _____ Técnico universitario o (PEM): _____ Licenciatura: _____ Maestría: _____ Doctorado: _____

2. ¿Ha realizado estudios científicos de administración?

Si: _____ No: _____

3. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué institución?

Colegio: _____ Instituto: _____ Universidad (Facultad de Administración): _____ INTECAP: _____ Otra: _____

4. ¿Ha realizado estudios de administración con enfoque bíblico?

Si: _____ No: _____

5. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿En qué institución?
 Seminario Evangélico:_____ Iglesia:_____ Universidad (Facultad de Teología):_____ Colegio:_____ Instituto:_____ Otra:_____
6. En la administración de la Iglesia, ¿Qué modelo utiliza?
 Planificación, organización, integración, dirección, evaluación:_____
 Apreciación, planeación, preparación, organización, ejecución, evaluación:_____
 Administración por objetivos:_____ Otro:_____
7. ¿La Iglesia que dirige aplica la planificación estratégica?
 Si:_____ No:_____
8. ¿La Iglesia que dirige cuenta con una Visión?
 Si:_____ No:_____
9. ¿La Iglesia que dirige cuenta con una Misión?
 Si:_____ No:_____
10. ¿Que estrategias generales utiliza la Iglesia?
 Liderazgo en costos:_____ Diferenciación:_____ Enfoque:_____ Alianza Estratégica:_____ Otra:_____
11. ¿Con que horizonte de tiempo planifican estratégicamente en la Iglesia?
 1 año:_____ 2 años:_____ 3 años:_____ 5 años:_____ 10 años:_____
 15 años:_____ 20 años:_____ Más de 20 años:_____
12. ¿Con que herramientas analizan el ambiente interno y externo de la Iglesia?
 FODA:_____ Matriz de portafolios:_____ Análisis de las Iglesias:_____
 Otra _____

13. ¿Cuál cree que sea en orden de importancia el problema para la correcta aplicación de la planificación estratégica en la Iglesia Evangélica de Guatemala?

Falta Planificación científica:_____ Falta Planificación bíblica:_____ Falta
Planificación científica/bíblica:_____ Falta Capacitación:_____ Falta
presupuesto:_____ Falta motivación:_____ Otro:_____

¡Gracias por su colaboración!

