

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS “LIC.**  
**MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**



**Seminario de Pre Especialización**

“Impacto de la planificación estratégica en el desarrollo organizacional  
del Distrito de la Libertad, Territorio Centro, Iglesia de Dios en El  
Salvador

**Asesor:**

Dr. Mauricio Vladimir Umaña

**Estudiante:**

Elías Josué Campos Gómez

**Monografía para optar al título de:**

Licenciatura en Administración de Empresas

El Salvador, San Salvador, mayo 2022

**UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS “LIC.**  
**MAURICIO ANTONIO BARRIENTOS MURCIA”**



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:**

**DRA. CRISTINA GLORIBEL JUÁREZ DE AMAYA**

**RECTORA**

**DRA. MIRNA MARIBEL GARCÍA DE GONZÁLEZ**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**ING. SONIA CANDELARIA RODRÍGUEZ DE MARTÍNEZ**

**SECRETARIA GENERAL**

**Mtro. JOSÉ VICENTE PÉREZ CUBÍAS**

**DECANO**

**Mtra. INGRID CHÉVEZ**

**COORDINADORA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**SAN SALVADOR, MAYO 2022.**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a los pastores de la Iglesia de Dios en El Salvador, quienes, habiendo renunciado a todo han decidido aceptar el llamado de Dios a sus vidas. A los pastores que con las botas puestas y la mirada hacia el sol trabajan arduamente en el establecimiento del Reino, en lugares hostiles, con recursos limitados, pero con un compromiso genuino a la obra de nuestro Señor.

A mi padre, que con cuarenta y cinco años de experiencia pastoral ha sabido guiarme en los caminos del Santo Ministerio y quien después de Dios ha sido mi más grande inspiración en el ministerio pastoral.

## AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a Dios, el dador de la vida y las oportunidades. De no ser por Él, este logro no hubiese sido posible.
- Agradezco a mis padres, Elías y Elizabeth de Campos quienes con mucho amor y sacrificio me motivaron desde mi primer día de clases, a no rendirme por más difíciles que fueran las circunstancias.
- Agradezco a mi esposa, Dalia, quien ha sido una bendición de Dios a mi vida desde el día en que la conocí.
- Agradezco a la Iglesia de Dios en El Salvador por darme la oportunidad de conocer a Jesucristo a través de mi servicio en el Santo Ministerio Pastoral.
- Agradezco a Iglesia de Dios Vino Nuevo, la iglesia que Dios me permitió dirigir por tres años y once meses. Gracias por ser el motor y mi escuela principal durante este proceso. Gracias por todo el apoyo y las comprensiones.
- Agradezco al Distrito de La Libertad, Iglesia de Dios Territorio Centro, por permitir que este trabajo revelara información incomoda y necesaria para las mejorías de los procesos administrativos.
- Agradezco a la Universidad Evangélica de El Salvador, por ser mi Alma Máter; los docentes, instructores, el equipo administrativo, los colaboradores.
- Agradezco a mi asesor el Dr. Mauricio Umaña quien me apoyó en todo el proceso de construcción de este trabajo de investigación.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6-7</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	
- Alcances .....	8
- Limitaciones. ....	8
<b>OBJETIVOS</b>	
- Objetivo General.....	9
- Objetivos específicos.....	9
<b>DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
- Delimitación temática.....	10
- Delimitación geográfica.....	11
- Delimitación temporal.....	12
<b>JUSTIFICACIONES.....</b>	<b>12-13</b>
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEORICA</b>	
- 1.1 Marco Histórico.....	14
- 1.1.1 Antecedentes.....	14
- <b>1.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>15</b>
- <b>1.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>15</b>
- 1.2.1.1 Concepto de planificación estratégica.....	15
- 1.2.1.2 Tipos de planeación.....	15-18
- 1.2.1.3 Tipos de planeación estratégica.....	18-21
- 1.2.1.4 Objetivos de la planeación estratégica.....	21
- 1.2.1.5 Propósitos de la planeación estratégica.....	22
- 1.2.1.6 Beneficios de la planeación estratégica.....	23
- 1.2.1.7 Importancia de la planeación estratégica.....	24-25
- 1.2.1.8 Características del proceso de planeación estratégica.....	26
- 1.2.1.9 Herramientas de la planeación estratégica.....	27-31

- 1.2.1.10 Elementos de la planeación estratégica.....	31
- <b>1.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>32</b>
- 1.2.2.1 Origen del desarrollo organizacional.....	45
- 1.2.2.2 Definición de desarrollo organizacional.....	46-49
- 1.2.1.3 Objetivos del desarrollo organizacional.....	49
- 1.2.2.4 Importancia del desarrollo organizacional.....	50
- 1.2.2.5 Características del desarrollo organizacional.....	50-53
- 1.2.2.6 Desarrollo organizacional en organizaciones vanguardistas.....	53
- 1.2.2.7 El desarrollo organizacional como oportunidad de innovación.....	54
- 1.2.2.8 Técnicas del desarrollo organizacional.....	54-55
- 1.2.2.9 Proceso del desarrollo organizacional.....	56-57

## **CAPITULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

- <b>2.1- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>58</b>
- 2.1.1 Tipo de estudio. ....	59
- 2.1.2 Población y muestra. ....	60
- 2.1.2.1 Muestreo no probabilístico.....	60
- 2.1.3 Técnica de investigación e instrumento de investigación.....	61-63
- 2.1.4 Tipo de monografía.....	63

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- <b>3.1 ETNOGRAFÍA DESCRIPTIVA. ....</b>	<b>64-77</b>
- 3.1.1 Ficha de recopilación de datos.....	78
- 3.1.2 Instrumento de recopilación de datos. ....	79
- <b>3.2- INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ETNOGRÁFICA....</b>	<b>80-90</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>92</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>93-96</b>
--------------------------	--------------

## **RESUMEN**

La importancia del presente proyecto de investigación radica en determinar si los problemas en el desarrollo organizacional de las iglesias locales del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador son una consecuencia de la falta de una planificación estratégica que debería ser diseñada por los equipos pastorales como respuesta a las necesidades del contexto en particular y con el objetivo del alcance a las metas en el cumplimiento de la Gran Comisión. El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo y posteriormente para la realización de un trabajo de campo se procederá a construir un estudio etnográfico tipo clásico en donde se analizará e interpretará las perspectivas de la unidad de análisis quienes son veinte personas que conforman cuatro equipos pastorales de cuatro de las ocho iglesias del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador.

## INTRODUCCIÓN

En el Distrito de La Libertad, del Territorio Central de la Iglesia de Dios en El Salvador se ha observado en los últimos tres años y medio algunos problemas con relación al desarrollo organizacional de las iglesias locales. Los pastores locales y equipos de trabajo cada cierto tiempo deberían considerar planes y estrategias que faciliten el trabajo pastoral como una respuesta a las necesidades de los diversos micro contextos que integran el sector geográfico denominacionalmente conocido como Distrito de La Libertad. Se puede considerar la falta de una dirección estratégica como la causa principal del poco desarrollo organizacional que algunas iglesias locales experimentan.

Los cambios que actualmente vive el mundo se encuentran definidos por factores tales como la globalización, avances científicos, tecnológicos, avance en el desarrollo de las telecomunicaciones, alta demanda de productos de calidad, cambios de patrones de consumo, entre otros, los cuales han modificado el comportamiento de todas las organizaciones. Las empresas de éxito, en la medida del crecimiento de sus operaciones, sostenible y sustentable al paso de los años, posicionadas en el mercado local, regional e incluso internacional, cuentan con métodos sistémicos y reflexivos para identificar quiénes son, en qué creen, hacia dónde van y analizan el entorno de manera permanente.

En un mundo globalizado, en constante cambio y altamente complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo exitosas. Sobre este particular, las organizaciones deben ser progresistas y esto se logra a través de la mejora continua de procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores. Si bien existen mecanismos para lograr lo anterior, tales como la planeación por escenarios y la prospectiva, aún sigue manteniendo vigencia la dirección estratégica como pieza elemental de construcción de procesos.



La realidad de la iglesia no está del todo distanciada con la realidad de las organizaciones en el mundo. En un tiempo en el que la iglesia ha experimentado golpes de distinta índole como producto del confinamiento forzado en la mayoría de países del mundo y los desagradables efectos de la pandemia del Covid-19 se hace necesaria con mayor relevancia que las organizaciones eclesiolásticas estén dirigidas estratégicamente para el alcance de los objetivos que se pretenden alcanzar.

A través de la historia bíblica, personas fieles han sido planeadores estratégicos. El análisis y la preparación piadosa y meditada es la clave en el diseño exitoso en la obra de Dios. El propósito de la dirección estratégica es establecer un conjunto de prioridades que permitan actuar con valentía y responsabilidad hoy para avanzar hacia el futuro como una gran expresión de la obra de Dios en el mundo. Es un esfuerzo intencional por buscar la inspiración y la guía del Espíritu Santo para discernir la voluntad de Dios.

En el Distrito de La Libertad se ha observado el problema que se carece de una planificación estratégica de parte de los equipos pastorales de las iglesias locales. Esto impide en gran medida obtener resultados como parte de un desarrollo organizacional y de esa forma, las graves consecuencias de no tener los resultados esperados y no alcanzar las metas que se solicitan a través de los diferentes planes estratégicos que se diseñan a nivel latinoamericano, centroamericano o nacional.

A propósito de las dificultades en el proceso de la planificación estratégica Gibson y Casser consideran que "...si bien es cierto, que el éxito en el rendimiento de una organización no depende únicamente de la planificación estratégica, algunos trabajos sostienen que existen mayores ventajas al planear que al no hacerlo" (Gibson & Casser, 2005, pág. 111). Diversos autores han encontrado que las organizaciones que planean, en comparación con las que no lo hacen, logran un mayor crecimiento en ventas, rendimiento de activos y márgenes de beneficios, poseen un nivel tecnológico superior y tienden a ser más innovadoras.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES.**

El presente trabajo de investigación denominado “Impacto de la planificación estratégica para un desarrollo organizacional de la Iglesia de Dios, Distrito La Libertad, Territorio Central” es importante debido a los diversos alcances que este pretende obtener y que se detallan a continuación:

- Sistematizar el proceso administrativo en el contexto eclesial, de tal forma que las iglesias evangélicas puedan estar consientes de una participación sistémica de los principios generales de la administración como parte de su modo de operar.
- Indagar sobre el fenómeno que impide que algunas iglesias locales tengan un mayor crecimiento integral que otras, que pueden encontrarse en un mismo contexto cultural o geográfico.
- Será posible proponer soluciones a los conflictos y problemas que se generan en las iglesias que no consideran la planificación estratégica como un proceso necesario en el desarrollo de los ministerios locales, y que, a futuro, los resultados de la investigación puedan modelar procesos para el desarrollo de iglesias locales en el contexto evangélico.

En cuanto a las limitaciones en las que el investigador se ve expuesto es posible mencionarse las siguientes:

- Debido a las consecuencias de la Pandemia del Covid-19 en El Salvador es posible que algunas congregaciones no estén operando con tal normalidad como antes del año 2019, eso de pronto podría observarse en el análisis de los números de líderes disponibles actualmente.
- Que algunos líderes no estén familiarizados con el mecanismo de compilación de datos electrónico que se usará de parte del investigador.

## **OBJETIVOS.**

- **Objetivo General.**

Determinar el impacto que la dirección estratégica ejerce en el desarrollo organizacional de las iglesias locales del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador.

- **Objetivos específicos.**

- Comprender la variable de planificación estratégica.
- Identificar los principios del desarrollo organizacional que puedan aplicarse al contexto de la unidad de análisis.
- Diseñar un manual de intervención que coadyuve a los equipos pastorales del Distrito La Libertad en la comprensión del proceso de planificación estratégica para un desarrollo organizacional de las iglesias locales.

## **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

- **Delimitación temática.**

Para la variable independiente, Planeación Estratégica, se usará como eje transversal la teoría de Münch Galindo, Lourdes. quien afirma que Planeación Estratégica: “es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener” (Münch, 2008, pág. 11).

Para la variable dependiente se tomará en cuenta desarrollo organizacional. Según Bleckard, un especialista en la materia, el desarrollo organizacional “es el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización, con el objetivo de alcanzar las metas trazadas” (Bleckard , 2007, Pág.34).

- **Delimitación geográfica.**

El Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador es el espacio geográfico diseñado por la Iglesia de Dios Territorio Centro para sectorizar un total de siete congregaciones a saber; Iglesia de Dios en Zaragoza, Iglesia de Dios en San Diego, Iglesia de Dios en El Puerto de La Libertad, Iglesia de Dios en Conchalío, Iglesia de Dios en Tamanique, Iglesia de Dios en San Alfonso, Iglesia de Dios en El Zonte e Iglesia de Dios en Chiltiupan<sup>1</sup>.

La Libertad, es uno de los departamentos más poblados y populosos de El Salvador, la Ciudad es Santa Tecla y como departamento tienen una población aproximada de 121,000 habitantes. Consta con 20 municipios, entre los que destacan por cuestiones de desarrollo y habitantes; Antiguo Cuscatlán, Colón, Santa Tecla, Nuevo Cuscatlán, Tepecoyo, Zaragoza y El Puerto de la Libertad como municipio emblemático por ser el centro turístico más frecuentado del país.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> El Distrito de La Libertad también cuenta con un campo en plantación llamado Rio Grande y está siendo dirigido por un pastor con nombramiento oficial en otra iglesia del distrito.

<sup>2</sup> Esta información ha sido extraída de la página web oficial de la alcaldía de El Puerto de La Libertad (Recuperado el 28 de diciembre del 2022 <https://alcaldiadelalibertad.com>)

El municipio de El Puerto de la Libertad es uno bastante populoso en el departamento homónimo, tiene una población estimada de unos 36,000 habitantes hasta el 2015, según el último censo poblacional.<sup>3</sup> La economía de la población está basada en la Pesca, Agricultura, en los servicios y comercio informal, sin embargo, el mayor enfoque es la pesca. El Puerto de la Libertad destaca por ser uno de los centros de ocio más atractivos de todo El Salvador, pero en especial de todos los capitalinos quienes bajan en masa cada fin de semana, debido a la cercanía y por ser el puerto más cercano de la capital. Eso ha permitido que la ciudad experimente un desarrollo bastante rápido en los últimos años debido a la influencia de restaurante, bares y lugares de ocio ubicados estratégicamente a la orilla de las dieciséis hermosas playas. La Iglesia Evangélica cuenta con representación bastante grande en el Puerto de la Libertad; Iglesia de Dios, Iglesia de Dios de la Profecía Universal, Iglesia Centroamericana, Asambleas de Dios, Apóstoles y Profetas, Tabernáculo Bíblico Amigos de Israel, Iglesia ELIM, independientes y otras más ligadas a movimientos proféticos.

La Iglesia de Dios en el Puerto de la Libertad tiene un origen cerca del año de 1960 y con la Iglesia inicial ubicada en el centro del Puerto de la Libertad se da origen al Distrito del Puerto de la Libertad. Actualmente el Distrito de la Libertad está conformado por ocho Iglesias y dirigido por siete pastores; Iglesia de Dios Ministerio Vino Nuevo por el Pastor Josué Campos, Iglesia de Dios en Conchalío por la pastora Sandra de Miguel, Iglesia de Dios en Zaragoza por el Pastor Fernando Escalante, Iglesia de Dios en San Diego por el pastor Orlando Guardado, Iglesia de Dios en San Alfonso por el Pastor Ezequiel Erazo, Iglesia de Dios en Rio Grande también dirigida por el pastor Orlando Guardado, Iglesia de Dios en Tamanique por la pastora Mirna de Guandique y por último, Iglesia de Dios en el Zonte dirigida por el Obispo Manuel Valdez. El Distrito actualmente se encuentra bajo la dirección del Ministro Ordenado Josué Campos desde noviembre del 2021.

---

<sup>3</sup> Esta información se puede validar en el siguiente enlace (Recuperado el 28 de diciembre del 2022 <https://alcaldiadela libertad.com>)

El Distrito de La Libertad cuenta con un equipo de líderes de alrededor de cien personas, siendo la mayoría mujeres; representando el 65% del total. La membrecía total del distrito actualmente oscila entre los 650 y 750 miembros, ya que luego del confinamiento obligatorio y los efectos de la Pandemia del Covid-19 el crecimiento y el número de la membrecía de cada iglesia local se ha visto gravemente perjudicado.

- **Delimitación temporal.**

El presente trabajo de investigación denominado “Impacto de la planificación estratégica para el desarrollo organizacional de la Iglesia de Dios Distrito La Libertad, Territorio Central” se desarrollará según el cronograma establecido por la Universidad Evangélica de El Salvador en el contexto del Seminario de Especialización en Dirección y Gestión Estratégica que comprende de enero del 2022 a la tercera semana de mayo del 2022.

## **JUSTIFICACIONES.**

El presente trabajo de investigación que sugiere resaltar el impacto de la dirección estratégica en el desarrollo organizacional de las iglesias locales del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador es considerado conveniente debido a que toda organización que se esmere en el diseño de planes estratégicos y en la formación de equipos que echen a andar dichos planes podrán experimentar de un efecto organizacional como fruto de su esmero previo.

Con respecto a las personas que desarrollan la habilidad de ser estrategas Montgomery menciona que “...todos los individuos que actúan racionalmente son estrategas, toman decisiones de acuerdo a las mejores oportunidades basadas en su experiencia, ahora, el estratega debe vigilar este proceso de manera continua; debe identificar y evaluar; decidir y actuar, una y otra vez” (Montgomery, 2012, pág. SN). Este trabajo pretende proveer del conocimiento adecuado a los pastores y equipos pastorales en el Distrito de La Libertad para el alcance de los objetivos

trazados bajo la construcción de una correcta dirección estratégica que produzca el desarrollo organizacional de sus iglesias locales.

El presente trabajo tendría una relevancia social debido a que a través de una iglesia que se dirige estratégicamente y consigue alcanzar los objetivos en el cumplimiento de la Gran Comisión se ven afectados todos aquellos grupos que conforman la iglesia misma, iniciando por la denominación de la Iglesia de Dios quienes están interesados en el cumplimiento de las metas de la década; también, la comunidad eclesiástica, quienes participan del desarrollo de los planes estratégicos que el pastor y los equipos pastorales construyen, y la comunidad en general, quienes en el cumplimiento de la Gran Comisión a través de un ejercicio de dirección estratégica son beneficiados de primera mano en todo lo que sucede.

Entre las implicaciones prácticas que este trabajo pretende abordar está, la solvencia de un grave problema que ha sido observado; las iglesias locales del Distrito La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador no están alcanzando sus metas debido a que no cuentan con una dirección estratégica que les facilite los procesos. Al capacitar a los pastores y equipos pastorales se pretende tener resultados que promuevan el crecimiento integral del Distrito de La Libertad y determinar qué influencia ejerce la dirección estratégica en el desarrollo organizacional de las iglesias locales.

La presente investigación también provee un aporte al desarrollo ministerial de los pastores y equipos de trabajo del Distrito de La Libertad, Territorio Centro, Iglesia de Dios en El Salvador debido a que si los pastores y sus equipos de trabajo logran comprender y aplicar los conocimientos referentes a la dirección estratégica como un beneficio del desarrollo organizacional de las iglesias locales, podrán alcanzar las metas establecidas en el cumplimiento de la Gran Comisión a través de los diferentes planes nacionales, centroamericanos y Latinoamericanos.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEORICA

### 1.1- Marco Histórico

#### 1.1.1 Antecedentes

“El término “estrategia” (del griego *strátegos*) proviene de dos palabras griegas: *Stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección)”. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 5) Además, la estrategia no es algo reciente, sino que siempre ha permanecido en el diario vivir del hombre como una herramienta para competir y tener éxito. Igualmente, Chiavenato afirma que la estrategia ha subsistido “Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir”. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 4)

Aunque se reconoce que la estrategia ha sido parte de la vida del ser humano, en el siglo XIX aún era muy limitado. “Sin embargo, entre finales del siglo XIX y las primeras décadas del XX, surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa... la cual desarrolla técnicas para coordinar todas las funciones”. (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 15). A partir de esa nueva etapa el pensamiento estratégico ha ido evolucionando de manera que se ha introducido en todas las áreas del ser humano. Se identifica como un arte militar de suma importancia, es utilizado en la educación, en la política, en los negocios, en el deporte y más.

No obstante, como toda herramienta o producto, la planeación estratégica surge de una premisa dando “sus orígenes en el concepto de estrategia corporativa desarrollada en los años sesenta por profesores de la Universidad de Harvard, al recolectar información de empresas de éxito y de las que habían fracasado para encontrar la diferencia”. (Ortega, 2008, pág. 26) Esta, admite renovación y revitalización de las organizaciones y necesariamente implica transformación, ha sido el camino que han utilizado las organizaciones para lograr sus objetivos.



## **1.2- Marco Conceptual**

### **1.2.1 Planificación estratégica**

#### **1.2.1.1 Concepto de planificación estratégica**

En cuanto a Planeación Estratégica existen diferentes conceptos que en algún momento tienen similitud, debido a que cada teórico exhibe su cosmovisión; sin embargo, se presentan algunos conceptos que pueden ayudar a entender el significado. Chiavenato, dice que “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25).

No obstante, Drucker citado por Chiavenato dice que “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25). Además, Ortega, la exhibe como “un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles” (Ortega, 2008, pág. 27).

Asimismo, Armijo, la define como “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al cambio que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas” (Armijo, 2009, Pág. 5). Se han presentado diferentes conceptos de Planeación Estratégica y cada concepto exhibido tiene su importancia con el único fin de desarrollar las organizaciones. Sin embargo, se considera que la postura más completa es la de Münch, quien afirma que:

La Planeación Estratégica es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Münch, 2008, pág. 11)

### 1.2.1.2 Tipos de planeación

- **Planeación táctica o funcional**

Táctico; palabra que se deriva de las “raíces griegas: *taktikos* significa apto para arreglar y *taktos* significa ordenado. La definición militar se relaciona con la ciencia o el arte de maniobrar en presencia del enemigo”. (Scott, 2003, pág. 14) Además, “La noción de la táctica está íntimamente relacionada con la estrategia”. (Scott, 2003, pág. 14) Para Navajo, la planeación táctica o funcional es la que “Define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización”. (Navajo, 2009, pág. 25)

Así mismo, Chiavenato, lo define como “la que abarca a cada departamento o área de organización” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 26). Es decir, busca cumplir con los objetivos del plan estratégico. Además, es una planeación a mediano o corto plazo. No obstante, para Münch, es el que “se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos” (Münch, 2008, pág. 13).

En síntesis, la planeación táctica o funcional se centra en planes más delimitados que la planeación estratégica; busca alcanzar los objetivos de la misma de manera eficiente. Además, se elabora en cada uno de los departamentos de la organización o empresa y puede ser a corto o mediano plazo. Sin embargo, se recomienda que los planes tácticos o funcionales se realicen en el corto tiempo posible a tal grado que proporcione apoyo a la organización para alcanzar los objetivos definidos por la Planeación Estratégica.

- **Planeación operativa**

Desde la perspectiva de Scott, se considera como la “unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa” (Scott, 2003, pág. 25), es decir, la que aplica claramente todo lo que se ha hablado en los planes anteriores, mayormente en el plan estratégico, el cual

presenta los objetivos que la organización desea lograr; es sencilla y muy fácil de entender. Además, tiene otras características, las cuales presenta Münch, afirmando que la Planeación Estratégica es:

...A corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (Münch, 2008, pág. 13)

Es preciso confirmar que existe una gran diferencia entre Planeación Estratégica y planeación operativa, desempeñan una función diferente dentro de la empresa u organización, Coulter dice que: “los planes estratégicos son amplios, mientras los operacionales son limitados” (Coulter, 2010, pág. 147). Por otro lado, Chiavenato & Sapiro (2011), dice que: es la que abarca cada tarea o actividad específica que se caracteriza por tener una proyección a corto plazo. Además, es detallado, específico y analítico, que aspira alcanzar metas específicas (pág. 26). Este tipo de planeación es el más específico que se realiza en toda la organización.

En base a las posturas presentadas se concluye que, la planeación operativa es la que determina las actividades que deben realizarse dentro de la organización. También, es preciso mencionar que este tipo de planeación está sujeto a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la elaboración y asignación de actividades más “Detallado, específico y analítico” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 26), que son a corto plazo y le corresponde ejecutar a los últimos niveles jerárquicos de la organización.

- **Planeación estratégica**

Existen diferentes definiciones en cuanto a este tipo de planeación. Por tal razón, se presentan algunas definiciones que pueden variar en algunos aspectos de acuerdo a la cosmovisión de cada autor. Por otro lado, no se puede suprimir la posible coincidencia que puedan tener algunos autores. Entonces, la planeación estratégica “es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa” (Navajo, 2009, pág. 25).

Del mismo modo, Münch, coincide en cierta parte con Navajo, diciendo que este tipo de planeación “se realiza en los altos niveles de la organización. Es decir, planeación general; habitualmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa” (Münch, 2010, pág. 41). De igual manera, Chiavenato, afirma que es “la más amplia y abarca a la organización entera” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 26). Por otro lado, la Planeación Estratégica, según Münch, es la que:

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; ... Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización (Münch, 2008, pág. 13).

En síntesis, la Planeación Estratégica, es el plan general a mediano o largo plazo que se realiza a nivel organizacional y funciona como eje transversal del cual se subordinan los planes de los diferentes niveles de la empresa. Sin embargo, debido a los constantes cambios que se están dando en la sociedad contemporánea los cuales se reflejan también en el mercado, los planes se actualizan a cada cierto tiempo de manera que respondan a las necesidades que la organización va adquiriendo, y así lograr el cumplimiento eficaz de la misión y visión.

### **1.2.1.3 Tipos de planeación estratégica**

La planeación ha tenido auge, y se ha convertido en una herramienta indispensable en las organizaciones, a tal grado que han surgido distintas perspectivas para abordarla. No obstante, ésta ha tenido cambios y evoluciones durante su existencia, de manera que ha ido adquiriendo tonos diferentes. Es beneficioso, entonces, realizar un estudio acerca de los “principales modelos que han existido a lo largo de la historia” (Aramayo, 2007, pág. 18) para ampliar el conocimiento, de manera que se pueda implementar en el enfoque del presente trabajo.

- **Planeación estratégica normativa.**

La planeación estratégica normativa, como su nombre lo indica es la que establece las normas para la organización, es decir los propósitos que desean lograr. Además, está enfocada estrictamente en alcanzar lo que se ha propuesto, provocando el desarrollo de la organización. En cuanto a esto hay diversidad de posturas, por tal razón se presentan algunas con el fin de observar la perspectiva de cada teórico para luego formular una definición de manera clara, sencilla y práctica. Aramayo, dice que:

Es aquella que se basa principalmente (para su formulación e implementación), en procedimientos preestablecidos cuyo fin es generar un orden tal que permita estandarizarlos y, con ello, mantenerlos controlados en todo momento para que sea posible un seguimiento permanente y así conocer su desarrollo en todos los aspectos (Aramayo, 2007, pág. 18).

La planeación estratégica normativa debe entenderse y abordarse como un proceso que busca generar orden en los procedimientos con el fin de lograr el desarrollo que la organización se ha propuesto. Por otro lado, para Ortega, es la que “está basada en el enfoque de lo que “debe ser y de lo que debe hacerse para alcanzar objetivos”, partiendo de la base de que ésta habrá de ser la norma y la establece quien tiene el poder para planear” (Ortega, 2008, pág. 83). Esto permite conocer la realidad que la organización está enfrentado para luego establecer lo que anhela lograr.

Respecto a lo anterior, Ander-Egg, citado por Aramayo lo define como el que se encarga de “determinar de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos, estableciendo tiempos parciales y totales de una trayectoria” (Aramayo, 2007, pág. 18), que conduce al desarrollo de la organización. Además, se considera que “mediante este proceso se conoce y proyecta la realidad presente y pasada. Asimismo, se diseñan las estrategias y acciones para alcanzar la misión, la visión y los objetivos de la empresa” (Ortega, 2008, pág. 83).

En cierre, la planeación estratégica normativa, es aquella que, en base a la experiencia pasada y presente de la organización, realiza las estrategias que

ayudarán a alcanzar la visión, misión y objetivos de la misma, proporcionando un resultado positivo. Por esta razón, el Ministerio Juvenil también necesitan conocer y estudiar a fondo la Planeación Estratégica Normativa, debido a que está contribuirá en el alcance de la visión, misión y objetivos que se ha propuesto.

- **Planeación estratégica situacional.**

Este tipo de plan se realiza de acuerdo a la situación actual que la organización está enfrentando. Respecto a esto, Aramayo, dice que es “la realidad explicada por un autor que vive en ella en función de su acción” (Aramayo, 2007, pág. 19). Sin embargo, desde la perspectiva de Cortés, “Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés, 2015). Respecto a esto, Ortega, afirma que la planeación estratégica situacional es:

Un procedimiento continuo de diseño y aplicación de estrategias, ...que hagan posible el logro de objetivos de uno o varios actores sociales mediante el conocimiento de la realidad presente y pasada, la previsión de escenarios alternativos del futuro, mediante el uso eficiente de múltiples recursos limitados (Ortega, 2008, págs. 83-84).

En compendio, la planeación estratégica situacional, “es un procedimiento continuo de diseño y aplicación de estrategias”. (Ortega, 2008, pág. 83), que parte de la situación que la organización está enfrentando. Éste, debido a que el tiempo y el espacio pueden cambiar persiste en todo lo situacional, objetivos, estrategias, fortalezas, oportunidades, al igual que enfrenta sus amenazas y debilidades situacionales. Todo con la intención de lograr los objetivos estandarizados por la organización.

- **Planeación con enfoque estratégico**

Este tipo de planeación es una herramienta que ha colaborado significativamente en el desarrollo de las organizaciones o empresas. Además, se caracteriza por “su eficacia para enfrentar entornos dinámicos y fuertemente competitivos” (Aramayo, 2007, pág. 21), que surgen en el tiempo menos esperado, los cuales pueden llegar

a dañar o incluso destruir la misma. Éste se ha transformado en el eje transversal de las organizaciones, conservando un carácter de herramienta incuestionable. Para Ortega, este tipo de plan es:

El plan para alcanzar objetivos... y su diseño habrá de tener estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias... así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer las estrategias del plan y la solución de los problemas que se propone resolver (Ortega, 2008, pág. 84).

En síntesis, la planeación en su enfoque estratégico es el más utilizado, el más competitivo y confiable para poder alcanzar los objetivos organizacionales, además, provee una excelente dirección al proceso. Es un plan alto y estrictamente diseñado para responder a los diferentes desafíos y amenazas que la organización enfrenta, aprovechando todo tipo de medios que estén al alcance de la misma. También es preciso aludir, que no garantiza resultados al cien por ciento, ya que no es una herramienta perfecta, sin embargo, suprime un cierto porcentaje de errores que no se logran sin planear.

#### **1.2.1.4 Objetivos de la planeación estratégica**

La Planificación Estratégica es una herramienta muy útil, que contribuye al desarrollo de las organizaciones. Tiene objetivos abarcadores que llevan a la organización al perfeccionamiento, “proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer” (Peteraf & Strickland, 2012, pág. 5), llevando a la organización en la dirección deseada.

Desarrollar la organización es el principal objetivo de la Planeación Estratégica. Sin embargo, para lograr el desarrollo debe enfocarse en muchos más objetivos, que son implícitos. Para esto, Ortega (2008), presenta algunos objetivos de la Planeación Estratégica, los cuales son: 1) Define el futuro de la organización. 2) Establece escenarios para el futuro de la organización. 3) Detalla con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro. 4) Establece el camino óptimo

para un desarrollo en el futuro. 5) Identifica las desventajas. 6) Identifica oportunidades (pág. 29).

Una organización será exitosa si tiene bien claro sus objetivos, de lo contrario fracasará, por lo tanto, se requiere que la organización cuente con un Plan Estratégico, el cual le proveerá dirección para el futuro, respecto a esto Chiavenato dijo que: “Planear es pensar en el futuro” (Chiavenato, 2002, pág. 220). Esta, procura responder a las necesidades imprevistas, gestionando como dice Aramayo (2007), afirmación en la organización, descubriendo lo mejor de la organización, aclarando ideas futuras y transformando la visión en acción (pág. 33-34).

### **1.2.1.5 Propósitos de la planeación estratégica**

Su propósito consiste en mantener estable la dirección de la organización, facilitando el logro de los objetivos. También considerado como el que “define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años” (Álvares, 2006, pág. 28). La Planeación Estratégica, es la responsable de conducir a la organización hacia el éxito, estableciendo un proceso que deben seguir, y al mismo tiempo normas que debe cumplir el personal que contribuye en determinada empresa u organización.

También se podría definir el propósito de la Planeación Estratégica, como el que “hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella” (Mintzberg, 2007, pág. 4). No obstante, “La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa” (Mintzberg, 2007, pág. 4). De acuerdo con Mintzberg, el propósito de la Planeación Estratégica es: ser el motor que impulsa a generar desarrollo. Por otro lado, se presenta de manera sistemática algunos propósitos de la Planeación Estratégica, que, según Álvares, son:

1. Contar con una metodología practica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su VISIÓN, su MISIÓN, sus objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los



planes de mejora que acelere el nivel de evolución competitiva de la organización. 4. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de los objetivos (Álvares, 2006, pág. 28).

En culminación, el propósito de Planeación Estratégica consiste en alcanzar los objetivos deseados y tener una herramienta de control de alta dirección. Esto invita a reflexionar sobre la carencia de Planeación Estratégica en el Distrito La Libertad de la Iglesia de Dios en El Salvador, Territorio Centro. Esta puede ser una de las principales causas por la cual no existe un desarrollo integral.

### **1.2.1.6 Beneficios de la planeación estratégica**

Los beneficios están vinculados con los objetivos y los propósitos, los cuales en algún momento pueden tener significados similares. Respecto a esto, Ortega (2008), afirma que ésta, se enfoca en el presente y en el futuro, también refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, asigna prioridades en el destino de los recursos, construye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo (pág. 33). También “Fortalece la estructura organizacional” (Álvares, 2006, pág. 30).

Las organizaciones o empresas exitosas no utilizan herramientas que les proporcionen estragos, sino las que proporcionen beneficios, y la Planeación Estratégica es una herramienta de alta calidad que proporciona grandes beneficios. Además, es utilizada por las diferentes organizaciones u empresas debido a que garantiza desarrollo. Respecto a esto, Chiavenato (2002), dice que la Planeación Estratégica provee, focalización y flexibilidad, mejoramiento de la coordinación y mejoramiento del control administración del tiempo (pág. 224-225).

Con el fin de comprender mejor los beneficios de la Planeación Estratégica se presenta la perspectiva de Münch, (2008), quien afirma que:

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Define las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.

- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización (pág. 14).

Partiendo de las diferentes posturas presentadas, se concluye describiendo algunos beneficios de la Planeación Estratégica los cuales son: 1) “Fortalece la estructura organizacional” (Álvares, 2006, pág. 30). 2) “Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro” (Münch, 2008, pág. 14). 3) Evita la improvisación. 4) Aprovecha el tiempo, recursos y oportunidades que están en su entorno. 5) Genera dirección y estabilidad. 6) Facilita el control.

### **1.2.1.7 Importancia de la planeación estratégica**

Por medio de la planeación estratégica se responde a las preguntas que toda organización necesita saber: ¿Qué hemos hecho? ¿Qué queremos? ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? Como resultado, se afirma que por medio de la “planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación” (Münch, 2010, pág. 41).

Esto significa que la Planeación Estratégica es una pieza clave dentro de la organización y su importancia parte de la capacidad que tiene para generar el desarrollo de la misma. De igual importancia, la organización que desea implementar este tipo de planeación debe conocer y dominar la misma, para lograr mejores resultados. Además, el plan debe ser revisado continuamente por el gerente o administrador general para saber si se está marchando por la dirección correcta y logrando los objetivos anhelados.

Además, facilita “orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa; asimismo, orienta las acciones que se han determinado” (Ortega, 2008, pág. 32). Por esta causa, “es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”

(Münch, 2008, pág. 13). De esta forma, la Planeación Estratégica adquiere suma importancia en las organizaciones.

En síntesis, la Planeación Estratégica puede considerarse como el corazón de la organización o empresa. Anteriormente se catalogó como el eje transversal de la organización, ya que promueve dirección a la misma. Por otro lado, se ha observado que el Distrito La Libertad de Iglesia de Dios en El Salvador tiene iglesias locales que no cuenta con ningún tipo de planeación local. Por lo tanto, se especula que posiblemente ésta sea una de las principales causas de la carencia de Desarrollo Organizacional. A continuación, se presentan las características del proceso de Planeación Estratégica.

## 1.2.1.8 Características del proceso de planeación estratégica

Cuadro #1: Características del proceso de planeación estratégica

PRINCIPIO	POSTULADO
1. Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se pueden lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.</li></ul>
2. Objetividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.</li></ul>
3. Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deben considerarse márgenes de holgadura que consideren los imprevistos en todos los planes.</li></ul>
4. Cuantificación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.</li></ul>
5. Unidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.</li></ul>
6. Del cambio de estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.</li></ul>

Recuperado de: *Administración, Münch, 2010, pág. 50.*

### **1.2.1.9 Herramientas de la planeación estratégica**

Al elaborar un plan es necesario considerar la existencia de eventos que pueden beneficiar a la organización, de igual manera, la existencia de otros que pueden afectar el desarrollo. Por tal razón, es indispensable considerar los “diversos escenarios que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro” (Münch, 2008, pág. 20). Para esto se necesitan herramientas que ayuden a visualizar y controlar los diversos acontecimientos. Estas sirven para estudiar y controlar cuidadosa y estrictamente “los factores o condiciones internas o externas que pueden afectar el plan” (Münch, 2008, pág. 20).

- **FODA**

La herramienta FODA, se elabora al inicio del proceso de la planeación para garantizar un alto porcentaje del plan. Esta herramienta puede elaborarse en el transcurso del proceso, pero no es recomendable ya que puede ocasionar estragos, debido a ejecutar planes sin el conocimiento adecuado de los factores internos y externos de la organización, además, es incoherente dar medicamento sin conocer la enfermedad.

Según, Ortega (2008), esta herramienta es identificada con tres nombres los cuales son “FODA, DOFA Y SWOT”. No obstante, en esta ocasión se utilizará el nombre de FODA; siglas que significan “fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas” (pág. 70). Según, Burgwal & Cuéllar, este, es un “instrumento de análisis organizacional” (Burgwal & Cuéllar, 1999, pág. 170), que es catalogado como el corazón de la Planeación Estratégica y se utiliza para conocer la situación presente de una organización, es decir, visualiza los desafíos y amenazas de la misma.

También es importante aludir que, para algunos teóricos, FODA, es conocida y llamada como “diagnóstico” (Aramayo, 2007, pág. 57), proceso que permite obtener una serie de recursos que son clave al momento de “definir los objetivos de la organización y la estrategia más adecuada para lograrlos” (Aramayo, 2007, pág. 57). A través de este se conoce la situación de una organización y lo que impide

que se puedan realizar las actividades. Además, la matriz FODA es la más práctica, reconocida y aplicada. Asimismo, se presenta la cosmovisión de Münch, quien dice que:

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes. Las fortalezas son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos. Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la empresa que obstaculizan e impiden el logro de los objetivos. Por su parte, las amenazas son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden la consecución del plan. Es necesario convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras (Münch, 2008, págs. 66-67).

En síntesis, FODA es un “instrumento de análisis organizacional” (Burgwal & Cuéllar, 1999, pág. 170), que se considera el corazón de la Planeación Estratégica y se distingue por su excelente aportación a la planeación, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueden existir en lo interno y externo de la organización u empresa. Respecto a esto, Chiavenato dice: “Concéntrese en los puntos fuertes, reconozca las debilidades, aproveche las oportunidades y protéjase contra las amenazas” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 162).

- **Análisis del entorno**

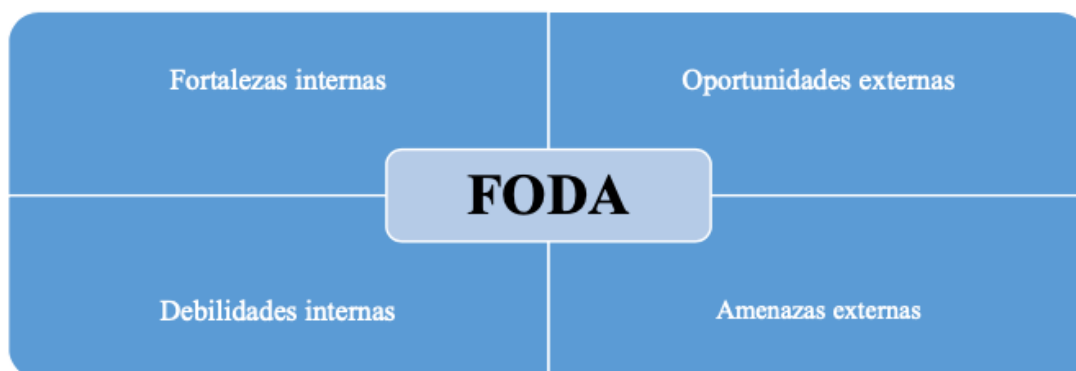
Es imposible vivir totalmente aislado, debido a que siempre existirá un entorno, y de acuerdo con Hill y Jones, este análisis “consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización” (Aramayo, 2007, pág. 58). Las organizaciones contemporáneas se relacionan permanentemente con su entorno, obteniendo los insumos necesarios para que la organización sea beneficiada. Asimismo, en la sociedad contemporánea una organización funciona sólo si permanece en contacto con su entorno, de lo contrario fracasará. Al evaluar constantemente el entorno de la organización se accede a “determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos clave, con el propósito de identificar las Oportunidades (factores externos positivos) y Amenazas (factores

externos negativos) que afronta la organización” (Burgwal & Cuéllar, 1999, pág. 170). Por tal razón, los antecedentes que se deben analizar son: “económicos, políticos, sociales, fiscales y financieros, estudios de la competencia, de los clientes, del entorno internacional y nacional, premisas externas e internas, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades” (Münch, 2008, pág. 21).

Las fortalezas “son las características propias del desarrollo de la Organización que se presentan como factores clave para su desarrollo superior” (Aramayo, 2007, pág. 63), de manera que el desarrollo sea eficaz. No así, las debilidades que son “factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos” (Münch, 2010, pág. 49). Estas condiciones generan un ambiente desagradable y desfavorable que no permiten el desarrollo de la organización. Por tal razón, se necesitan conocerlas para crear estrategias que las superen.

En conclusión, el análisis FODA consiste en descubrir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar positiva o negativamente el alcance de los planes de determinada organización. Por consiguiente, la correcta y adecuada aplicación de la matriz FODA garantiza un desarrollo eficiente. Esto significa que, “La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades” (Münch, 2010, pág. 49).

- Cuadro #2 FODA



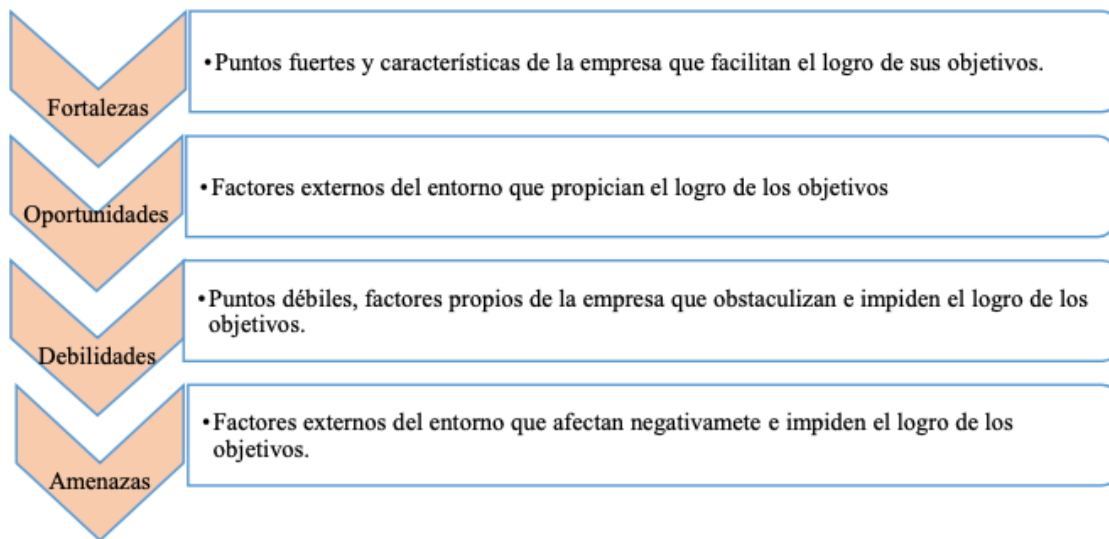
*Recuperado en: Planeación Estratégica, Münch, 2008, pág. 23.*

- Cuadro #3: Matriz FODA

Frente interno		
Frente externo	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Fácil</b>	<b>Difícil</b>
Amenazas	<b>Desafiante</b>	<b>Imposible</b>

*Recuperado en: Planeación Financiera Estratégica, Ortega, 2008, pág. 71.*

- Cuadro #4: Definiciones de las siglas de FODA



*Recuperado en: Administración, Münch, 2010, pág. 50.*

- **Gráfica de Gantt**

Para llevar el control de las actividades que contribuyen a logro los objetivos planeados se necesita una herramienta, y “La gráfica más comúnmente utilizada para elaborar un programa es la gráfica de Gantt, cuyo nombre proviene del autor que la desarrolló, Henry Lawrence Gantt” (Münch, 2008, pág. 67). También, es “conocida como gráfica de barras” (Münch, 2010, pág. 49), y lleva el control que permite observar la ejecución de cada actividad, desde el inicio hasta la culminación del proyecto. Respecto a esto, Münch, dice que:

En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad;



conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado (Münch, 2010, pág. 49).

De acuerdo a las perspectivas presentadas se concluye que la gráfica de Gantt, es la más utilizada para la elaboración de programas de control de planes. Así mismo, es indispensable aludir, que es conocida como gráfica de barras, la cual se encarga de controlar la ejecución de todas las actividades al tiempo estipulado, con el fin de alcanzar los objetivos determinados por la organización. Por consiguiente, esta herramienta se elabora y aplica desde el inicio hasta la culminación del plan, el cual proporcionará estabilidad en todo lo planeado.

#### **1.2.1.10 Elementos de la planeación estratégica**

La Planeación Estratégica aprecia diferentes elementos, los cuales “se plasman en el plan estratégico... Éstos se definen en la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales” (Münch, 2008, pág. 29). Además, es preciso indicar que, es indispensable realizar un análisis estricto del entorno antes de estipular cada uno de los elementos. Expresado de otra manera, se diría que cada elemento se elabora de acuerdo a los resultados extraídos del análisis FODA. A continuación, se analizará cada uno de los elementos que integran la misma.

- **Filosofía**

Todas las empresas sobresalientes cuentan con una filosofía que ha contribuido en el desarrollo de la misma. Por esto mismo se entiende que “...filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización” (Münch, 2008, pág. 30). Evidentemente, la filosofía organizacional dará resultados positivos cuando cada integrante de la organización encarne o se responsabilice de los valores que la empresa ha estipulado para generar desarrollo y calidad en el servicio que prestan a la sociedad o a un determinado grupo de personas de cierto lugar.

También, cabe mencionar que otros teóricos conocen la filosofía como valores. “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Peteraf & Gamble, 2012, pág. 27). De otro modo, toda persona que forma parte de la organización o empresa debe conducirse de acuerdo a los valores que la misma tiene como un estilo de vida. De lo contrario no será aceptado en la organización ya que no llena las expectativas que la organización requiere.

Dicho de otra manera, “Los valores son los principios a los que la empresa y su personal se adhiere y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones. Por eso se llaman también filosofía de empresa, credo corporativo, directrices generales” (Fernández, 2004, págs. 30-31). Toda empresa exitosa cuenta con una filosofía bien definida, compartida y vivida por el personal de la misma, esto significa que toda organización debe contar con una filosofía bien definida y el Ministerio pastoral a través de las iglesias locales no deberían ser la excepción.

Cuando el personal practica los valores que la organización ha estipulado empiezan a generar actitudes y las actitudes se convierten en conductas y las conductas del personal influyen en el resultado de la empresa u organización. “De esta forma la filosofía organizacional es el elemento más importante y el punto de partida dentro de la administración estratégica de cualquier empresa” (Münch, 2008, pág. 32). Es decir, la filosofía es indispensable en toda empresa u organización, ya que genera una conducta que contribuirá con el desarrollo de la misma.

Además, es preciso mencionar que la filosofía no solamente la ejercen las empresas u organizaciones seculares. La Biblia hace mención sobre la filosofía de la iglesia primitiva, la cual fue una organización que estipuló su filosofía para mantener el orden y el propósito por el cual existían. Hechos 6:3 (Versión Reina Valera 1960) “Buscad, pues, hermanos, de entre vosotros a siete varones de buen testimonio, llenos del Espíritu Santo y de sabiduría, a quienes encarguemos de este

trabajo”. Lucas, el escritor del libro de los Hechos detalla con mucho cuidado que la iglesia primitiva era una organización que sabía por qué existía.

Cuando observaron la necesidad de mejorar su servicio tomaron una decisión en la que participaron todos los que formaban parte de la misma. Esta decisión fue en base a la filosofía que tenían como iglesia u organización, pero, la iglesia primitiva como toda empresa u organización tuvo sus debilidades a pesar de la estructura con la que contaban. Si las empresas u organizaciones seculares han tenido debilidad a pesar de contar con un Plan Estratégico, que se podría esperar del Ministerio pastoral con tantas dificultades para aplicar procesos administrativos.

El Ministerio pastoral no debe esperar más tiempo, debido a que puede costar la pérdida total de una generación que necesita ser pastoreada al estilo de Jesús. No se puede ocultar la realidad, por lo que se esta consiste que el Ministerio pastoral contemporáneo, a nivel local, desconocen la teoría de Planeación Estratégica; existe un plan a nivel Latinoamericano pero no se está operativizando en las iglesias locales por la razón antes mencionada. Por esto mismo, la iglesia necesita invertir, capacitando a los líderes en diferentes áreas, especialmente en el área administrativa, donde la Planeación Estratégica juega un papel importante ya que contribuye al Desarrollo Organizacional de las iglesias locales.

- **La Misión**

La misión, es otro de los elementos que comprende la Planeación Estratégica y se entiende que “...describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí” (Peteraf & Gamble, 2012, pág. 26), son las preguntas que generan crisis y despiertan interés para trazar lo que desean alcanzar. Además, son preguntas que toda empresa u organización debe hacerse para descubrir el motivo de su existencia y en qué está siendo beneficiada la empresa y la sociedad actualmente. Obviamente, la misión es la que provee dirección a la empresa u organización.

Las empresas exitosas cuentan con la descripción de una misión, la cual contribuye en el éxito de la misma. Fernández Romero, dice que “La misión es una descripción de lo que queremos hacer” (Fernández, 2004, pág. 29). También, Allan Cox, citado por Malphurs, define la misión como “la declaración, breve y convincente, del propósito de una organización” (Malphurs, 2006, pág. 136). Esto significa que la empresa u organización que no tiene misión no tiene propósito, y si no tiene propósito es una pérdida de tiempo, que lamentará en el futuro.

Consecuentemente, “La misión, es entonces, la razón de ser de la organización que define el quehacer de la misma” (Amaya, 2009, pág. 16). Por esto mismo, se afirma que “Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (Peteraf & Gamble, 2012, pág. 27). En discrepancia, una organización que no tiene misión carece de identidad, no sabe por qué existe y mucho menos hacia donde se dirige; lo único que se espera es calamidad, es decir, una organización que no genera absolutamente nada.

La misión, es el elemento que inspira a la organización, “...es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación” (Münch, 2008, pág. 33). La misión provee dirección, de lo contrario caminaría sin saber para donde se dirige. Por esta razón, “Los líderes navegantes y sus iglesias deben tener una dirección, y la misión es la que brinda esa importante dirección. Así, la misión del ministerio brinda un sentido de dirección, la meta a la que todos pueden apuntar” (Malphurs, 2006, pág. 132).

Así mismo, la Biblia presenta a líderes que manifestaron gran sentido de dirección, líderes que sabían por qué existían, que tenían un propósito; están registrados en la Biblia como modelos. Se observa a Jehová delegándole a Moisés una misión, la cual, cumplió con firmeza. Éxodo 3:10 “Ven, por tanto, ahora, y te enviaré a Faraón, para que saques de Egipto a mi pueblo, los hijos de Israel”. Esto no fue fácil, sin embargo, Moisés cumplió su misión, liberando al pueblo de Israel de Egipto y conduciéndole hasta la tierra prometida.

Nuevamente se observa a Jehová delegando una misión, pero en esta ocasión era a Josué. Josué 1:2 “Mi siervo Moisés ha muerto; ahora, pues, levántate y pasa este Jordán, tú y todo este pueblo, a la tierra que yo le doy a los hijos de Israel”. En este versículo se observa la dirección que Jehová le presentó a Josué, por la que debía guiar al pueblo de Israel. Si el pueblo de Israel no hubiera tenido dirección quizás nunca hubieran llegado a la tierra prometida. Así mismo, “La iglesia nunca podrá ministrar de manera significativa si antes no define qué es lo importante” (Malphurs, 2006, pág. 133).

Tal como se ha mencionado, las empresas u organizaciones exitosas tienen bien claro lo que desean alcanzar. Es decir, tienen una misión en la que todos los que forman parte de la misma contribuyen de maneras diferentes para que se cumpla; de cierta manera el futuro de una empresa u organización depende de la misión. Así mismo le corresponde hacer al Ministerio pastoral y sus equipos; definir los resultados que deseen adquirir, si es que desean un futuro exitoso. Por consiguiente, se afirma que “Una misión clara y bíblica sirve para definir el ministerio de la iglesia” (Malphurs, 2006, pág. 133).

En culminación, toda organización que no tiene misión fracasará debido a que la misión expone lo que se debe hacer. En otras palabras, es la que ayuda a que una organización se concentre en el futuro y no el pasado. El apóstol Pablo expresa mejor esta idea en Filipenses 3:13-14 "Hermanos, yo mismo no pretendo haberlo ya alcanzado; pero una cosa hago: olvidando ciertamente lo que queda atrás, y extendiéndome a lo que está delante, prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús". Esencialmente “La misión es para el ministerio lo que la brújula es para el navegante” (Malphurs, 2006, pág. 134).

- **La Visión**

Existen diferentes perspectivas en cuanto a la visión estratégica, por lo que se presentaran algunas definiciones. Para Fernández, “La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna” (Fernández, 2004, pág. 29). Esto significa

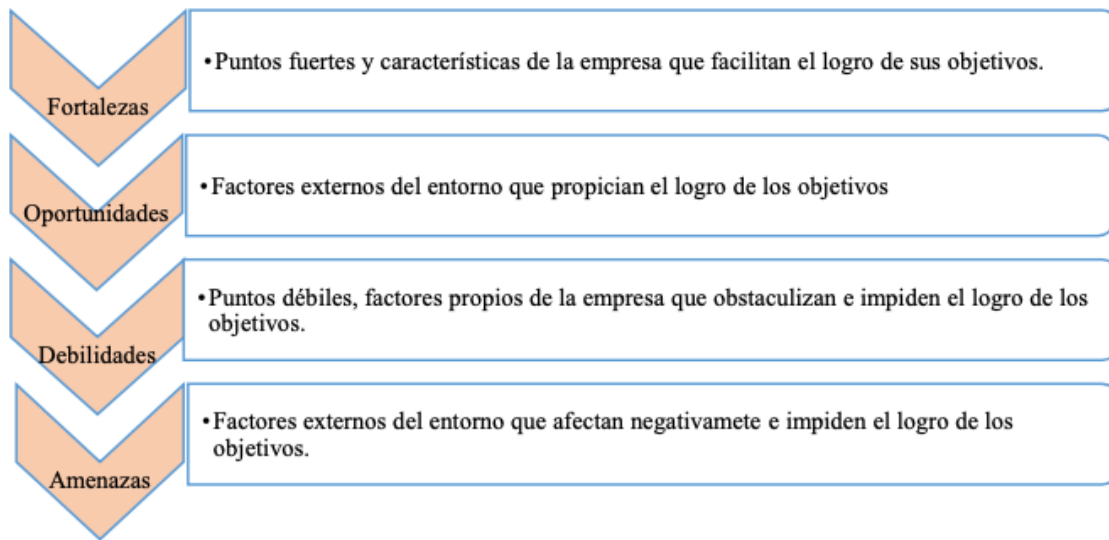
que la visión tiene una estrecha relación con la misión porque ambos se enfocan en el futuro de la organización. Además, Malphurs, (2006) afirmó, que puede encajar bien en diferentes lugares, esto puede ser antes de desarrollar la misión o después de desarrollar la estrategia (pág.159).

La visión estratégica también “Establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 197). Igualmente, “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Peteraf & Gamble, 2012, pág. 23). Por consiguiente, tener visión es proyectarse y proyectarse es querer ser mejor, diferente, y exitoso en un postrer tiempo.

También se puede considerar la visión estratégica “...como una imagen clara y desafiante del futuro...” (Malphurs, 2006, pág. 167), que se puede modificar en el transcurso del tiempo sin distorsionar la esencia. Por ejemplo, la iglesia universal tiene una misión que se encuentra redactada en El Evangelio de Jesucristo según Mateo 28:19-20 “Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; 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. Amén”. La esencia no cambia, pero la forma de cumplirla puede cambiar de acuerdo a la cultura.

Así mismo, se puede decir que “La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización” (Münch, 2008, pág. 34). Las empresas u organizaciones que han llegado a ser exitosas lo han logrado porque en alguna etapa de su existencia pensaron en el futuro. Llegaron a entender lo que Bill Hybels, citado por Malphurs, dice: "La visión es el combustible que moviliza a los líderes. Es el fuego que enciende la pasión de los seguidores" (Malphurs, 2006, pág. 162).

- Cuadro # 5: Diferencia entre la Misión y la Visión



*Recuperado en: Planeación estratégica, Mintzberg, 2007, pág. 15.*

- **Objetivos**

El objetivo no es exclusivo de una empresa u organización, sino que, es algo cotidiano que practican todas las personas, pero sin saber que lo hacen. Por ejemplo: Cuando una persona emigra a Estados Unidos de Norte América lleva un objetivo el cual es tener económicamente una vida mejor. Entonces al ser algo cotidiano los teóricos han hecho del objetivo algo indispensable en la Planeación Estratégica. Por consiguiente, “Una vez que se han establecido la filosofía, la visión y la misión, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado” (Münch, 2008, pág. 34).

Indiscutiblemente los objetivos son “...el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización” (Mintzberg, 2007, pág. 16). De manera que los “...objetivos son las metas que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta el conjunto de los demás fines” (Fernández, 2004, pág. 35). Por lo tanto, se puede decir que los objetivos son resultados que la empresa u organización desea alcanzar en un tiempo determinado.

De esta manera, “El objetivo es la definición del futuro pretendido” (Ossorio, 2003, pág. 96). Por consiguiente, “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Peteraf & Strickland, 2012, pág. 28), o modificar los que ya existen, de manera que puedan lograr un desarrollo significativo. Por el contrario, si carecen de objetivos, difícilmente lograrán resultados pertinentes. Por lo tanto, se considera que toda organización debe tener objetivos, los cuales personifican los escenarios futuros.

Además, el propósito de establecer objetivos en el plan estratégico “...es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución” (Peteraf & Strickland, 2012, pág. 28). Por consiguiente, a los pastores y equipos pastorales les corresponde formular objetivos desafiantes y factibles, es decir que se puedan alcanzar. Respecto a esto, Bill Hewlett, citado por Peteraf & Strickland, afirmó que:

No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”. Los objetivos...son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) ...rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más (Peteraf & Strickland, 2012, pág. 28).

En síntesis, “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente” (Münch, 2008, pág. 35). Es decir, resultados que son posibles de lograr; “Definir lo que deberá ser la organización en el futuro” (Ortega, 2008, pág. 29), de acuerdo a un plazo determinado que puede ser un año o más, pero todo dependerá de la capacidad de la organización y el tipo de objetivo que desean alcanzar. Entonces, el objetivo es fundamental para el cumplimiento de la misión.

- **Estrategias**

Al igual que los objetivos, las estrategias se practican cotidianamente de manera empírica. No obstante, quienes lo usan de manera intencional son los militares,



empresas y organizaciones. Además, no es algo actual, sino algo que ha existido desde el principio de la creación. Esta es definida como “un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo” (Peteraf & Gamble, 2012, pág. 34). Se puede decir que las estrategias se utilizan para alcanzar los objetivos.

Efectivamente, “La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción” (Ossorio, 2003, pág. 21). Básicamente, ninguna organización exitosa intenta lograr sus objetivos sin estrategias. Respecto a esto, se observa como ejemplo a las hormigas, las cuales usan estrategias para lograr sus objetivos (Proverbios 6:6-8). Imagine, ¿qué sería de la humanidad sin estrategias? En realidad, el mundo no estaría desarrollado como lo está actualmente.

Además, se puede decir que las “estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández, 2004, pág. 7). Indiscutiblemente, antes de implementar las estrategias es necesario tener un amplio conocimiento del lugar determinado donde se ejecutará la misma. Para esto es necesario preguntarse, ¿cómo se alcanzarán los objetivos, qué medios se utilizarán, cuánto tiempo llevara implementarlo y qué tan eficiente es la estrategia? Expresado de otra forma, la estrategia es el resultado de un estudio profundo de la materia o fenómeno sobre el cual desean ganar ventaja.

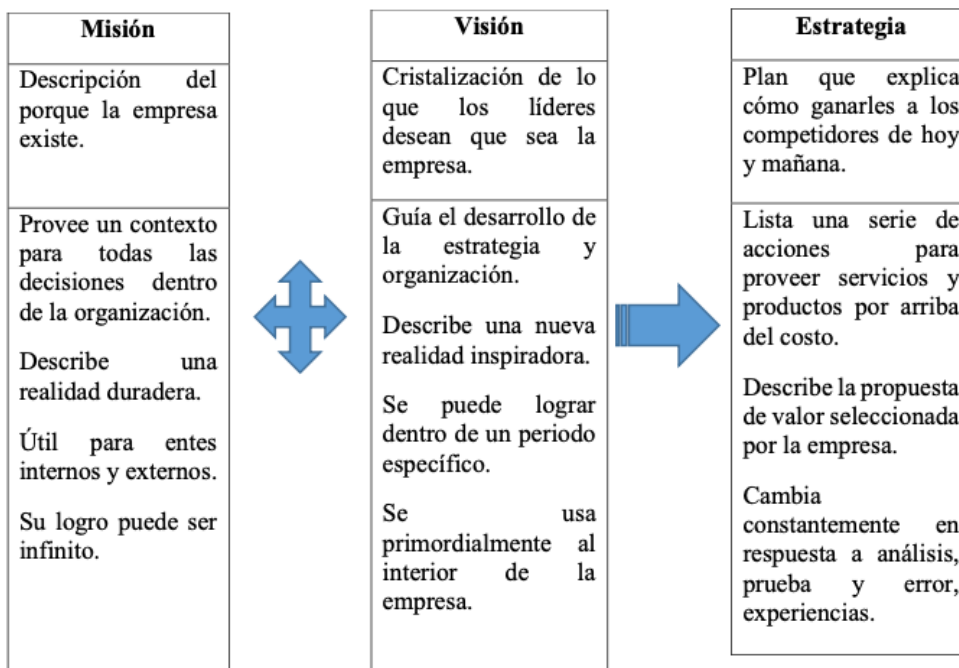
Esencialmente, “A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos” (Münch, 2008, pág. 39). Por lo tanto, se recomienda que los líderes y equipos pastorales estudien profundamente el contexto donde ministran y las necesidades de cada individuo que tienen a cargo para luego implementar estrategias que contribuyan con el desarrollo del mismo, y no sólo en el desarrollo espiritual como se ha hecho por mucho tiempo, sino que el desarrollo sea integral.

En conclusión, las estrategias son “...la adaptación de los recursos y habilidades de la organización..., aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en

función de objetivos y metas” (Mintzberg, 2007, pág. 7). Básicamente, la estrategia dependerá del tipo de necesidad que se desea satisfacer y en base a la misma la organización adaptará sus recursos y habilidades para adquirir resultados satisfechos. Por consiguiente, “Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (Münch, 2008, pág. 37).

- **Diferencia entre visión, misión y estrategia**

- Cuadro #6: Diferencias entre Misión, Visión y Estrategia.



Recuperado en: Planeación Estratégica, Mintzberg, 2007, pág. 16.

- **Políticas**

De igual manera, la política contribuye en el alcance de los objetivos que la empresa desea. La palabra política proviene del griego *politiké* que significa “arte de gobernar una nación”; el diccionario señala que la política es el arte o trazo con que se maneja un asunto. ...Significa “plan para realizar un fin” (Münch, 2008, pág. 45). Existen por lo menos dos maneras diferentes de entender la palabra política: la que se usa para adquirir el poder para gobernar una nación, lo cual no tienen ninguna relación con

la administración, y el otro que se cataloga como un elemento en el proceso de planeación.

Por ende, “Las políticas son las guías o pautas y postulados generales que orientan la gestión” (Zabala, 2005, pág. 35). De cierta manera, es la que establece algunas normas de conductas las cuales debe perseguir el personal de la empresa para contribuir con el orden de la misma. De igual importancia lo cataloga Mintzberg, diciendo que son “pautas, reglas, formas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacía las metas fijadas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionadores para lograr las estrategias” (Mintzberg, 2007, pág. 16).

En recapitulación, se afirma que: “Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios,” (Münch, 2008, pág. 45), que de una y otra manera auxilian el alcance de los objetivos y proporcionan facilidad para la realización de las estrategias. Además, las políticas son flexibles, por lo que se recomienda que al momento de redactar la política de la empresa u organización se debe hacer de manera clara y razonable, que sea coherente con los objetivos de la organización. Igualmente, “sirve de apoyo a la filosofía, a la misión y a la visión organizacional” (Münch, 2008, pág. 48).

- **Programas**

Cuando se habla de programa rápidamente se puede imaginar una hoja de papel en la que muchas personas tienen la asignación de ciertos privilegios y responsabilidades para cierta actividad que una organización o un grupo de personas pueda realizar. No obstante, “Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos” (Münch, 2010, pág. 46). Esto significa que es muy diferente a lo que se está acostumbrado conocer y hacer, es decir, calendarios saturados de actividades que no tiene objetivos específicos, programas sólo por salir del paso, por requisito o porque consideran que les proporciona cierto orden. En cuanto a los programas y su desarrollo, Ossorio, dice que:

Los programas traducen en tiempo y espacio, en recursos requeridos y organización, los afanes del organismo. Sistematizan los cómo, con cuánto y con quiénes habrá de desarrollarse las acciones, evalúan y ordenan los procesos y los recursos y establecen la sucesión temporal de los objetivos (Ossorio, 2003, pág. 97).

Esto cataloga al programa en una perspectiva diferente, puesto que el programa de una Planeación Estratégica no puede hacerse sólo por salir de paso, sino para lograr los objetivos. Por esta razón, “Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos” (Münch, 2010, pág. 46). Esto significa que todo programa debe perseguir el alcance de los objetivos. Además, es el responsable de establecer un control de cada actividad que se realice.

Por otro lado, “un programa es un conjunto de tareas, un calendario, unos responsables, unos recursos” (Fernández, 2004, pág. 6), que serán implementados de acuerdo al área en el que se está trabajando. También, es definida por París Roche, como “...un anteproyecto para una línea de acción definitiva, un plan para poner en marcha un plan” (París, 2005, pág. 18). Básicamente, los elementos que conforman la Planeación Estratégica tienen una estrecha relación entre sí, es decir, una depende de otra, de manera que ningún elemento puede lograr los objetivos de la organización sin necesidad de los otros elementos.

De acuerdo a lo que se ha abordado en este indicador, se concluye que “un programa es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas, así como la asignación de los responsables de su ejecución” (Münch, 2008, pág. 49). El programa determinara que actividades se realizaran y en que fechas, ninguna actividad debe realizarse antes de la que corresponde, de lo contrario causara desequilibrio o estragos en la organización o empresa.

Así mismo, controlara el tiempo de duración de cada actividad; ninguna actividad debe durar más del tiempo estipulado, debido a que atrasara otras actividades que

están contempladas en el plan estratégico, y esto implica distorsión en el tiempo en el que esperaban obtener los objetivos anhelados. No obstante, el éxito de un programa dependerá de “la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y con su ejecución en cuanto a las fechas de inicio y terminación de cada actividad” (Münch, 2008, pág. 49).

- Cuadro #7: Diagrama de Gantt.

## DIAGRAMA DE GANTT.

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION.												
	ABRIL				MAYO				JUNIO				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios.													
Verificar el estado de los equipos informáticos.													
Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C.													
Realizar mantenimiento a las P.C.													
Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución.													
Jornada de cierre de proyecto en la Institución.													

Cuadro 7: Recuperado en: <https://www.google.com.gt/search?q=Diagrama>, el 28 febrero del 2022

- **Presupuestos**

Al igual que todos los elementos antes mencionados, el presupuesto también es un elemento indispensable en la Planeación Estratégica. Por otro lado, “la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *pre*, que significa antes de o delante de, y *supuesto*, que significa hecho, formado. Por tanto, presupuesto significa antes de lo hecho” (Ortega, 2008, pág. 204), ya que a través de este se determinan los

recursos que la organización utilizará para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Básicamente, cuando se habla de recursos a utilizar, se está refiriendo a recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, culturales, temporales, entre otros.

Además, este determina usarlos de la mejor condición para aprovechar al máximo cada recurso. Asimismo, para cumplir los objetivos que la organización percibe es necesario implementar actividades las cuales son controladas por el programa; actividades que tienen un costo, las cuales pueden ser sufragadas por la existencia de un presupuesto. Por consiguiente, “El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico” (Münch, 2010, pág. 47).

El presupuesto también es conocido como “...una previsión monetarizada” (Fernández, 2004, pág. 6). Es necesario tener en agenda un supuesto gasto de lo que implementaran en el futuro. Además, es preciso mencionar que el presupuesto es a nivel general de la organización y no a nivel de unidades, sin descartar la posibilidad de hacerlo por unidades. Básicamente, en los presupuestos se encuentran plasmados los recursos que requiere una organización para ejecutar el plan. Estos “Se refieren básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos” (Münch, 2008, pág. 51).

De acuerdo a lo que se ha dialogado y estando muy de acuerdo con Ortega, se llega a concluir que: el presupuesto es “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado” (Ortega, 2008, pág. 204). Además, “...es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización” (Münch, 2008, pág. 51)

## 1.2.2 Desarrollo Organizacional

### 1 .2.2.1 Origen del desarrollo organizacional

Según *The business*, una revista de economía que se encarga de resaltar procesos de gestión y de historia empresarial, además de realizar investigaciones sobre conceptos empresariales: el concepto de desarrollo organizacional aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para Beckard el proceso de desarrollo organizacional

...es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grievés 2003, pág. 32).

En los últimos 30 años esta concepción del desarrollo organizacional ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época. Entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes principios del desarrollo organizacional que parecieran ser innegociables en el desarrollo empresarial:

- El sustento básico del proceso de desarrollo organizacional es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura;
- El proceso de desarrollo organizacional promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales;
- El aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de desarrollo organizacional,
- Y los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de desarrollo organizacional. Por otro lado, algunos aspectos que han cambiado con el tiempo

identifican un creciente énfasis en considerar que es un proceso que emerge de diversos puntos en la trama de relaciones en una organización.

El desarrollo organizacional entonces tiene lugar cuando “...existen las condiciones para que el proceso ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino a los socios significativos o partes interesadas que están en relación con la organización” (Grieves, 2003, pág. 34).

Por último, siguiendo a Grieves, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del desarrollo organizacional consideran que Existe una creciente aceptación que el desarrollo organizacional consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno; “El desarrollo organizacional, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen” (Grieves, 2003, pág. 36).

El interés por el desarrollo organizacional se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En este breve lapso han aparecido una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del desarrollo organizacional. Tal ha sido el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento. Este aparente entusiasmo tiene lugar, de manera notable, al mismo tiempo que se intensifica la globalización del modelo de mercado como sistema económico. Lo interesante del caso es que el desarrollo organizacional no aparece como una respuesta, o una reacción contraria a la expansión del modelo de mercado, sino como un recurso que a lo menos es un complemento.



### 1.2.2.2 Definición de desarrollo organizacional

Sánchez<sup>4</sup> define desarrollo organizacional como “un conjunto de ideas acerca del hombre, la compañía y el ambiente; orientadas a propiciar la evolución y el crecimiento de sus habilidades, competencias y destrezas” (Sánchez, 2005, pág. 67). Es entonces que el desarrollo organizacional busca introducirse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las empresas, de su cultura empresarial y el cambio de las compañías.

Otro concepto muy interesante menciona que El Desarrollo Organizacional “...es el conjunto de estrategias que se establecen en una empresa con el fin de mejorar cada una de las áreas correspondientes y lograr el éxito de la misma” (Mendoza & Ferrer, 2011, pág. 36). En el sentido sistémico el cambio procura dejar estructuras, comportamientos y procedimientos y sustituirlas por otras que permitan mayor estabilidad y adaptación al contexto. Entonces es posible afirmar que desarrollo organizacional está conformado por dos palabras importantes, crecimiento; implica una acción y efecto de realizar actividades que ejecuta una persona o una empresa Y disposición; es la coordinación de actividades de todos los individuos que integran una compañía con el propósito de obtener el máximo provecho de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la organización tiene planteados.

López afirma que las organizaciones deben desarrollarse de la mejor manera “Las organizaciones están constituidas por personas que, simultáneamente, son miembros de otros grupos que compiten entre sí o mantienen una lealtad complementaria” (López, 2014, pág. 34). Por otra parte Angulo considera que el desarrollo organizacional, “...es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas,

---

<sup>4</sup> Gilber Sánchez es uno de los académicos que más ha trabajado el concepto de desarrollo organizacional.

mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Ángulo, 2011, pág. 46).

Estratégicamente el desarrollo organizacional sistematiza el cumplimiento de competencias, habilidades y destrezas, lo que hace es que las empresas elaboren herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología, bajo una cultura empresarial propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Por otra parte, también Se define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos. Este es un enfoque sistemático y práctico que trae cambios de forma planificada. En otras palabras, es un cambio planificado. López también considera que “El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillo, en especial uno temporal que no tenga éxito en tratar problemas subyacentes” (López, 2001, pág. 34). Por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura efectiva.

El proceso de desarrollo organizacional es muy importante, tanto interna como externamente. En términos de un ambiente externo, tiene el objetivo de mejorar la habilidad de una empresa de responder o adaptarse a los cambios con efectividad. Respecto del ambiente interno, tiene el fin de incrementar la capacidad de los empleados, la mejora de los recursos humanos y de los sistemas de comunicación. En el ambiente eclesial el desarrollo organizacional promueve mejores ambientes de trabajo en equipo y eficiencia en el servicio provisto a los integrantes de las congregaciones. Mientras exista un trabajo adecuado y sistemático se proveerá un desarrollo en la cultura organizacional de la iglesia.

### 1.2.1.3 Objetivos del desarrollo organizacional

De acuerdo con Niebles y Oñoro<sup>5</sup> el objetivo primordial del desarrollo organizacional “...es mejorar el desempeño de la organización, a través de la creación de un mejor ambiente organizacional, así como la funcionalidad y bienestar de los empleados” (Niebles, Oñoro, 2006, pág. 31). Para la conducción de empresas líderes, el desarrollo organizacional construye al logro de estos objetivos que se denominan estratégicos, según Idalberto Chiavenato el desarrollo organizacional también logra alcanzar los siguientes objetivos: “Posibilitar la identificación, protección de los recursos y capacidad actual que posee la compañía; así como, el reconocimiento de las necesidades en el futuro y potenciar su talento” (Chiavenato, 2005, pág. 67). De esta forma se garantiza entonces el desarrollo de los individuos de acuerdo a sus capacidades y no necesariamente se le ubicaría en la empresa por razones externas a ellas.

Chiavenato considera que otro de los grandes objetivos del desarrollo organizacional es el ahorro a través de “Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de la organización basada en conocimientos” (Chiavenato, 2005, pág. 67). De tal forma que en un negocio con función de ganar-ganar, se vea beneficiado tanto quien está integrándose en una organización como la organización misma. Por último, considera que el otro gran objetivo es tan importante como el resto: “Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos” (Chiavenato, 2005, pág. 67).

Las organizaciones eclesiósticas deberían entonces tratar de alcanzar estos objetivos del desarrollo organizacional para mayor beneficio en las iglesias locales. La aplicación adecuada de cada uno de los principios del desarrollo organizacional

---

<sup>5</sup> Nota: Niebles y Oñoro son dos autores de origen español enfocados en el desarrollo empresarial desde 1989 y han escrito alrededor de 35 libros al respecto.

en el proceso de integración del talento humano será beneficioso para las personas que estén integrando los nuevos ministerios de servicio en la iglesia local y futuras proyecciones ministeriales para el trabajo en el distrito.

#### **1.2.2.4 Importancia del desarrollo organizacional**

La trascendencia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el recurso humano es concluyente para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su administración es signo para el victoria empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la disposición de la organización (organigrama), siguiendo por una competente dirección de los grupos de operación (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan advertir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de caracterización y destino de la empresa o institución, el cómo recompensar los requerimientos del personal o cuestiones de eficacia organizacional.

Esta pericia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en n la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### 1.2.2.5 Características del desarrollo organizacional

Las definiciones de desarrollo organizacional presuponen las características siguientes.

- Enfoque dirigido a la organización en su conjunto: el desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. Como lo menciona Idalberto Chiavenato “El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que toda su parte trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan” (Chiavenato, 1998, pág.212). El desarrollo organizacional es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.
- Orientación sistemática: el desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización las cuales se efectúan de forma recíproca, hacia las relaciones de trabajo entre las personas, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. Chiavenato hace referencia que “El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas estas partes trabajen junta con eficacias” (Chiavenato, 1998, pág.212). Por tanto, es necesario que todos los involucrados cuenten con competencias que puedan beneficiar al grupo y no solo de forma individual.
- Agente de cambio: el desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeña las funciones de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Chiavenato menciona que “Por lo general el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o a las políticas de la empresa”. (Chiavenato, 1998, pág.214). Por tanto, el director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio, este también trabaja con la dirección, de modo que resulte una relación de tres vías. en el ámbito eclesial, ese trabajo lo desarrolla el pastor o su equipo de liderazgo.

- Solución de problema el desarrollo organizacional hace hincapié en solución de problemas y no solo en discutirlos en términos teóricos. Según Chiavenato el desarrollo organizacional “Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza las investigaciones que es una característica fundamental del desarrollo organizacional” (Chiavenato, 1998, pág.214).
- Aprendizaje por experiencia: los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentre en el trabajo. Chiavenato resume esta característica de la siguiente manera: “Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprende de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento organizacional” (Chiavenato, 1998, pág.214).
- Proceso de grupo: el desarrollo organizacional se sustenta en proceso grupal, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflicto intergrupales y procedimiento para la cooperación. Según Warren Breef un reconocido autor sobre desarrollo organizacional “Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones intergrupales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas” (Breef, 2005, pág.45).
- Retroalimentación: el desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuente con datos concretos que fundamente las decisiones la retroalimentación proporciona información a las personas sobre sus conductas, además que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentra permitiéndoles tomar medidas para corregir y para ser más eficaces en ellas.
- Orientación situacional: el desarrollo organizacional no sigue un procedimiento regido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se oriente a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adoptan a las acciones con el propósito de adecuarlas a las necesidades específicas y particulares. Chiavenato es enfático en mencionar que en este punto, “Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.” (Chiavenato, 1998, pág.215).

- Desarrollo de equipo: el propósito general de desarrollo organizacional es construir equipos de trabajo dentro de las organizaciones y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

### **1.2.2.6 Desarrollo organizacional en organizaciones vanguardistas**

Castellanos y Nevado explican que el desarrollo de las organizaciones “es tener presente también la gestión del cambio y de la diversidad, ya que son dos variables claves para su configuración futura” (Castellanos & Nevado, 2007, pág.45). El saber adaptarse a los cambios constantes que marquen el entorno y la forma en que los gerentes saben liderar y gestionar ese cambio, es fundamental para obtener ventaja competitiva. De igual forma, la diversidad, entendida esta como el conjunto de características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí, se convierte en un factor clave a gestionar por los directivos, convertir dichas diferencias en claves de competitividad en los mercados.

En definitiva, las organizaciones del siglo XXI deben caracterizarse por estructuras horizontales y no jerárquicas, centradas en la satisfacción hacia el cliente, apoyadas en una gestión de competencias, de los intangibles, de la invocación, de sistemas de información, con una cultura organizativa que se adapte a los cambios y que tenga integrada en su filosofía comportamiento éticos, unido a una gestión de la diversidad que les permita afrontar el futuro con garantías de éxito.

El desarrollo de las organizaciones en este siglo va a estar marcado por la mejora de la productividad, la utilización más eficiente de los recursos y la eliminación de todos los procedimientos que no añadan valor. Para conseguir todo ello, es necesario que las empresas sean más planas para favorecer la toma de decisiones, mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y códigos éticos, unidos a la disposición de sistemas de información que apoyen y mejoren todos los procesos.

Otra variable importante que debe acompañar todas estas transformaciones son los cambios que se van a producir en la cultura organizacional. Esto es, modificaciones de las creencias, valores, ritos y sus relaciones que conllevan cambios en la visión de la empresa, estrategias, valores, códigos de conducta. Por lo tanto, el conocimiento y sostenimiento de la educación es otra gran variable que los gerentes se les solicitan tener presente en el desarrollo de las organizaciones futuras.

### **1.2.2.7 El desarrollo organizacional como oportunidad de innovación**

Kantis y Druncaroff explican que “el proceso de rápido crecimiento de las organizaciones jóvenes demanda respuestas empresariales, armar equipo de trabajo, crear áreas y gerencias, desarrollar rutinas y delegar funciones son parte de la agenda” (Kantis, 2011, pág. 23). Se trata de incrementar en la compañía desde una perspectiva global coherente dado que tendencia natural de toda la empresa dinámica es hacia la desorganización. Eso es así, por ejemplo, porque el crecimiento comercial suele ir más lento del incremento de soporte corporativo.

Además, el vértigo de crecimiento deja ver ciertas contradicciones a la tendencia de mantener un estilo de gestión puramente emprendedor, altamente intuitivo y un enfoque más equilibrado que incluya las distintas dimensiones organizacionales. Si ello no ocurre en algún momento, lo más probable es que la empresa deba enfrentar una crisis de crecimiento. Para evitar que ello suceda, la clave consiste “...en transformar la gestión empresarial para responder a las demandas de estructuración y dirección en procesos, aunque sin perder el espíritu emprendedor y la creatividad” (Kantis, 2011, Pág. 112).

### **1.2.2.8 Técnicas del desarrollo organizacional**

Los agentes de cambio enfocan el desarrollo organizacional de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en las organizaciones. Según Chiavenato, la técnica del desarrollo organizacional se puede clasificar así: “Intervención del desarrollo organizacional en un nivel individual: Entrenamiento de la sensibilidad: es



la técnica más antigua del desarrollo organizacional” (Chiavenato, 1998, p.455). En este caso, los grupos llamados T (grupo de capacitación, en inglés T-groups) incluye alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales. Intervención del desarrollo organizacional para dos o más personas: análisis transaccional.

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el auto diagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones. Según Chiavenato “Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Intervención del desarrollo organizacional para equipos o grupos: consultoría de procedimiento” (Chiavenato, 1998, p.455). Con esta técnica también llamada consultoría de proceso, cada equipo es coordinado por un consultor en proceso humano y en información. Esta opera con un tercero con su coordinación provoca intervención del equipo que tiene el objeto de volverlo más sensible a su proceso interno para establecer metas y objetivos.

Otra técnica es la de mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación desarrollar sentimiento, liderazgo, confianza y creatividad. Intervención del desarrollo organizacional para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación: se trata de una técnica para modificar las conductas a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Por último la técnica de Intervención del desarrollo organizacional para la organización en sus conjuntos: retroalimentación de datos. También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Según Beckard esta técnica “Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente” (Beckard, 2003, pág. 55). Al respecto Chiavenato considera que “La retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta)” (Chiavenato, 2007, págs. 227).

### 1.2.2.9 Proceso del desarrollo organizacional

El proceso de desarrollo organizacional tiene cuatro etapas a saber:

- **Recolección y análisis de datos:** consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de las organizaciones. Chiavenato considera que “La actividad de recolectar y analizar los datos es una de la más difícil del desarrollo organizacional e incluye técnica y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistema y la forma para identificar problemas y asuntos importantes” (Chiavenato, 1998, p.443).
- **Diagnostico organizacional:** a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnostico se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y objetivos. Beckard considera necesario confirmar que “En el diagnostico se confirma la estrategia alternativa y los planes para su implementación” (Beckard, 2003, Pág. 55).
- **Acción de intervención:** es la fase de implementación del proceso del desarrollo organizacional. Según Beckard “La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso del desarrollo organizacional que le sigue a la fase del diagnóstico” (Beckard 2003, Pág. 55). Al respecto de este paso del proceso Chiavenato es enfático en considerar que “En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización” (Chiavenato, 1998, p.443). Es decir que en esta fase no es la final del desarrollo organizacional, dado que este es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1- Método de investigación.**

En la presente investigación se desarrolla el enfoque cualitativo de investigación porque tiene como objetivo determinar si los problemas observados en el desarrollo organizacional de las iglesias locales en el Distrito La Libertad de la iglesia de Dios en El Salvador son consecuencia de la falta de una planeación estratégica de parte de los equipos pastorales asignados. A través de la interpretación adecuada de las experiencias, los registros, los conocimientos básicos o medios y la información que el investigador pueda recopilar a través de una experiencia relacional. Acerca de la investigación cualitativa Domínguez tiene la siguiente referencia:

“los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. La realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva. El objetivo y lo objetivo es el sentido intersubjetivo que se atribuye a una acción. La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta” (Domínguez, 2000, pág. 54).

Por su parte Vera expresa que la investigación cualitativa es “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema” (Vera, 2005, pág. 111). La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

De igual modo Hernández Sampieri considera que la investigación cualitativa “parte de un esquema inductivo expansivo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, se basa en descripciones y observaciones” (Hernández, 2007, pág. 56). Esto quiere decir que parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos; su propósito es reconstruir la realidad, tal

como la observan los investigadores. También es necesario aclarar que se llama holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Su método de análisis es el interpretativo, contextual y etnográfico.

Al contrario que la metodología cuantitativa, no requiere un exhaustivo análisis numérico, tablas ni formulaciones estadísticas, pero si de un lenguaje conceptual y metafórico. En lugar de intentar obtener resultados para generalizar a un colectivo grande lo que le ocurre a una pequeña muestra, la investigación cualitativa trata de captar el contenido de las experiencias y significados que se dan en un único caso, concretizando resultados. Más que variables exactas se valoran conceptos amplios, cuya esencia no se captura solamente a través de mediciones. El investigador necesita integrar también en sus estudios los puntos de vista de los participantes. Es por esto que resulta un proceso flexible, basado en modelos de recolección de datos tales como descripciones, observaciones y diálogos sobre cuestiones abiertas.

### **2.1.1 Tipo de estudio.**

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos.

Los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. Por ejemplo, los censos nacionales de población y vivienda, como el de Uruguay en 2011, permiten realizar estudios descriptivos sobre las personas que residen en el país; uno de sus objetivos es medir una serie de características de los habitantes, hogares y viviendas de un país en determinado momento.

## **2.1.2 Población y muestra.**

### **2.1.2.1 Muestreo no probabilístico**

El Distrito de La Libertad cuenta con un equipo de líderes de alrededor de cien personas, siendo la mayoría mujeres; representando el 65% del total. La membrecía total del distrito actualmente oscila entre los 650 y 750 miembros, ya que luego del confinamiento obligatorio y los efectos de la Pandemia del Covid-19 el crecimiento y el número de la membrecía de cada iglesia local se ha visto gravemente perjudicado.

Para el presente trabajo se tendrá como unidad de análisis a los pastores locales y los equipos de trabajo local. Se asume que la media de líderes por iglesia local que pertenecen a un equipo pastoral es de cinco por iglesia, sumando un total de treinta y cinco personas que son parte del equipo que asume riesgos, toma decisiones y planifica las estrategias con las que se trabajará en ciertos espacios de tiempo. En la gran mayoría los líderes anteriormente mencionados se dedican al comercio informal, a negocios propios y en una minoría son empleados públicos o de la empresa privada. Sin embargo, es necesario mencionar que por motivos de tiempo para el presente trabajo solo se utiliza una muestra de cuatro congregaciones y sus equipos pastorales que posteriormente se detallan.

El Distrito de la Libertad está conformado por ocho congregaciones, sin embargo, por factores de tiempo se realiza el análisis con cuatro casos de equipos pastorales como muestra de investigación de las siguientes iglesias locales: Iglesia de Dios Vino Nuevo ubicada en el centro de El Puerto de La Libertad, cuyo pastor es el ministro Josué Campos, quien también funge como pastor de distrito. Iglesia de Dios Vino Nuevo tiene más de sesenta años de presencia en la ciudad y cuenta con una membrecía superior a las cien personas. El equipo pastoral está constituido por cinco personas en total.

Iglesia de Dios en Zaragoza, ubicada en la ciudad de Zaragoza, cuyo pastor es el ministro Fernando Escalante, quien también funge como asistente al pastor de distrito. IDES Zaragoza tiene más de cincuenta años de presencia en la ciudad y

cuenta con una membrecía de ochenta personas. El equipo pastoral está constituido por cinco personas.

Iglesia de Dios en San Diego, ubicada en la Hacienda San Diego, un caserío perteneciente al municipio de El Puerto de La Libertad, su pastor es el ministro Orlando Guardado. IDES San diego tiene a menos veinticinco años de presencia en la comunidad y trabaja mucho en la asistencia social a través de diversos programas de atención profesional a niños y adolescentes y educacionales a través del colegio de la Iglesia. La membrecía actual es superior a las sesenta personas y el equipo pastoral está constituido por cinco miembros.

Iglesia de Dios en Tamanique, ubicada en el municipio de Tamanique, un pueblo muy acogedor en donde se tiene presencia de la Iglesia de Dios desde hace más de cuarenta años. Su pastora Mirna de Guandique desarrolla una labor muy importante en la comunidad y la membrecía actual es superior a los ochenta miembros. Actualmente el equipo pastoral está constituido por cinco miembros. Los cuatro casos a utilizar como una muestra de la unidad de análisis en el desarrollo de la presente investigación poseen características en común con respecto a situación económica, ideologías, cultura y otros aspectos que favorecen que este trabajo se desarrolle sin mayores inconvenientes.

### **2.1.3 Técnica de investigación e instrumento de investigación.**

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. Como hemos introducido en el apartado anterior, puede considerarse una técnica propiciadora en sí misma de los datos o como técnica complementaria a otro tipo de técnicas propias de la investigación cualitativa como son la observación participante y los grupos de discusión.

A continuación se exponen algunas definiciones interesantes que los autores han atribuido al concepto de entrevista. Para empezar Corbetta (2007) opina que es una

conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Nahoum (1985) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren. Como último experto introducimos a Sierra (1998) quien asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento. Analizando las anteriores definiciones creemos que la entrevista:

- Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado.
- Su objetivo fundamental es la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, ...)

- Precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión.
- Precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión. λ El entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación para conseguir los objetivos que se ha propuesto.
- La información es costosa de recoger. Requiere planificación, tiempo, buena codificación y un minucioso análisis.
- Para darle validez y fiabilidad debería llevarse a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada (determinar objetivos, formular preguntas, codificar adecuadamente,...) es un paso imprescindible. Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica (crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación,...) será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado.

Para este trabajo se optará por una entrevista no estructurada con preguntas abiertas y cerradas, la que se aplicará a un grupo alrededor de cuarenta líderes pertenecientes al equipo de trabajo pastoral de las iglesias que serán la muestra de la población general. Las interpretaciones de estas preguntas se presentarán en el capítulo siguiente.

#### **2.1.4 Tipo de monografía.**

El tipo de monografía será de investigación ya que se recopilará información en fuentes de diferentes autores el cual ayudará a poder argumentar sobre las variables que se han identificado para el desarrollo de la investigación.



## **CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 Etnografía descriptiva.**

Para el presente trabajo etnográfico se ha considerado elegir una muestra de casos para la unidad de análisis que consistirá en un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los muestreos no probabilísticos utilizan criterios con un bajo nivel de sistematización que procuran asegurar que la muestra tenga un cierto grado de representatividad. Este tipo de muestreos se emplean principalmente cuando no es posible llevar a cabo otros de tipo aleatorio, lo cual es muy habitual a causa del elevado coste de los procedimientos de control. En el muestreo intencional el investigador escoge de forma voluntaria los elementos que conformarán la muestra, dando por supuesto que esta será representativa de la población de referencia.

En este caso, se elegirá a cuatro de las ocho congregaciones del Distrito La Libertad, cada una de estas iglesias electas se han añadido a esta muestra debido a que cuentan con las características necesarias para responder a las causas del problema identificado. Por tanto, se realizará procesos de recavación de datos de manera grupal, es decir; en reuniones donde participe el equipo pastoral, incluyendo al pastor, para que en su totalidad estén cuatro personas. En este caso, el investigador evaluará cuatro grupos distintos, cuatro reuniones distintas.

A continuación, se presenta el reporte del estudio etnográfico.

- **Fase de inmersión inicial en el contexto y conformación de casos de grupos de interés.**
  - **Equipo #1: Iglesia de Dios en Tamanique.**

El equipo de Iglesia de Dios en Tamanique está conformado por cuatro personas, incluyendo el pastor local. Dos son hombres y dos mujeres. El pastor local es de sexo femenino cuyo nombre responde a Mirna de Guandique, ministro exhortador de la Iglesia de Dios. La media de edad del grupo es de 51 años. Todos confirman tener al menos veinte años de ser cristianos evangélicos y haber experimentado el

bautismo del Espíritu Santo. En totalidad del equipo pastoral expresan su conocimiento de la existencia de un plan estratégico que a nivel latinoamericano se está implementando en las iglesias locales, y están consientes de las metas que se han establecido y acordado alcanzar.

Se les reunió el día domingo 20 de marzo del 2022 en horarios de 4:00 p.m. El lugar asignado fue la segunda planta de la Iglesia de Dios en Tamanique. Se había preparado un espacio adecuado para sostener una entrevista al equipo pastoral de la iglesia local. Todo el equipo pastoral llegó con puntualidad, entonces se dio la bienvenida, se hizo una oración y se procedió a explicar el objetivo de la investigación y la razón por la que esa iglesia local sería tomada en cuenta en el trabajo de investigación. Fue importante mencionar la confidencialidad y la madurez cristiana que este tipo de ejercicio necesitaría en el proceso.

- **Equipo #2: Iglesia de Dios en Zaragoza.**

El equipo pastoral de Iglesia de Dios en Zaragoza está conformado por cuatro hombres, incluyendo el pastor local. El pastor local es de sexo masculino y tiene 59 años de edad, su nombre responde a Fernando Escalante y es ministro Ordenado de la Iglesia de Dios. La media de edad del equipo pastoral es de 54 años y todos afirman tener más de veinticinco años de permanecer a la iglesia evangélica. Al momento de cuestionarles sobre su conocimiento sobre el plan estratégico de la década, en conjunto afirman conocerlo y estar al tanto de las metas que han trazado y se han propuesto alcanzar para el 2030.

Se les reunió el día martes 22 de mayo del 2022 en horarios de 4:00 p.m. El pastor local estableció que la reunión se llevara a cabo en un salón de usos múltiples que pertenece a la iglesia local. Todo el equipo pastoral llegó con puntualidad, entonces se dio la bienvenida, se hizo una oración y se procedió a explicar el objetivo de la investigación y la razón por la que esa iglesia local sería tomada en cuenta en el trabajo de investigación. Fue importante mencionar la confidencialidad y la madurez cristiana que este tipo de ejercicio necesitaría en el proceso.

- **Equipo #3: Iglesia de Dios en El Zonte.**

La Iglesia de Dios en El Zonte posee un equipo pastoral conformado por dos hombres y dos mujeres. El pastor Manuel Valdez, obispo de la Iglesia de Dios es el encargado de dirigir la iglesia, sin embargo, su esposa Ruth de Valdez quien también es ministro ordenado de la Iglesia de Dios es parte fundamental del equipo pastoral. Los otros dos integrantes son líderes representativos de la iglesia que afirman tener más de treinta años de profesar la religión cristiana evangélica. Al momento de cuestionarles sobre su conocimiento sobre el plan estratégico de la década, en conjunto afirman conocerlo y estar al tanto de las metas que han trazado y se han propuesto alcanzar para el 2030. Sin embargo, manifestaron con humildad, desconocimiento y problemas al momento de establecer estrategias más locales en el alcance de las metas.

Se les reunió el día miércoles 23 de mayo del 2022 en horarios de 4:00 p.m. El pastor local estableció que la reunión se llevara a cabo en un salón de usos múltiples que pertenece a la iglesia local. Todo el equipo pastoral llegó con puntualidad, entonces se dio la bienvenida, se hizo una oración y se procedió a explicar el objetivo de la investigación y la razón por la que esa iglesia local sería tomada en cuenta en el trabajo de investigación. Fue importante mencionar la confidencialidad y la madurez cristiana que este tipo de ejercicio necesitaría en el proceso.

- **Equipo #4: Iglesia de Dios San Diego.**

La Iglesia de Dios en Hacienda San Diego posee un equipo pastoral conformado por cuatro personas del sexo masculino, incluyendo al pastor local, Orlando Guardado quien es ministro Exhortador de la Iglesia de Dios. Todo el equipo expresa tener más de cuarenta años de ser cristianos evangélicos y han sido parte del equipo pastoral desde ya hace veinte años en la iglesia local. Al momento de cuestionarles sobre su conocimiento sobre el plan estratégico de la década, en conjunto afirman conocerlo y estar al tanto de las metas que han trazado y se han propuesto alcanzar para el 2030. Sin embargo, es necesario admitir que, aunque se

ha mencionado conocer la visión estratégica, no la manejan con total seguridad como se requiere en el desarrollo del plan estratégico.

Se les reunió el día viernes 25 de mayo del 2022 en horarios de 5:00 p.m. El pastor local estableció que la reunión se llevara a cabo en un salón de usos múltiples que pertenece a la iglesia local. Todo el equipo pastoral llegó con puntualidad, entonces se dio la bienvenida, se hizo una oración y se procedió a explicar el objetivo de la investigación y la razón por la que esa iglesia local sería tomada en cuenta en el trabajo de investigación. Fue importante mencionar la confidencialidad y la madurez cristiana que este tipo de ejercicio necesitaría en el proceso.

A manera general en la fase de inmersión inicial en el contexto y conformación de casos de grupos de interés es posible señalar que característicamente las cuatro iglesias seleccionadas cuentan con un equipo pastoral conformado por cuatro personas. Una característica interesante es que sigue siendo más fuerte la participación del género masculino en la administración eclesiástica del distrito, sin embargo, la participación del ministerio de la mujer es influyente y se proyecta a extender el campo para los próximos años.

La elección de estas cuatro iglesias con estos cuatro equipos pastorales refiere a las características comunes que representan entre sí, considerando ser oportuno para esta investigación y expresar datos que puedan confirmar las problemáticas observadas.

- **Fase de aplicación del instrumento.**

- **Equipo #1: Iglesia de Dios en Tamanique.**

Para la compilación de toda la información necesaria para la construcción del estudio etnográfico fue necesario aplicar ciertas técnicas de investigación que facilitarían el proceso. Por lo tanto, fueron aplicadas; la observación, la entrevista y la visita.

- La visita a un servicio general de la iglesia local.

Se realizó la visita a un servicio general de la iglesia local en el contexto a la reunión con el equipo pastoral. Esta visita era muy importante porque a través de la técnica de la observación no participante se pretendía identificar si la iglesia local estaba siendo consiente de los esfuerzos o el descompromiso de quienes están liderando.

El investigador llegó con veinte minutos de anticipación, el servicio daba inicio a las 4:00 p.m. La pastora local no había llegado pero el templo estaba ya abierto. Estaba terminando de dar algunos ajustes en cuanto al sonido el ministerio de alabanza. El equipo de servidores muy bien identificados, estaban ya ejerciendo su servicio de manera excelente. Un tiempo después llegó la pastora y su familia. El investigador solicitó no pasar a recepción o la oficina pastoral para seguir haciendo uso de la técnica de la observación y poder recabar suficientes datos.

El templo está rotulado con diferentes afiches que hacen referencia a la visión, misión y plan de la década, también, algunos distintivos en relación a la Iglesia de Dios.

El servicio inició con quince minutos de retraso, el ministerio de alabanza participó durante un tiempo bastante extenso. El clima era bastante agradable porque la ciudad es bastante fresca, sin embargo, un grupo bastante grande de la congregación no estaba integrada en los espacios de adoración. Al momento de la predicación, la pastora decidió compartir un tema en relación al alcance de las metas de la década, pero era evidente

- La observación del equipo pastoral.

El día de la reunión de evaluación se observaron los siguientes detalles: la pastora estaba un poco nerviosa, posiblemente la razón haya sido que los líderes llegaron con un poco de retraso. Ella muy amablemente dedicó tiempo suficiente para recibirles en su llegada, darles la mano, y brindarles una sonrisa. También les ofrecía agua y los ubicaba en el lugar asignado para la entrevista. Se podía observar

un ambiente muy amigable entre los que estaban reunidos y estaban dispuestos a establecer un espacio de dialogo. Mientras se iniciaba la entrevista, la pastora compartió un poco de café, y eso generó mucha más confianza en el grupo.

- La entrevista al equipo pastoral.

Llegada la hora de la entrevista se realizó una oración con el grupo y el investigador solicitó que esa oración fuera dirigida por el pastor local. Luego, se explicó al grupo el objeto de la investigación y los propósitos que la entrevista tendría para el alcance de los objetivos de investigación. En ese momento se les solicitó llenar una ficha de datos personales que pretendía recabar cierta información que sería usada para definir las características del grupo. La dinámica sería la siguiente: el entrevistador realizaría una pregunta y estaría presto a escuchar las respuestas de los participantes que quisieran integrarse, por esa razón, se clasificaría a los entrevistados bajo los siguientes nombres: Pastora, entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. También se indicó que de ser necesario se iba a escuchar la participación de todos, pero que, si no tenía la necesidad o deseo de intervenir, también era comprensible.

Por último, se informó que la entrevista estaba siendo grabada únicamente para fines académicos y que se procuraría que no tuviera una duración superior a los noventa minutos. Se procedió a realizar cada una de las preguntas y se observó que en algunas de ellas el grupo no mantenía ningún tipo de limitación al contestar, estas fueron las preguntas que tenían qué ver con situaciones propias del fenómeno de la iglesia local, pero sí se evidenció desconocimiento en algunas que tenían que ver con las ciencias administrativas y la visión estratégica de la década. Al finalizar la entrevista se pudo observar un ambiente muy participativo y sin tensiones. Se terminó agradeciendo a los líderes y motivándoles al ejercicio de ciertos conceptos administrativos que pueden ser correctamente aplicados en el contexto eclesial, con el objetivo de mejorar su rendimiento en el alcance de las metas establecidas.

- **Equipo #2: Iglesia de Dios en Zaragoza.**

Para la compilación de toda la información necesaria para la construcción del estudio etnográfico fue necesario aplicar ciertas técnicas de investigación que facilitarían el proceso. Por lo tanto, fueron aplicadas; la observación, la entrevista y la visita.

- La visita a un servicio general de la iglesia local.

Se realizó la visita a un servicio general de la iglesia local en el contexto a la reunión con el equipo pastoral. Esta visita era muy importante porque a través de la técnica de la observación no participante se pretendía identificar si la iglesia local estaba siendo consiente de los esfuerzos o el descompromiso de quienes están liderando.

El investigador llegó con diez minutos de anticipación, el servicio daba inicio a las 6:00 p.m. El pastor local luego de la reunión que se sostuvo con el equipo pastoral se dirigió a atender algunas actividades propias de la programación del servicio. Estaba terminando de dar algunos ajustes en cuanto al sonido el ministerio de alabanza. El equipo de servidores destaca por ser uno de los más organizados del distrito, por tanto, modelaron un trabajo excelente a todos los que empezaron a llegar. Un tiempo después llegó la esposa del pastor y se ocupó en apoyar a su esposo en algunas actividades. El investigador solicitó no pasar a recepción o la oficina pastoral para seguir haciendo uso de la técnica de la observación y poder recabar suficientes datos.

El templo está rotulado con diferentes afiches que hacen referencia a la visión, misión y plan de la década, también, algunos distintivos en relación a la Iglesia de Dios. Esta iglesia es la única en todo el distrito que manifiesta a través de distintivos publicitarios su compromiso con la Iglesia de Dios a través de promover la Declaración de Fe.

El servicio inició con quince minutos de retraso, el ministerio de alabanza participó durante un tiempo bastante extenso. El clima era bastante agradable

porque la ciudad es bastante fresca, sin embargo, es necesario mencionar que es una iglesia con una edad media bastante por encima del resto del distrito, la medida de edad en los miembros oscila en los 53 años y hay poca participación de jóvenes y adolescentes. Al momento de la predicación, el pastor eligió un tema referido al trabajo en equipo y cómo alcanzar las metas propuestas; es necesario mencionar que no toda la congregación estaba haciendo uso de la atención necesaria.

- La observación del equipo pastoral.

El día de la reunión de evaluación se observaron los siguientes detalles: el pastor estaba bastante relajado, él ya ha sido pastor de distrito y ha estado acostumbrado a este tipo de reuniones evaluativas. El pastor muy amablemente dedicó tiempo suficiente para recibirles en su llegada, darles la mano, y brindarles una sonrisa. También les ofrecía agua y los ubicaba en el lugar asignado para la entrevista. Se podía observar un ambiente muy amigable entre los que estaban reunidos y estaban dispuestos a establecer un espacio de dialogo. Mientras se iniciaba la entrevista. Se hicieron algunos comentarios y algunas bromas, y el ambiente parecía bastante dinámico para poder iniciar el ejercicio de la entrevista. Una curiosidad es que al momento de iniciar la entrevista llamaron al pastor por celular para notificarle el fallecimiento de un líder de la iglesia local, entonces tuvo que suspenderse el proceso durante quince minutos mientras el pastor hacía los arreglos correspondientes.

- La entrevista al equipo pastoral.

Llegada la hora de la entrevista se realizó una oración con el grupo y el investigador solicitó que esa oración fuera dirigida por el pastor local. Luego, se explicó al grupo el objeto de la investigación y los propósitos que la entrevista tendría para el alcance de los objetivos de investigación. En ese momento se les solicitó llenar una ficha de datos personales que pretendía recabar cierta información que sería usada para definir las características del grupo. La dinámica sería la siguiente: el entrevistador realizaría una pregunta y estaría presto a escuchar las respuestas de los participantes que quisieran integrarse, por esa razón, se clasificaría a los



entrevistados bajo los siguientes nombres: Pastora, entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. También se indicó que de ser necesario se iba a escuchar la participación de todos, pero que, si no tenía la necesidad o deseo de intervenir, también era comprensible.

Por último, se informó que la entrevista estaba siendo grabada únicamente para fines académicos y que se procuraría que no tuviera una duración superior a los noventa minutos. Se procedió a realizar cada una de las preguntas y se observó que en algunas de ellas el grupo no mantenía ningún tipo de limitación al contestar, estas fueron las preguntas que tenían que ver con situaciones propias del fenómeno de la iglesia local, pero sí se evidenció desconocimiento en algunas que tenían que ver con las ciencias administrativas y la visión estratégica de la década. Al finalizar la entrevista se pudo observar un ambiente muy participativo y sin tensiones. Sin embargo, era evidente que la noticia del fallecimiento de un líder hizo que la entrevista surgiera con mayor rapidez. Se terminó agradeciendo a los líderes y motivándoles al ejercicio de ciertos conceptos administrativos que pueden ser correctamente aplicados en el contexto eclesial, con el objetivo de mejorar su rendimiento en el alcance de las metas establecidas.

- **Equipo #3: Iglesia de Dios en El Zonte.**

Para la compilación de toda la información necesaria para la construcción del estudio etnográfico fue necesario aplicar ciertas técnicas de investigación que facilitarían el proceso. Por lo tanto, fueron aplicadas; la observación, la entrevista y la visita.

- La visita a un servicio general de la iglesia local.

Se realizó la visita a un servicio general de la iglesia local en el contexto a la reunión con el equipo pastoral. Esta visita era muy importante porque a través de la técnica de la observación no participante se pretendía identificar si la iglesia local estaba siendo consiente de los esfuerzos o el descompromiso de quienes están liderando.

El investigador llegó con quince minutos de anticipación, el servicio daba inicio a las 6:00 p.m. El pastor local luego de la reunión que se sostuvo con el equipo pastoral se dirigió a atender algunas actividades propias de la programación del servicio. Estaba terminando de dar algunos ajustes en cuanto al sonido el ministerio de alabanza. No había un equipo de servidores que realizara el servicio. Además, no había un ministerio específico que se encargara del servicio de ese día, por lo tanto, el pastor estaba tratando de establecer una programación improvisada. Un tiempo después llegó la esposa del pastor y se ocupó en apoyar a su esposo en algunas actividades. El investigador solicitó no pasar a recepción o la oficina pastoral para seguir haciendo uso de la técnica de la observación y poder recabar suficientes datos.

El templo está rotulado con diferentes afiches que hacen referencia a la visión, misión y plan de la década, también, algunos distintivos en relación a la Iglesia de Dios. Este templo tiene la característica de ser el más grande y mejor diseñado en todo el distrito, ya que cuenta con las facilidades necesarias para ejercer diversas actividades y atenciones pastorales segmentadas.

El servicio inició con treinta minutos de retraso, el ministerio de alabanza participó durante un tiempo bastante extenso, cabe resaltar que no había un ministerio de alabanza como tal, pero quienes participaron en este tiempo se presentaron como tal. El clima era bastante agradable porque el cantón es bastante fresco, sin embargo, es necesario mencionar que es una iglesia que desarrolla una liturgia con enfoque para la membresía adulta de la iglesia, la medida de edad en los miembros oscila en los 56 años y hay poca participación de jóvenes y adolescentes. Al momento de la predicación, el pastor eligió un tema referido al mover del Espíritu Santo y los compromisos que se adquieren en el cumplimiento de la Gran Comisión. El servicio duró casi tres horas, y la congregación presente estaba ansiosa por regresar a casa.

- La observación del equipo pastoral.

El día de la reunión de evaluación se observaron los siguientes detalles: el pastor había estado recordando frecuentemente la reunión, sin embargo, dos de los participantes la habían olvidado y se les tuvo que llamar por teléfono para recordarles, eso nos atrasó aproximadamente treinta minutos. El pastor de la iglesia local ya ha sido pastor de distrito y ha estado acostumbrado a este tipo de reuniones evaluativas. El pastor muy amablemente dedicó tiempo suficiente para recibirles en su llegada, darles la mano, y brindarles una sonrisa. También les ofrecía agua y los ubicaba en el lugar asignado para la entrevista. Se podía observar un ambiente muy tenso entre los que estaban reunidos, sin embargo, estaban dispuestos a establecer un espacio de diálogo. Mientras se iniciaba la entrevista se hicieron algunos comentarios con relación a las características de la iglesia local y las bonitas facilidades con las que contaban, ya el ambiente parecía bastante dinámico para poder iniciar el ejercicio de la entrevista.

- La entrevista al equipo pastoral.

Llegada la hora de la entrevista luego de esperar a quienes habían olvidado la reunión se realizó una oración con el grupo y el investigador solicitó que esa oración fuera dirigida por el pastor local. Luego, se explicó al grupo el objeto de la investigación y los propósitos que la entrevista tendría para el alcance de los objetivos de investigación. En ese momento se les solicitó llenar una ficha de datos personales que pretendía recabar cierta información que sería usada para definir las características del grupo. La dinámica sería la siguiente: el entrevistador realizaría una pregunta y estaría presto a escuchar las respuestas de los participantes que quisieran integrarse, por esa razón, se clasificaría a los entrevistados bajo los siguientes nombres: Pastora, entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. También se indicó que de ser necesario se iba a escuchar la participación de todos, pero que, si no tenía la necesidad o deseo de intervenir, también era comprensible.

Por último, se informó que la entrevista estaba siendo grabada únicamente para fines académicos y que se procuraría que no tuviera una duración superior a los noventa minutos. Se procedió a realizar cada una de las preguntas y se observó que en algunas de ellas el grupo no mantenía ningún tipo de limitación al contestar, estas fueron las preguntas que tenían que ver con situaciones propias del fenómeno de la iglesia local, pero sí se evidenció desconocimiento en algunas que tenían que ver con las ciencias administrativas y la visión estratégica de la década. Al finalizar la entrevista se pudo observar un ambiente muy participativo y sin tensiones. Se terminó agradeciendo a los líderes y motivándoles al ejercicio de ciertos conceptos administrativos que pueden ser correctamente aplicados en el contexto eclesial, con el objetivo de mejorar su rendimiento en el alcance de las metas establecidas.

- **Equipo #4: Iglesia de Dios San Diego.**

Para la compilación de toda la información necesaria para la construcción del estudio etnográfico fue necesario aplicar ciertas técnicas de investigación que facilitarían el proceso. Por lo tanto, fueron aplicadas; la observación, la entrevista y la visita.

- La visita a un servicio general de la iglesia local.

Se realizó la visita a un servicio general de la iglesia local en el contexto a la reunión con el equipo pastoral. Esta visita era muy importante porque a través de la técnica de la observación no participante se pretendía identificar si la iglesia local estaba siendo consiente de los esfuerzos o el descompromiso de quienes están liderando.

El investigador llegó con cinco minutos de anticipación, el servicio daba inicio a las 6:00 p.m. El pastor local luego de la reunión que se sostuvo con el equipo pastoral se dirigió a atender algunas actividades propias de la programación del servicio. Estaba terminando de dar algunos ajustes en cuanto al sonido el hijo del pastor ya que la iglesia no cuenta con ministerio de alabanza. Tampoco había un ministerio de servidores que atendiera a los invitados. Un tiempo después llegó la esposa del pastor y su familia. El investigador solicitó no pasar a recepción o la

oficina pastoral para seguir haciendo uso de la técnica de la observación y poder recabar suficientes datos.

El templo está en construcción por lo que carece de ciertas facilidades que otros templos del distrito tienen. También es evidente la poca importancia que le han dado al equipo de audio, multimedia y sonido para el desarrollo del servicio, ya que cuentan con una bocina básica, un par de micrófonos muy básicos y unos instrumentos en mal estado.

El servicio inició con cuarenta minutos de retraso, el ministro de alabanza participó durante un tiempo bastante extenso. El clima era bastante caluroso debido a la ubicación geográfica de la iglesia, porque la ciudad es bastante cerca de la playa, sin embargo, es necesario mencionar algunas características de la iglesia: es la iglesia con mayor cantidad de niños presentes en los servicios locales y es la que más enfocada está en los proyectos de responsabilidad social, la medida de edad en los miembros oscila en los 43 años y hay poca participación de jóvenes y adolescentes. Al momento de la predicación, el pastor eligió un tema referido a la generosidad y expresó principios bíblicos sobre dar a Dios a través de los diezmos y las ofrendas. Debido a al retraso del servicio, se extendió hasta casi las diez de la noche, hasta ese momento varios hermanos continuaban en el servicio.

- La observación del equipo pastoral.

El día de la reunión de evaluación se observaron los siguientes detalles: el pastor estaba bastante nervioso y el resto del equipo pastoral que era un grupo con características comunes entre ellas; la de ser todos mayores de 65 años incluyendo al pastor. El pastor muy amablemente dedicó tiempo suficiente para recibirles en su llegada, darles la mano, y brindarles una sonrisa. También les ofrecía agua y los ubicaba en el lugar asignado para la entrevista. Se podía observar un ambiente muy tenso entre los que estaban reunidos, sin embargo, estaban dispuestos a establecer un espacio de dialogo. Mientras se iniciaba la entrevista se felicitó a la iglesia por ser una de las más comprometidas con el trabajo de la niñez y desarrollo social en el distrito, a lo que los líderes se sintieron muy contentos de tal afirmación.

- La entrevista al equipo pastoral.

Llegada la hora de la entrevista luego de esperar a quienes habían olvidado la reunión se realizó una oración con el grupo y el investigador solicitó que esa oración fuera dirigida por el pastor local. Luego, se explicó al grupo el objeto de la investigación y los propósitos que la entrevista tendría para el alcance de los objetivos de investigación. En ese momento se les solicitó llenar una ficha de datos personales que pretendía recabar cierta información que sería usada para definir las características del grupo. La dinámica sería la siguiente: el entrevistador realizaría una pregunta y estaría presto a escuchar las respuestas de los participantes que quisieran integrarse, por esa razón, se clasificaría a los entrevistados bajo los siguientes nombres: Pastora, entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3. También se indicó que de ser necesario se iba a escuchar la participación de todos, pero que, si no tenía la necesidad o deseo de intervenir, también era comprensible.

Por último, se informó que la entrevista estaba siendo grabada únicamente para fines académicos y que se procuraría que no tuviera una duración superior a los noventa minutos. Se procedió a realizar cada una de las preguntas y se observó que en algunas de ellas el grupo no mantenía ningún tipo de limitación al contestar, estas fueron las preguntas que tenían que ver con situaciones propias del fenómeno de la iglesia local, pero sí se evidenció desconocimiento en algunas que tenían que ver con las ciencias administrativas y la visión estratégica de la década. Al finalizar la entrevista se pudo observar un ambiente muy participativo y sin tensiones. Se terminó agradeciendo a los líderes y motivándoles al ejercicio de ciertos conceptos administrativos que pueden ser correctamente aplicados en el contexto eclesial, con el objetivo de mejorar su rendimiento en el alcance de las metas establecidas.

**3.1.1-Ficha de recopilación de datos de los integrantes del equipo pastoral.**



**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL EQUIPO PASTORAL 2022.**

El propósito de esta evaluación es identificar

<b>Información General.</b>	
<b>Iglesia evaluada.</b>	
<b>Pastor Evaluado.</b>	
<b>Fecha de la evaluación.</b>	
<b>Evalúa.</b>	
<b>Hora de la evaluación</b>	
<b>Equipo pastoral presente</b>	1- 2- 3-

**Comentarios generales de la entrevista:**

---

---

---

- *Ficha de recopilación personal, creación del investigador.*

### 3.1.2-Instrumento de recopilación de datos: entrevista.



<b>EVALUACIÓN DEL EQUIPO PASTORAL 2022.</b>		
	<b>Ítem.</b>	<b>Objetivo del ítem.</b>
1	¿La iglesia y el equipo de líderes está familiarizado con el plan estratégico de la década impuesto por la denominación a nivel latinoamericano?	Identificar si la iglesia y los líderes tienen conocimiento del plan de la década, sobre qué tienen que hacer y alcanzar en los próximos años.
2	¿Qué entienden por el concepto Dirección Estratégica?	Indagar sobre qué conocimientos tienen con respecto a la categoría de Dirección Estratégica.
3	¿Saben qué es un plan estratégico?	Identificar si el equipo pastoral conoce el proceso de diseño o elaboración de un plan estratégico.
4	¿Cuenta la iglesia con un plan estratégico local que le ayude a alcanzar las metas establecidas en el plan latinoamericano de la década?	Identificar si la iglesia local está haciendo uso de un plan local que le permita alcanzar las metas establecidas por la denominación en el plan de la década.
5	¿Qué deficiencias o dificultades han logrado observar en el ejercicio de alcanzar los objetivos y metas que se nos han sido asignadas por la denominación?	Identificar si el equipo de liderazgo reconoce las deficiencia o dificultades que se tienen en la iglesia local para alcanzar las metas.
6	¿Qué entienden por el concepto Desarrollo organizacional?	Indagar sobre qué conocimientos tienen con respecto a la categoría de Desarrollo Organizacional.
7	¿Cuenta la iglesia con un equipo de líderes comprometidos en los avances del desarrollo local de la iglesia?	Determinar si la iglesia local cuenta con un equipo de líderes comprometidos con la construcción de un plan estratégico.
8	¿Cómo consideran ustedes que la iglesia se ha desempeñado en relación al alcance de las metas establecidas en los últimos diez años?	Identificar el desempeño y analizar la valoración que la el equipo pastoral le da al desempeño operativo de la iglesia local en los últimos diez años.
9	¿Qué comentario tienen con respecto al clima o ambiente organizacional que se experimenta en la iglesia local?	Analizar las apreciaciones que el equipo pastoral tiene acerca del ambiente organizacional de la iglesia local.
10	¿Tiene el equipo de líderes la disposición de aprender y poner en prácticas algunos principios de la dirección estratégica en beneficio de un desarrollo organizacional de la iglesia local?	Identificar si el equipo de líderes de la iglesia local estaría dispuesto a integrarse en un espacio de capacitación para aplicar principios de la dirección estratégica.

*Instrumento de evaluación de autoría del investigador.*



### 3.2- Interpretación de la investigación etnográfica

- **Entrevista 1: Equipo pastoral IDES Tamanique.**

**Pregunta 1:** ¿La iglesia y el equipo de líderes está familiarizado con el plan estratégico de la década impuesto por la denominación a nivel latinoamericano?

- **Líder 1:** “Sí, si lo conocemos, aunque si usted nos pregunta ahorita mismo, posiblemente no me recuerde de todo, hablo por mí; no sé mis hermanos”.
- **Líder 3:** “Sí, hace unos dos años la pastora compartió con nosotros ese plan, también hace un par de meses se compartió de forma más detallada. Pero, es bastante información; a veces, no es bueno llenarnos de tanta información, acuérdense que somos personas sin estudios muchos de nosotros y no logramos captar tanto”.
- **Pastor:** Sí pastor, de hecho, yo he compartido esa información desde el primer día. Al menos mi equipo ya conoce muy bien esta información y espero que no la olviden; ya que todos los puntos son muy interesantes y estratégicos para alcanzar las metas que nos hemos trazado.

**Pregunta 5:** ¿Qué deficiencias o dificultades han logrado observar en el ejercicio de alcanzar los objetivos y metas que se nos han sido asignadas por la denominación?

- **Líder 1:** “Es que mire, el plan que nos han dado es muy bueno, pero yo pienso que tiene mucha información, son como cinco o seis áreas y cada área tiene como cinco ejes y eso hace un montón de ejes, por cada eje tenemos que hacer un ministerio y en cada ministerio y eje alcanzar diferentes metas, entonces a veces, por querer abarcar mucho, no logramos mucho”.

- **Líder 2:** “Yo sí creo que tenemos deficiencias, porque allá “arriba” solo nos dicen hagan y logren, pero no nos enseñan cómo, entonces, aunque el plan sea muy bonito, mientras no nos enseñen cómo alcanzar esos números, será muy difícil”.
- **Pastor:** Bueno pastor, creo que usted ha escuchado el sentir del pueblo, antes, con el otro plan 2020 que teníamos debo serle honesta, ni siquiera lo conocía; ahora, este plan lleva dos años y meses y ya lo conozco, pero sí encuentro algunas dificultades en cuanto a cómo alcanzar estos objetivos. Primero, porque no nos marcan un camino claro, creo que eso depende **ya de una planificación local, pero a veces, ni eso sabemos hacer.**

**Pregunta 7:** ¿Cuenta la iglesia con un equipo de líderes comprometidos en los avances del desarrollo local de la iglesia?

- **Líder 2:** “Después del confinamiento todo el liderazgo se reestructuró, porque muchos de los que eran líderes ya no regresaron y eso complicaron el desarrollo de la iglesia, pero ahora, ya luego de casi dos años estamos tratando de recuperarnos, aunque ha sido difícil, vamos avanzando; creo que sí tenemos un buen equipo, pero no sé si todos estamos comprometidos”.
- **Líder 3:** Yo creo que el equipo que actualmente lidera la iglesia necesita ser capacitado porque muchos de ellos son nuevos, ya que como muchos no regresaron luego de la pandemia, tuvimos que elegir otros que quizá no han pasado un proceso formativo como el de otros.
- **Pastor:** La iglesia sí cuenta con un equipo de líderes, pero como ya lo mencionó el hermano, no estoy seguro que todos los que pertenecen al equipo están comprometidos, también, usted sabe que no todos los líderes están dispuestos a aprender y es en ese momento cuando uno como pastor se ve en las dificultades de elegir a quien esté dispuesto y no siempre son los más capacitados o comprometidos.

**Pregunta 9:** ¿Qué comentario tienen con respecto al clima o ambiente organizacional que se experimenta en la iglesia local?

- **Líder 1:** “Ya que usted nos explicó qué significa ambiente organizacional o clima, puedo decir que a mí me gusta estar en la iglesia, siento que se respira un ambiente de tranquilidad y amabilidad. Yo he estado en otra iglesia ya y le soy honesta, no me he sentido cómoda, pero aquí en esta iglesia hay mucha amistad y amor”.
  
- **Líder 2:** “A veces hay personas que siempre tratan de buscar el pelo en la sopa como dicen, pero por lo general en esta iglesia se respira un ambiente de hermandad y de comunión. Cuando nos ponemos a trabajar y estamos unidos no hay nada que nos detenga”.
  
- **Pastor:** “Para uno como pastor no es tan fácil generar un buen ambiente organizacional, más cuando en la iglesia se pasan varias dificultades de que hay líderes que no quieren sostener buenas relaciones interpersonales con sus ministerios, o que se enojan con el pastor o el líder por algunas decisiones que se toman, sin embargo, considero que tenemos un buen ambiente, que puede mejorar mucho”.

### **Comentario final:**

El equipo pastoral de Iglesia de Dios Tamanique afirma conocer el Plan Conexión 2030 que es el plan Latinoamericano de la Iglesia de Dios, sin embargo, son honestos en mencionar que no cuentan con las estrategias locales ni la planificación estratégica local adecuada para alcanzar las metas que se han trazado. Un punto muy importante es la participación de un equipo de líderes comprometidos con los que afirman contar, sin embargo, se identifica que no todos están dispuestos a generar un buen trabajo para el alcance de los objetivos. En cuanto al clima organizacional, manifiestan tener un buen ambiente que les permita sentirse motivados, en cuanto a la motivación Larico es enfático en considerar que

...la motivación es importante para cualquier ámbito, si se aplica en el ámbito del trabajo se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona que goza de satisfacción por el cumplimiento de su trabajo, lo exterioriza al transmitir y disfrutar de atender a sus clientes, si eso no se lleva a cabo, al menos lo intentará (Larico, 2015, pág.23).

Es necesario entonces considerar el factor de la motivación del equipo de líderes de la Iglesia de Dios en Tamanique, indispensable para el diseño de una planificación estratégica local en beneficio de un desarrollo organizacional.

- **Entrevista 2: Equipo pastoral IDES Zaragoza.**

**Pregunta:** ¿Saben qué es un plan estratégico?

- **Líder 2:** “Sí, o bueno, eso creo, tengo entendido que es un documento donde se planea con inteligencia todo lo que debemos hacer en cuestión de tiempo”.
- **Líder 3:** “No, yo la verdad no le quiero mentir, no sé cómo definir ese concepto”.
- **Líder 1** “Un plan estratégico se hace al inicio de todo proyecto, en la empresa donde trabajo se hace cada año, y lo hacen los gerentes, ellos nos comunican las metas que tenemos que alcanzar, pero para eso sirve, para proyectarse las metas.

**Pregunta 5:** ¿Qué deficiencias o dificultades han logrado observar en el ejercicio de alcanzar los objetivos y metas que se nos han sido asignadas por la denominación?

- **Líder 1:** “Bueno, yo sí he identificado que solo nos dicen, vaya, tomen el plan y nos están pidiendo resultados, pero no nos han enseñado cómo hacerlo, eso considero yo”.

- **Líder 2:** “Yo hermano, siento que son muchas cosas las que nos piden, a veces me da lástima que el pastor anda recordándonos los números que debemos alcanzar, pero nosotros no le apoyamos de la mejor manera”.
- **Pastor:** Sí, yo como pastor he identificado que la denominación, aunque nos ha capacitado, no desarrolla un correcto proceso de control y de actualización. Por ejemplo, luego de la pandemia,

**Pregunta 6:** ¿Qué entienden por el concepto Desarrollo organizacional?

- **Líder 2:** “Fíjese que de ese concepto no se me ocurre nada, quizá como traer desarrollo a la organización, o no sé”.
- **Líder 3:** “Honestamente no se me ocurre nada, o mejor dicho no sé a qué se refiere pastor”.
- **Pastor:** Desarrollo Organizacional puede entenderse como principios que colaboran al desarrollo de una organización o en este caso de una iglesia, nuestras iglesias pueden aplicar estos principios.

**Pregunta 10:** ¿Tiene el equipo de líderes la disposición de aprender y poner en prácticas algunos principios de la dirección estratégica en beneficio de un desarrollo organizacional de la iglesia local?

- **Líder 3:** “Sí, mire, si hay algo que distingue a esta iglesia es porque los líderes queremos aprender, entonces, si hay algo que nos enseñe, entonces, si usted por ejemplo nos trae una capacitación o taller, nosotros hacemos la convocatoria, y recuerde que al final a nosotros mismos es que nos sirve”.
- **Líder 1:** Yo creo que necesitamos que nos capaciten, porque si usted como pastor de distrito está interesado en que alcancemos las metas de la década, es necesario que nosotros también estemos muy seguros de todo lo que debemos hacer. Entonces, nos gusta la idea de capacitarnos más.

- **Pastor:** Yo creo que traer esas capacitaciones de temas administrativos nos ayudaría mucho. Hace unos años yo estuve yendo a unas capacitaciones con otra denominación y aprendí mucho, sin embargo, fuera muy bueno que la Iglesia de Dios nos brindara esos temas pertinentes.

### **Comentario final:**

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en Zaragoza presenta algunas dificultades para poder comprender el concepto de planificación estratégica, ya que, aunque presentaron algunas ideas validas, no argumentan de manera clara la comprensión. También, es evidente que se sienten presionados por la exigencia de números y datos de parte de la Iglesia Nacional, lo que genera un ambiente de estrés y de incomodidad. Sin embargo, expresan mucha apertura de poder iniciar procesos de aprendizaje sobre conceptos de planificación estratégica. Se hace necesario que el liderazgo esté familiarizado con el proceso de planificación estratégica, al respecto Ander-Egg concibe que “la planificación aparezca como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos” (Ander, 2015, pág. 23).

- **Entrevista 3: Equipo pastoral IDES El Zonte.**

**Pregunta 1:** ¿La iglesia y el equipo de líderes está familiarizado con el plan estratégico de la década impuesto por la denominación a nivel latinoamericano?

- **Líder 2:** “Sí, nuestro pastor nos ha enseñado acerca del plan de la década y nuestros líderes en las reuniones de liderazgo lo repasan para poder estar integrados en la visión. También hemos evaluado ya el alcance de nuestras metas, aunque debo reconocer que nos hace falta mucho por hacer”.
- **Líder 3:** “Sí, yo hasta le pedí al pastor que me sacara una copia de la información, porque hay veces que vienen pastores y nos preguntan y algunos líderes saben más que otros”.

- **Pastor:** “Claro que sí pastor, estamos muy familiarizados con el proceso y estamos conscientes de que nuestros alcances no han sido los más acertados a la fecha, pero, al menos el liderazgo y buena parte de la congregación ya conoce el plan”.

**Pregunta 2:** ¿Qué entienden por el concepto Dirección Estratégica?

- **Líder 3:** “Comprendo que ese concepto significa aprender a guiar de una forma más planificada, es decir, establecer procesos serios para alcanzar los objetivos que tenemos planteados”.
- **Líder 1:** “Yo opino lo mismo que el hermano, creo que es dirigir de forma más ordenada y no hacer todo de manera improvisada”.
- **Pastor:** “Dirigir, pero no dirigir de una forma desordenada, sino que a través de un proceso”.

**Pregunta 7:** ¿Cuenta la iglesia con un equipo de líderes comprometidos en los avances del desarrollo local de la iglesia?

- **Líder 2:** “Sí, contamos con un buen equipo de líderes, pero tenemos la dificultad que muchos están trabajando hasta ya muy tarde y aunque tengan el deseo de servir al Señor no disponen de mucho tiempo para hacerlo”.
- **Líder 3:** “Sí, creo que se nos ha instruido bien, porque el pastor ha sido muy claro en desarrollar líderes”.
- **Pastor:** “Sí, contamos con alrededor de 20 líderes, pero ya lo mencionó el hermano, hay cosas que se nos salen de control, y recordemos que ellos son voluntarios, no podemos obligarlos”.

**Pregunta 9:** ¿Qué comentario tienen con respecto al clima o ambiente organizacional que se experimenta en la iglesia local?

- **Líder 1:** “Los jóvenes dicen que a veces es aburrido, pero tampoco podemos permitirles que hagan todo lo que quieran, no sé si me entiende. La iglesia es un lugar de paz, y al menos yo, siento paz cuando vengo a este lugar; no como otros lugares donde uno llega buscando paz y se encuentra con cosas de otro tipo”.
- **Líder 2:** “Bueno, aquí hay hermandad. Ha habido momentos difíciles que hemos pasado como iglesia, pero eso ya quedó en el pasado, hoy por hoy, da gusto estar en la iglesia”.
- **Pastor:** “Construir un modelo de iglesia es difícil hermano, pero nosotros vamos avanzando. Cuando yo vine esto estaba duro, peleas, por un lado, discusiones, malas acciones, pero todo eso ha cambiado; ahora todo es diferente”.

**Comentario final:**

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en El Zonte considera estar familiarizado con el plan Conexión 2030, eso es un punto a favor debido a que permitirá que alcancen los objetivos de una forma correcta, también es necesario mencionar que el pastor ha realizado una muy buena labor en el proceso de comunicación de la visión. Sin embargo, no tienen muy claro el concepto de dirección estratégica y eso les impide comprender algunos otros conceptos relacionados a la administración. En cuanto al equipo de líderes manifiestan compromiso, solo que expresan dificultades con el tiempo de los mismos. El ambiente organizacional ha mejorado mucho desde unos años atrás hasta ahora, según lo manifiestan los líderes. Los buenos ambientes organizacionales son clave en el proceso de obtener resultados y alcanzar metas, al respecto “...la satisfacción laboral es un estado emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del



sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo. (Locke, 1976, pág. 111). Es decir, que los líderes de una iglesia podrán obtener de mejor forma los objetivos que se proyecten, si son parte de un excelente clima de trabajo.

- **Entrevista 4: Equipo pastoral IDES San Diego.**

**Pregunta 8:** ¿Cómo consideran ustedes que la iglesia se ha desempeñado en relación al alcance de las metas establecidas en los últimos diez años?

- **Líder 1:** “Bueno, aquí está mi pastor y yo no quiero mentir, pero no hemos crecido mucho en los últimos diez años, y creo que eso se debe a la comunidad donde estamos, hay bastantes iglesias y ministerios y somos un cantón pequeño”.
- **Líder 3:** “Yo no puedo responder a esta pregunta pastor, porque yo solo tengo cinco años de ser de la iglesia, sin embargo, en este tiempo he podido ser testigo de que hemos avanzado”.
- **Pastor:** “Bueno, yo como soy el pastor de esta iglesia y conozco lo que realmente sucede sí creo que hemos avanzado, lo que sucede es que también hemos pasado por serias dificultades que solo la ayuda de Dios con nosotros”.

**Pregunta 5:** ¿Qué deficiencias o dificultades han logrado observar en el ejercicio de alcanzar los objetivos y metas que se nos han sido asignadas por la denominación?

- **Líder 1:** “En primer lugar, creo que son muchas, según lo que nos ha presentado el pastor, cada eje es. un ministerio, entonces son varios ministerios, eso nos hace sentirnos angustiados a veces, la cosa es que no sabemos cómo hacer el trabajo”.
- **Líder 2:** “Yo creo que la dificultad más grande que tenemos es que a veces no queremos trabajar bajo presión y así alcanzar las metas que nos hemos

trazado. Yo creo que hay varias razones que nos impiden un crecimiento y un desarrollo, pero esa es la más fuerte”.

- **Pastor:** “Considero personalmente que es la falta de compromiso y la falta de orientación. A veces los pastores hacemos el esfuerzo, pero no es suficiente, se necesita más”.

**Pregunta 7:** ¿Cuenta la iglesia con un equipo de líderes comprometidos en los avances del desarrollo local de la iglesia?

- **Líder 2:** “Sí, como alrededor de quince líderes, pero que estemos dispuestos todos allí si no sé, tal vez el pastor tiene más conocimiento de esto”.
- **Líder 3:** “Yo creo que no tenemos un equipo motivado, porque si tuviéramos un equipo motivado y comprometido “otro gallo cantara” como dicen los jóvenes. Pero se puede cambiar esa perspectiva”.
- **Pastor:** “Capacitar y motivar líderes no siempre ha sido una tarea sencilla, yo creo que he hecho lo que ha estado a mi alcance, pero al parecer no ha sido suficiente, porque uno los motiva, los capacita y al final, siempre hay problemas”.

**Pregunta 9:** ¿Qué comentario tienen con respecto al clima o ambiente organizacional que se experimenta en la iglesia local?

- **Líder 1:** “Pues mire hermano, hubo un tiempo en donde peleábamos por todo, hoy peleamos, pero es menos. Es que cuando hay un montón de gente, todos quieren hacer lo que les da la gana, pero el pastor trata de poner orden, eso sí”.
- **Pastor:** “Yo siempre he considerado que la iglesia debe ser un lugar de tranquilidad y de armonía, usted sabe que eso a veces no se logra totalmente,

pero tratamos de que eso sea así. Por el momento, no creo que haya muchas quejas al respecto”.

### **Comentario final:**

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en San Diego es la iglesia que mayores dificultades expresa en este ejercicio de recolección de datos. Fue evidente observar la inconformidad de algunos de los líderes por el estancamiento que la iglesia ha experimentado en los últimos años. Problema que atribuyen a múltiples factores, como geográficos y hasta culturales. También fueron muy sinceros al mencionar que no tienen un equipo de líderes de acorde a la visión que se pretende alcanzar y que estos pocos que hay no están enteramente comprometidos con la iglesia local. Por último, fue necesario indagar sobre problemas que existen en el ambiente o clima organizacional, debido a varias riñas o resentimientos que se sobrellevan entre el liderazgo y la congregación en general.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de planificación estratégica es de suma importancia en todas las organizaciones, sean estas empresas privadas, instituciones públicas u organizaciones religiosas. En el caso del Distrito de La Libertad, Iglesia de Dios en El Salvador es evidente que un proceso correcto de planificación estratégica produce un impacto positivo en la iglesia local que lo desarrolla. No así con aquellas que carecen de procesos de planificación estratégica; experimentan un estancamiento, una falta de motivación y una frustración profunda por no alcanzar los resultados que desean.

El desarrollo organizacional de una iglesia local en el Distrito La Libertad, de Iglesia de Dios en El Salvador, es un proceso que inicia con el diseño de un plan estratégico de parte de los equipos pastorales. Con la ausencia de un plan que seguir, la iglesia local no podrá experimentar ningún tipo de desarrollo.

A pesar de que la Iglesia de Dios en el Distrito La Libertad cuenta con un plan estratégico latinoamericano que le brinda las metas que debe alcanzar para la década, no es suficiente. Es necesario capacitar a los pastores locales en el diseño, construcción, aplicación y evaluación de un plan estratégico que tenga como resultado un desarrollo organizacional en las iglesias locales.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda para futuras investigaciones, enfocarse en la variable de Desarrollo organizacional, ya que en el presente trabajo se hace con menor referencia debido a la naturaleza del mismo.

Se recomienda a futuros investigadores tomar en cuenta el contexto y las necesidades propias de las iglesias locales a las que se investigue; debido a que, a pesar de ser un país pequeño, experimentamos una tropicalización de fenómenos eclesiásticos que expresaran diversos problemas.

Se recomienda al pastor del Distrito la Libertad realizar un taller de capacitaciones generales sobre cómo diseñar un plan estratégico y cómo aplicar el proceso administrativo en la administración de las iglesias locales.

Se recomienda a los pastores locales del Distrito La Libertad, ser flexibles e integrarse a un proceso de capacitación que les permita experimentar un desarrollo organizacional en sus congregaciones al medio de esta crisis de liderazgo que se está sobrellevando.

# PLAN DE ACCIÓN

## 1- Presentación del plan de acción

Los procesos de planificación y dirección estratégica son claves en el desarrollo organizacional de las iglesias locales. El distrito de La Libertad posee metas establecidas por la Iglesia de Dios en Latinoamérica a través del Plan Conexión 2030, sin embargo, los procesos de alcances de metas se ven obstaculizados por el desconocimiento de un plan estratégico y una adecuada dirección estratégica. Este plan de acción está dirigido a los pastores del distrito de La Libertad y sus equipos de trabajo que han tenido problemas con los procesos de dirección estratégica y busca capacitarles con principios de planificación y dirección estratégica aplicables en las iglesias locales para un mejor desarrollo organizacional.

### 1.1 Nombre y lema del plan

#### 1.1.1 Nombre

- *Planific-Arte; Programa de formación para un liderazgo estratégico.*

#### 1.1.2 Lema

- “Planificando el futuro con responsabilidad”.

### 1.2 Destinatarios del plan

El plan va dirigido a pastores y miembros de las iglesias locales que trabajan en equipos pastorales y tienen como objetivo principal diseñar el plan estratégico de la iglesia local que se conecte con el Plan Conexión 2030 en alcance a las metas de la década.

Tabla 1.1 *Destinatarios del plan de acción*

Beneficiarios	Género	Edades	Cantidad	Localidades	Aportes
Pastores de Iglesias locales Distrito La Libertad.	M F	28-65	7	Diferentes zonas del municipio de La libertad y el municipio de Tamanique.	Información sobre sus iglesias y liderazgos para un correcto diseño de un plan estratégico.

Equipos pastorales de cada iglesia local	M-F	20-65	40-50	Diferentes zonas del municipio de La libertad y el municipio de Tamanique.	Información sobre sus iglesias y liderazgos, el contexto y el conocimiento estadístico de años anteriores para la elaboración de un plan adecuado.
--	-----	-------	-------	--	--

Tabla 1.1. *Destinatarios del plan de acción.* Realizado por el investigador el 12/05/2022.

### 1.3 Importancia del plan de acción

Este plan de acción resulta importante, debido a que, si se aplican los principios de la planificación y dirección estratégica apropiados y se propician los ambientes necesarios para generar un correcto desarrollo organizacional, los pastores y equipos de trabajos pastoral del distrito La Libertad podrían experimentar un avance considerable en el alcance a las metas establecidas en el Plan Conexión 2030 y producir un desarrollo integral de la iglesia local.

### 1.4 Objetivo

Diseñar una guía de capacitaciones sobre principios de la planificación y dirección estratégica aplicables para el desarrollo organizacional de las iglesias locales en el Distrito La Libertad, Iglesia de Dios en El Salvador, Territorio Centro.

### 1.5 Beneficios

- El uso del plan de acción denominado *Planific-Arte; Programa de formación para un liderazgo estratégico* coadyuvará a las Iglesias de Dios del distrito de La Libertad a construir planes estratégicos adecuados y pertinentes, generando un correcto proceso de dirección estratégica para el desarrollo organizacional de las iglesias locales, mejorando así, el rendimiento y la eficiencia en el alcance de las metas establecidas para la década.

Tabla 1.2: *Beneficios del plan de acción*

<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
Capacitación a los pastores y sus equipos de trabajo en el diseño de una planificación estratégica.	A través de la construcción de un programa que permita estudiar y consultar los principios de la planificación y dirección estratégica que enseñe sobre los pasos a tomar en cuenta para la elaboración de los mismos de forma responsable.
Equipos de líderes altamente capacitados para el alcance de las metas	Se capacitará constantemente al liderazgo para desarrollar un trabajo más eficaz y responsable en la iglesia local.
El diseño de una filosofía organizacional que impacte a la iglesia local.	Se capacitará al liderazgo de la iglesia para establecer un ambiente organizacional en el que la iglesia local esté consiente e identifique los elementos de una filosofía organizacional apropiada.

Tabla 1.2. *Beneficios directos e indirectos del plan de acción*. Realizada por el investigador el 12/05/2022.

## **1.6 Consideraciones generales**

### **1.6.1 Grupo ejecutor**

La propuesta será ejecutada por una comisión de profesionales en la administración de empresas y administración eclesiástica. El equipo estará siendo coordinado por el pastor Josué Campos quien es Licenciado en administración de empresas y posee una maestría en liderazgo y administración de la iglesia, los demás miembros de la comisión serán elegidos por el coordinador, con el objetivo de realizar un trabajo profesional y comprometido.

Tabla 1.3: *Grupo ejecutor del plan de acción*

<b>Comitiva</b>	<b>Descripción</b>	<b>Funciones</b>	<b>Proporción</b>
Coordinador de comitiva	Será el encargado de reclutar un equipo de pastores-líderes capacitados en las ciencias de la administración general o eclesiástica.	Recluta, capacita, orienta y promueve la visión al equipo ejecutor.	Alta
Comitiva ejecutora	Serán los encargados de diseñar una guía de trabajo que se aplicará a los pastores del distrito La Libertad y sus equipos	Diseñar, promover, ejecutar y aplicar la guía de trabajo en capacitaciones, enseñanzas y mentores.	Alta



	pastorales para la construcción de un plan estratégico adecuado.		
Pastores y equipos de trabajo pastoral	Son los encargados de comunicar y aplicar todo el aprendizaje adquirido con las iglesias locales con el objetivo de capacitar a la iglesia en general para el alcance de las metas.	Aplicación del programa y reproducción de nuevos líderes.	Media

Tabla 1.3. *Grupo ejecutor del plan de acción.* Realizada por el investigador el 12/05/2022.

### 1.7.2 Métodos y técnicas

Se desarrollará una serie de métodos y técnicas para que la aplicación del programa PlanificArte sea un éxito. Se recomienda trabajar este proceso como uno sistemático, de tal forma que a través de una correcta implementación se puedan obtener los resultados esperados en los nuevos líderes que se están capacitando.

Tabla 1.4 *Métodos y técnicas del plan de acción*

Fase	Descripción	Responsable
<b>Fase #1</b> Presentación de la guía y comprensión de los objetivos.	En el primer acercamiento se les presenta la guía de capacitaciones y explica los objetivos que se pretenden alcanzar con cada una de las reuniones y al final del tiempo de capacitación.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #2</b> Aclarando conceptos de planificación estratégica y dirección estratégica.	En la segunda fase se comprenden los conceptos básicos para el desarrollo correcto de este proceso, es necesario que los pastores y equipos pastorales se interesen en la ejecución de un plan estratégico diseñado con base en las necesidades y metas de su iglesia local.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #3</b> Comprensión de la dimensión primera de la dirección estratégica.	En esta fase es necesario que los involucrados en la dimensión del análisis estratégico y sepan la importancia del diseño de una filosofía organizacional en la iglesia local.	Comitiva ejecutora.

<b>Fase #4</b> Comprensión de la dimensión segunda de la dirección estratégica.	En esta fase los pastores y equipos pastorales serán capacitados en la formulación de análisis estratégicos, es decir, cómo aplicar los conocimientos teóricos en el diseño de un plan estratégico responsable.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #5</b> Comprensión de la dimensión tercera de la dirección estratégica.	En esta fase los involucrados consideran cuáles son los elementos de afectación que se deben tomar en cuenta en el diseño de un plan estratégicos; recursos, conocimientos, herramientas, dinero y otros.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #6</b> Comprensión de la dimensión cuarta de la dirección estratégica.	Esta fase es de vital importancia ya que en ella se resalta un sistema moral o normativo que permite generar los valores organizacionales que se deben establecer en cada iglesia para poder caminar hacia las metas sin olvidar ciertos requisitos de valores institucionales.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #7</b> Taller práctico de diseño de plan estratégico	Luego de haber estudiado la teoría de la planificación y dirección estratégica, se estudiará cada caso de la iglesia local y se tomará un tiempo en la asesoría y mentoreo para la construcción y aplicación de un plan estratégico para cada iglesia local.	Comitiva ejecutora.
<b>Fase #8</b> Evaluación del proceso general y solución de problemas.	En esta fase se pretende que los pastores y equipos pastorales puedan evaluar todo el proceso desarrollado y solventes las dudas que se tengan aún. El objetivo principal es terminar el diseño de un plan estratégico para la iglesia local para un plazo de cinco años listo a ejecutar.	Comitiva ejecutora.

Tabla 1.4. *Métodos y técnicas del plan de acción.* Realizada por el investigador el 12/05/2022.

### 1.7.3 Cronograma

El programa tiene una duración de tres meses, que es el tiempo en el que se pretende alcanzar los objetivos trazados en cuanto a la capacitación de equipos pastorales para el alcance de las metas de las iglesias locales. A continuación, se presentará una propuesta de cronograma para establecer fechas y horas disponibles en el desarrollo de esta guía de capacitación.

Tabla 1.5: *Cronograma de actividades del plan de acción*

<b>Fase</b>	<b>Descripción.</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Fecha</b>
<b>Fase #1</b> Presentación de la guía y comprensión de los objetivos.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	1 semana 1 sesión. 1 hora	1 semana de julio.
<b>Fase #2</b> Aclarando conceptos de planificación estratégica y dirección estratégica.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	2 semanas 2 sesiones. 2 horas.	2 y 3 semana de julio.
<b>Fase #3</b> Comprensión de la dimensión primera de la dirección estratégica.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	2 semanas 2 sesiones. 2 horas.	4 semana de julio y 1 semana de agosto.
<b>Fase #4</b> Comprensión de la dimensión segunda de la dirección estratégica.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	2 semanas 2 sesiones. 2 horas.	2 y 3 semana de agosto
<b>Fase #5</b> Comprensión de la dimensión tercera de la dirección estratégica.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	2 semanas 2 sesiones. 2 horas.	4 semana de agosto y 1 semana de septiembre.
<b>Fase #6</b> Comprensión de la dimensión cuarta de la dirección estratégica.	A través de la plataforma Zoom se establecerá una sesión duración de 1 hora para poder compartir el tema asignado.	Comitiva ejecutora.	2 semanas 2 sesiones. 2 horas.	2 y 3 semana de septiembre
<b>Fase #7</b> Taller práctico de diseño de plan estratégico	Este taller se realizará de forma presencial con los recursos pedagógicos necesarios y en las instalaciones que lo permitan	Comitiva ejecutora.	1 semana 1 sesión. 3 horas.	4 semana de septiembre.

<b>Fase #8</b> Evaluación del proceso general y solución de problemas.	La evaluación se realizará de forma presencial y necesitará a todos los pastores y equipos pastorales en una sesión general de evaluación.	Comitiva ejecutora.	1 semana 1 sesión. 2 horas.	1 semana de octubre.
---	--	---------------------	-----------------------------------	----------------------

Tabla 4.5. *Cronogramas de actividades para el plan de acción.* Realizada por el investigador el 12/05/2022.

### 1.7.4 Presupuesto

Para el desarrollo del programa se ha elaborado un presupuesto que tratará de administrarse de la mejor manera de tal forma que este programa pueda ser una opción para ser aplicado en todas las iglesias locales del Distrito La Libertad a través de sus pastores y equipos pastorales.

Tabla 1.6: *Presupuesto del plan de acción*

<b>Fase</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Parcial</b>
<b>Fase #1</b> Presentación de la guía y comprensión de los objetivos.	Presentación de la guía de capacitaciones a los personajes involucrados.  Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia para ofrenda de la comitiva ejecutora.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.
<b>Fase #2</b> Aclarando conceptos de planificación estratégica y dirección estratégica.	Aclarar conceptos para el diseño del plan estratégico local.  Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.
<b>Fase #3</b> Comprensión de la dimensión primera de la dirección estratégica.	Comprensión y aplicación de la dimensión #1 Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.

<b>Fase #4</b> Comprensión de la dimensión segunda de la dirección estratégica.	Comprensión y aplicación de la dimensión #2  Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.
<b>Fase #5</b> Comprensión de la dimensión tercera de la dirección estratégica.	Comprensión y aplicación de la dimensión #3  Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.
<b>Fase #6</b> Comprensión de la dimensión cuarta de la dirección estratégica.	Comprensión y aplicación de la dimensión #4  Cada iglesia da una ofrenda de \$20 por iglesia.	Comitiva ejecutora.	\$140 Ofrenda de comitiva y pago de plataforma.
<b>Fase #7</b> Taller práctico de diseño de plan estratégico	Aplicación y diseño personalizado para el plan estratégico local.  El taller cuesta \$10 por persona.	Comitiva ejecutora.	\$280 Ofrenda de comitiva y Recursos necesarios para el taller; papelería, refrigerio.
<b>Fase #8</b> Evaluación del proceso general y solución de problemas.	No se cancela	Comitiva ejecutora.	-
<b>Total:</b>			<b>\$1,120.00</b>

Tabla 4.6. *Presupuesto económico para plan de acción.* Realizada por el investigador el 12/05/2022.

### 1.7.5 Estructura organizacional

Para un correcto funcionamiento del programa es necesario diseñar una estructura organizacional, en esta propuesta de organigrama general solo se proponen cuatro personajes claves en el desarrollo de Planific-Arte, el pastor de distrito como líder del proceso y coordinador de la comitiva, la comitiva ejecutora, el pastor local y el equipo pastoral de cada iglesia local.

Diagrama 1: *Organigrama general*

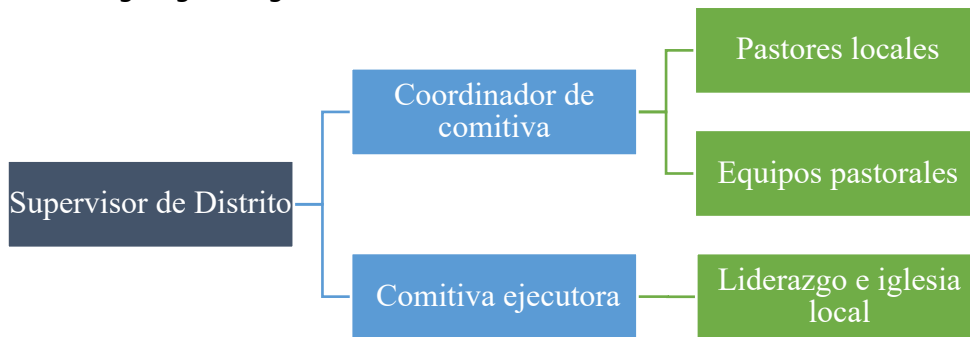


Diagrama 1. *Organigrama general del plan de acción*. Realizada por el investigador el 12/05/2022.

## BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de La Investigación*, 5a Edición, 2003, McGraw Hill, México.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard, *Dirección Estratégica*, 7ª Edición, 2006, Pearson Educación, Madrid.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, *Administración un enfoque basado en competencias*, 9a Edición, 2004, Thomson, México

Rodríguez, Thomson. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Thomson.

Asamblea General Internacional (73a), (2010). *Enseñanza, Disciplina y Gobierno de la Iglesia de Dios*. Cleveland Tennessee: Editorial Evangélica.

Calderón, W. (2005). *Administración Eclesiástica*. Miami, Estados Unidos: Instituto Internacional de Estudios Bíblicos.

Koontz, 20 (Martinez A, 1999) (Rodriguez, 2001)12, *Administración una perspectiva global y empresarial*, Mc Graw-Hill Interamericana S A, Mexico D.F.

Wendell, F. y. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Hall Hispanoamericana.

Cummings, W. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambios*. Mexico: Thomson. De Faria

Mello, F. A. (2000). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Limusa.

Ferrer Perez, L. (1999). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Trillas.

- Álvares, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama.
- Amaya, J. (2009). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Aramayo, O. (2007). *Manual de planificación estrategica*. Chile.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el sector Público*. Ilpes/Cepal.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Ecuador: Impresiones Digitales UPS (Docu Tech), Quinto Ecuador.
- Calderón, W. (1982). *La Administración en la Iglesia Cristiana*. . Miami, Florida.: Vida.
- Calderón, W. (1999). *Liderazgo Cristiano*. Miami, Florida: GPC.
- Cortés. (1998). *Planificación General*. McGrawHill.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. INAP.
- Padilla, R. (1986). *Nuevas alternativas de educación teológica* . Kairós.



Peteraf, T. I., & Gamble, S. I. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.

Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.

Quispe Pari, D. J., & Sanchez, M. G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de actualización clínica*, 490-494.

Ramos, M. A. (1991). *El pastor en la Iglesia de hoy*. Estados Unidos de América: Convention Press.

Alonso, L. Ó. (2002). *La incidencia cultural en el "management" Japonés*. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos. Valladolid.

Álvarez, P. (2005). *La Creciente Importancia de la Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España, editorial CLIE.

Andrés, L. J. (1998). *Manual de Administración del Talento Humano para Pequeñas y Medianas Empresas*. Medellín, Colombia, Universidad de Medellín.

Argueta, M. F. (2014). *Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en Empleados*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universiad Rafael Landívar.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público: ILPES/CEPAL*. San Salvador, El Salvador, Gob. El Salvador.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D. F: McGraw-Hill, Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MaGraw Hill. Clifton L. Holland.

Covey, S. R. (2003). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Argentina, MacGraw Hill.

De Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo*. España: Sal Tarrae.

Edmund, J. (2011). *Sea un Líder Influyente*. Grand Rapids, Michigan USA: Portavoz.

Davis, Kaith, (1991) *Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones*. México, DF: Mc Graw Hill.

Dessler, Gary (1996) *Administración Personal*. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México, DESERT.

Dessler, Gary. (1993) *Organización y Administración*. Prentice Hal Interamericana, México. DESERT.

Davis, Kaith, (1991) *Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Goncalvez, Alexis (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Ecuador, Quito: (SLC).

Goncalvez, Alexis (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Ecuador, Quito: (SLC).

Guizar M, Rafael, (1998) *Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición.

Gibson Ivancevich, (2005) *Organizaciones, Conductas, Estructuras y Procesos*. México, DF: Editorial Mc Graw Hill.

# “Impacto de la planificación estratégica en el desarrollo organizacional del Distrito de la Libertad, Territorio Centro, Iglesia de Dios en El Salvador”.

**Autor: Elías Josué Campos Gómez.**

## RESUMEN

La importancia del presente proyecto de investigación radica en determinar si los problemas en el desarrollo organizacional de las iglesias locales del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador son una consecuencia de la falta de una planificación estratégica que debería ser diseñada por los equipos pastorales como respuesta a las necesidades del contexto en particular y con el objetivo del alcance a las metas en el cumplimiento de la Gran Comisión. El enfoque del presente trabajo de investigación es cualitativo y posteriormente para la realización de un trabajo de campo se procederá a construir un estudio etnográfico tipo clásico en donde se analizará e interpretará las perspectivas de la unidad de análisis quienes son veinte personas que conforman cuatro equipos pastorales de cuatro de las ocho iglesias del Distrito de La Libertad, Territorio Centro de la Iglesia de Dios en El Salvador.

**Palabras Claves:** Planificación- Estratégica- Metas- Desarrollo- Organización- Gran Comisión- Iglesia.

## ABSTRACT

The importance of this research project lies in determining whether the problems in the organizational development of local churches in the District of La Libertad, Central Territory of the Church of God in El Salvador are a consequence of the lack of strategic planning that should be designed by the pastoral teams in response to the needs of the particular context and with the objective of reaching the goals in the fulfillment of the Great Commission. The focus of the present research work is qualitative and later, to carry out a field work, a classic ethnographic study will be built where the perspectives of the unit of analysis will be analyzed and interpreted, who are twenty people who make up four pastoral teams. from four of the eight churches in the District of La Libertad, Central Territory of the Church of God in El Salvador.

**Keywords:** Planning- Strategic- Goals- Development- Organization- Great Commission- Church.

**Presentado: 27 de mayo 2022.**

### Acerca del Autor\*

Licenciado en Ministerios Cristianos (2016)  
*Seminario Bíblico Pentecostal Centroamericano.*

M.A. Liderazgo y Admon. Eclesiástica (2022)  
*Lee University, Cleveland, Tennessee, U.S.A.*

Licenciatura en Admon. de Empresas. (2022)  
*Universidad Evangélica de El Salvador.*

Estudiante de Doctorado en Ministerio.  
*Seminario Teológico Pentecostal.*

## **Introducción.**

En el Distrito de La Libertad, del Territorio Central de la Iglesia de Dios en El Salvador se ha observado en los últimos tres años y medio algunos problemas con relación al desarrollo organizacional de las iglesias locales. Los pastores locales y equipos de trabajo cada cierto tiempo deberían considerar planes y estrategias que faciliten el trabajo pastoral como una respuesta a las necesidades de los diversos micro contextos que integran el sector geográfico denominacionalmente conocido como Distrito de La Libertad. Se puede considerar la falta de una dirección estratégica como la causa principal del poco desarrollo organizacional que algunas iglesias locales experimentan.

Los cambios que actualmente vive el mundo se encuentran definidos por factores tales como la globalización, avances científicos, tecnológicos, avance en el desarrollo de las telecomunicaciones, alta demanda de productos de calidad, cambios de patrones de consumo, entre otros, los cuales han modificado el comportamiento de todas las organizaciones. Las empresas de éxito, en la medida del crecimiento de sus operaciones, sostenible y sustentable al paso de los años, posicionadas en el mercado local, regional e incluso internacional, cuentan con métodos sistémicos y reflexivos para identificar quiénes son, en qué creen, hacia dónde van y analizan el entorno de manera permanente.

En un mundo globalizado, en constante cambio y altamente complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo exitosas. Sobre este particular, las organizaciones deben ser progresistas y esto se logra a través de la mejora continua de procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores. Si bien existen mecanismos para lograr lo anterior, tales como la planeación por escenarios y la prospectiva, aún sigue manteniendo vigencia la dirección estratégica como pieza elemental de construcción de procesos.

La realidad de la iglesia no está del todo distanciada con la realidad de las organizaciones en el mundo. En un tiempo en el que la iglesia ha experimentado golpes de distinta índole como producto del confinamiento forzado en la mayoría de países del mundo y los desagradables efectos de la pandemia del Covid-19 se hace necesaria con mayor relevancia que las organizaciones eclesiolásticas estén dirigidas estratégicamente para el alcance de los objetivos que se pretenden alcanzar.

A través de la historia bíblica, personas fieles han sido planeadores estratégicos. El análisis y la preparación piadosa y meditada es la clave en el diseño exitoso en la obra de Dios. El propósito de la dirección estratégica es establecer un conjunto de prioridades que permitan actuar con valentía y responsabilidad hoy para avanzar hacia el futuro como una gran expresión de la obra de Dios en el mundo. Es un esfuerzo intencional por buscar la inspiración y la guía del Espíritu Santo para discernir la voluntad de Dios.

En el Distrito de La Libertad se ha observado el problema que se carece de una planificación estratégica de parte de los equipos pastorales de las iglesias locales. Esto impide en gran medida obtener resultados como parte de un desarrollo organizacional y de esa forma, las graves consecuencias de no tener los resultados esperados y no alcanzar las metas que se solicitan a través de los diferentes planes estratégicos que se diseñan a nivel latinoamericano, centroamericano o nacional.

A propósito de las dificultades en el proceso de la planificación estratégica Gibson y Casser consideran que "...si bien es cierto, que el éxito en el rendimiento de una organización no depende únicamente de la planificación estratégica, algunos trabajos sostienen que existen mayores ventajas al planear que al no hacerlo" (Gibson & Casser, 2005, pág. 111). Diversos autores han encontrado que las organizaciones que planean, en comparación con las que no lo hacen, logran un mayor crecimiento en ventas, rendimiento de activos y márgenes de beneficios, poseen un nivel tecnológico superior y tienden a ser más innovadoras.

## METODOLOGÍA

- **Método de investigación.**

En la presente investigación se desarrolla el enfoque cualitativo de investigación porque tiene como objetivo determinar si los problemas en observados en el desarrollo organizacional de las iglesias locales en el Distrito La Libertad de la iglesia de Dios en El Salvador son consecuencia de la falta de una planeación estratégica de parte de los equipos pastorales asignados. A través de la interpretación adecuada de las experiencias, los registros, los conocimientos básicos o medios y la información que el investigador pueda recopilar a través de una experiencia relacional. Acerca de la investigación cualitativa Domínguez tiene la siguiente referencia:

“los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales. La realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva. El objetivo y lo objetivo es el sentido intersubjetivo que se atribuye a una acción. La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta” (Domínguez, 2000, pág. 54).

Por su parte Vera expresa que la investigación cualitativa es “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema” (Vera, 2005, pág. 111). La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

De igual modo Hernández Sampieri considera que la investigación cualitativa “parte de un esquema inductivo expansivo se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, se basa en descripciones y observaciones” (Hernández, 2007, pág. 56). Esto quiere decir que parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos; su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores. También es necesario aclarar que se llama

holístico, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. Es individual. Su método de análisis es el interpretativo, contextual y etnográfico.

Al contrario que la metodología cuantitativa, no requiere un exhaustivo análisis numérico, tablas ni formulaciones estadísticas, pero sí de un lenguaje conceptual y metafórico. En lugar de intentar obtener resultados para generalizar a un colectivo grande lo que le ocurre a una pequeña muestra, la investigación cualitativa trata de captar el contenido de las experiencias y significados que se dan en un único caso, concretizando resultados. Más que variables exactas se valoran conceptos amplios, cuya esencia no se captura solamente a través de mediciones. El investigador necesita integrar también en sus estudios los puntos de vista de los participantes. Es por esto que resulta un proceso flexible, basado en modelos de recolección de datos tales como descripciones, observaciones y diálogos sobre cuestiones abiertas.

- **Tipo de estudio**

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno, y generalmente anteceden a los otros tipos. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Se caracterizan por ser más flexibles y amplios en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos.

Los estudios descriptivos buscan caracterizar y especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar. Por ejemplo, los censos nacionales de población y vivienda, como el de Uruguay en 2011, permiten realizar estudios descriptivos sobre las personas que residen en el país; uno de sus objetivos es medir una serie de características de los habitantes, hogares y viviendas de un país en determinado momento.

- **Población y muestra.**

El Distrito de La Libertad cuenta con un equipo de líderes de alrededor de cien personas, siendo la mayoría mujeres; representando el 65% del total. La membrecía total del distrito actualmente oscila entre los 650 y 750 miembros, ya que luego del confinamiento obligatorio y los efectos de la Pandemia del Covid-19 el crecimiento y el número de la membrecía de cada iglesia local se ha visto gravemente perjudicado.

Para el presente trabajo se tendrá como unidad de análisis a los pastores locales y los equipos de trabajo local. Se asume que la media de líderes por iglesia local que pertenecen a un equipo pastoral es de cinco por iglesia, sumando un total de treinta y cinco personas que son parte del equipo que asume riesgos, toma decisiones y planifica las estrategias con las que se trabajará en ciertos espacios de tiempo. En la gran mayoría los líderes anteriormente mencionados se dedican al comercio informal, a negocios propios y en una minoría son empleados públicos o de la empresa privada. Sin embargo, es necesario mencionar que por motivos de tiempo para el presente trabajo solo se utiliza una muestra de cuatro congregaciones y sus equipos pastorales que posteriormente se detallan.

El Distrito de la Libertad está conformado por ocho congregaciones, sin embargo, por factores de tiempo se realiza el análisis con cuatro casos de equipos pastorales como muestra de investigación de las siguientes iglesias locales: Iglesia de Dios Vino Nuevo ubicada en el centro de El Puerto de La Libertad, cuyo pastor es el ministro Josué Campos, quien también funge como pastor de distrito. Iglesia de Dios Vino Nuevo tiene más de sesenta años de presencia en la ciudad y cuenta con una membrecía superior a las cien personas. El equipo pastoral está constituido por cinco personas en total.

Iglesia de Dios en Zaragoza, ubicada en la ciudad de Zaragoza, cuyo pastor es el ministro Fernando Escalante, quien también funge como asistente al pastor de distrito. IDES Zaragoza tiene más de cincuenta años de presencia en la ciudad y



cuenta con una membrecía de ochenta personas. El equipo pastoral está constituido por cinco personas.

Iglesia de Dios en San Diego, ubicada en la Hacienda San Diego, un caserío perteneciente al municipio de El Puerto de La Libertad, su pastor es el ministro Orlando Guardado. IDES San diego tiene a menos veinticinco años de presencia en la comunidad y trabaja mucho en la asistencia social a través de diversos programas de atención profesional a niños y adolescentes y educacionales a través del colegio de la Iglesia. La membrecía actual es superior a las sesenta personas y el equipo pastoral está constituido por cinco miembros.

Iglesia de Dios en Tamanique, ubicada en el municipio de Tamanique, un pueblo muy acogedor en donde se tiene presencia de la Iglesia de Dios desde hace más de cuarenta años. Su pastora Mirna de Guandique desarrolla una labor muy importante en la comunidad y la membrecía actual es superior a los ochenta miembros. Actualmente el equipo pastoral está constituido por cinco miembros. Los cuatro casos a utilizar como una muestra de la unidad de análisis en el desarrollo de la presente investigación poseen características en común con respecto a situación económica, ideologías, cultura y otros aspectos que favorecen que este trabajo se desarrolle sin mayores inconvenientes.

- **Técnica de investigación e instrumento.**

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. Como hemos introducido en el apartado anterior, puede considerarse una técnica propiciadora en sí misma de los datos o como técnica complementaria a otro tipo de técnicas propias de la investigación cualitativa como son la observación participante y los grupos de discusión.

A continuación se exponen algunas definiciones interesantes que los autores han atribuido al concepto de entrevista. Para empezar Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Nahoum (1985) cree que es más bien un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia o da la versión de los hechos, respondiendo a preguntas relacionadas con un problema específico. Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Alonso (1994) expone que la entrevista se construye como un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador cada una con un sentido determinado, relacionados a partir del llamado contrato de comunicación y en función de un contexto social en el que se encuentren. Como último experto introducimos a Sierra (1998) quien asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento. Analizando las anteriores definiciones creemos que la entrevista:

- Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado.
- Su objetivo fundamental es la recogida de información, tanto la objetiva que aclaren los sujetos, como los rasgos subjetivos que se desprendan de su observación (sensaciones, estados de ánimo, ...)

- Precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión.
- Precisa tener claro un referente, un código, un mensaje y un medio de transmisión. λ El entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación para conseguir los objetivos que se ha propuesto.
- La información es costosa de recoger. Requiere planificación, tiempo, buena codificación y un minucioso análisis.
- Para darle validez y fiabilidad debería llevarse a cabo una triangulación comparando la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

La planificación de la entrevista es fundamental para que la información recolectada sea útil a la investigación. Controlar y corregir la técnica empleada (determinar objetivos, formular preguntas, codificar adecuadamente,...) es un paso imprescindible. Del mismo modo, el desarrollo de la entrevista será crucial para conseguir la información necesaria, dominar una buena táctica (crear un clima adecuado, comprobar los registros, dirigir con determinación,...) será obligatorio para conseguir lo que se necesita del entrevistado.

Para este trabajo se optará por una entrevista no estructurada con preguntas abiertas y cerradas, la que se aplicará a un grupo alrededor de cuarenta líderes pertenecientes al equipo de trabajo pastoral de las iglesias que serán la muestra de la población general. Las interpretaciones de estas preguntas se presentarán en el capítulo siguiente.

- **Tipo de monografía.**

El tipo de monografía será de investigación ya que se recopilará información en fuentes de diferentes autores el cual ayudará a poder argumentar sobre las variables que se han identificado para el desarrollo de la investigación.

### **Resultados obtenidos.**

El equipo pastoral de Iglesia de Dios Tamanique afirma conocer el Plan Conexión 2030 que es el plan Latinoamericano de la Iglesia de Dios, sin embargo, son honestos en mencionar que no cuentan con las estrategias locales ni la planificación estratégica local adecuada para alcanzar las metas que se han trazado. Un punto muy importante es la participación de un equipo de líderes comprometidos con los que afirman contar, sin embargo, se identifica que no todos están dispuestos a generar un buen trabajo para el alcance de los objetivos. En cuanto al clima organizacional, manifiestan tener un buen ambiente que les permita sentirse motivados, en cuanto a la motivación Larico es enfático en considerar que

...la motivación es importante para cualquier ámbito, si se aplica en el ámbito del trabajo se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona que goza de satisfacción por el cumplimiento de su trabajo, lo exterioriza al transmitir y disfrutar de atender a sus clientes, si eso no se lleva a cabo, al menos lo intentará (Larico, 2015, pág.23).

Es necesario entonces considerar el factor de la motivación del equipo de líderes de la Iglesia de Dios en Tamanique, indispensable para el diseño de una planificación estratégica local en beneficio de un desarrollo organizacional.

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en Zaragoza presenta algunas dificultades para poder comprender el concepto de planificación estratégica, ya que, aunque presentaron algunas ideas validas, no argumentan de manera clara la comprensión. También, es evidente que se sienten presionados por la exigencia de números y datos de parte de la Iglesia Nacional, lo que genera un ambiente de estrés y de incomodidad. Sin embargo, expresan mucha apertura de poder iniciar

procesos de aprendizaje sobre conceptos de planificación estratégica. Se hace necesario que el liderazgo esté familiarizado con el proceso de planificación estratégica, al respecto Ander-Egg concibe que “la planificación aparezca como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos” (Ander, 2015, pág. 23).

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en El Zonte considera estar familiarizado con el plan Conexión 2030, eso es un punto a favor debido a que permitirá que alcancen los objetivos de una forma correcta, también es necesario mencionar que el pastor ha realizado una muy buena labor en el proceso de comunicación de la visión. Sin embargo, no tienen muy claro el concepto de dirección estratégica y eso les impide comprender algunos otros conceptos relacionados a la administración. En cuanto al equipo de líderes manifiestan compromiso, solo que expresan dificultades con el tiempo de los mismos. El ambiente organizacional ha mejorado mucho desde unos años atrás hasta ahora, según lo manifiestan los líderes. Los buenos ambientes organizacionales son clave en el proceso de obtener resultados y alcanzar metas, al respecto “...la satisfacción laboral es un estado emocional placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o de una respuesta afectiva de la persona a su propio trabajo. (Locke, 1976, pág. 111). Es decir, que los líderes de una iglesia podrán obtener de mejor forma los objetivos que se proyecten, si son parte de un excelente clima de trabajo.

El equipo pastoral de la Iglesia de Dios en San Diego es la iglesia que mayores dificultades expresa en este ejercicio de recolección de datos. Fue evidente observar la inconformidad de algunos de los líderes por el estancamiento que la iglesia ha experimentado en los últimos años. Problema que atribuyen a múltiples factores, como geográficos y hasta culturales. También fueron muy sinceros al mencionar que no tienen un equipo de líderes de acorde a la visión que se pretende alcanzar y que estos pocos que hay no están enteramente comprometidos con la iglesia local. Por último, fue necesario indagar sobre problemas que existen en el ambiente o clima organizacional, debido a varias riñas o resentimientos que se sobrellevan entre el liderazgo y la congregación en general.

## **Conclusiones.**

El proceso de planificación estratégica es de suma importancia en todas las organizaciones, sean estas empresas privadas, instituciones públicas u organizaciones religiosas. En el caso del Distrito de La Libertad, Iglesia de Dios en El Salvador es evidente que un proceso correcto de planificación estratégica produce un impacto positivo en la iglesia local que lo desarrolla. No así con aquellas que carecen de procesos de planificación estratégica; experimentan un estancamiento, una falta de motivación y una frustración profunda por no alcanzar los resultados que desean.

El desarrollo organizacional de una iglesia local en el Distrito La Libertad, de Iglesia de Dios en El Salvador, es un proceso que inicia con el diseño de un plan estratégico de parte de los equipos pastorales. Con la ausencia de un plan que seguir, la iglesia local no podrá experimentar ningún tipo de desarrollo.

A pesar de que la Iglesia de Dios en el Distrito La Libertad cuenta con un plan estratégico latinoamericano que le brinda las metas que debe alcanzar para la década, no es suficiente. Es necesario capacitar a los pastores locales en el diseño, construcción, aplicación y evaluación de un plan estratégico que tenga como resultado un desarrollo organizacional en las iglesias locales.

## **Recomendaciones.**

Se recomienda para futuras investigaciones, enfocarse en la variable de Desarrollo organizacional, ya que en el presente trabajo se hace con menor referencia debido a la naturaleza del mismo.

Se recomienda a futuros investigadores tomar en cuenta el contexto y las necesidades propias de las iglesias locales a las que se investigue; debido a que, a pesar de ser un país pequeño, experimentamos una tropicalización de fenómenos eclesiásticos que expresaran diversos problemas.

Se recomienda al pastor del Distrito la Libertad realizar un taller de capacitaciones generales sobre cómo diseñar un plan estratégico y cómo aplicar el proceso administrativo en la administración de las iglesias locales.

Se recomienda a los pastores locales del Distrito La Libertad, ser flexibles e integrarse a un proceso de capacitación que les permita experimentar un desarrollo organizacional en sus congregaciones al medio de esta crisis de liderazgo que se está sobrellevando.

### **Fuentes bibliográficas.**

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de La Investigación*, 5a Edición, 2003, McGraw Hill, México.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan y Whittington, Richard, *Dirección Estratégica*, 7ª Edición, 2006, Pearson Educación, Madrid.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, *Administración un enfoque basado en competencias*, 9a Edición, 2004, Thomson, México

Rodríguez, Thomson. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Thomson.

Asamblea General Internacional (73a), (2010). *Enseñanza, Disciplina y Gobierno de la Iglesia de Dios*. Cleveland Tennessee: Editorial Evangélica.

Calderón, W. (2005). *Administración Eclesiástica*. Miami, Estados Unidos: Instituto Internacional de Estudios Bíblicos.

Koontz, 20 (Martinez A, 1999) (Rodriguez, 2001)12, *Administración una perspectiva global y empresarial*, Mc Graw-Hill Interamericana S A, Mexico D.F.

Wendell, F. y. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Hall Hispanoamericana.

Cummings, W. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambios*. Mexico: Thomson. De Faria

- Mello, F. A. (2000). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Limusa.
- Ferrer Perez, L. (1999). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Trillas.
- Álvares, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama.
- Amaya, J. (2009). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Aramayo, O. (2007). *Manual de planificación estrategica*. Chile.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el sector Público*. Ilpes/Cepal.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Ecuador: Impresiones Digitales UPS (Docu Tech), Quinto Ecuador.
- Calderón, W. (1982). *La Administración en la Iglesia Cristiana*. . Miami, Florida.: Vida.
- Calderón, W. (1999). *Liderazgo Cristiano*. Miami, Florida: GPC.
- Cortés. (1998). *Planificación General*. McGrawHill.
- Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. INAP.
- Padilla, R. (1986). *Nuevas alternativas de educación teológica* . Kairós.
- Peteraf, T. I., & Gamble, S. I. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGrawHill.
- Quispe Pari, D. J., & Sanchez, M. G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de actualización clínica*, 490-494.



Ramos, M. A. (1991). *El pastor en la Iglesia de hoy*. Estados Unidos de América: Convention Press.

Alonso, L. Ó. (2002). *La incidencia cultural en el "management" Japonés*. Una aproximación a la gestión de los recursos humanos. Valladolid.

Álvarez, P. (2005). *La Creciente Importancia de la Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España, editorial CLIE.

Andrés, L. J. (1998). *Manual de Administración del Talento Humano para Pequeñas y Medianas Empresas*. Medellín, Colombia, Universidad de Medellín.

Argueta, M. F. (2014). *Inteligencia Emocional y su Relación con el Liderazgo en Empleados*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público: ILPES/CEPAL*. San Salvador, El Salvador, Gob. El Salvador.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D. F: McGraw-Hill, Educación.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill. Clifton L. Holland.

Covey, S. R. (2003). *Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Buenos Aires, Argentina, McGraw Hill.

De Souza, A. (1997). *Descubre tu liderazgo*. España: Sal Tarrae.

Edmund, J. (2011). *Sea un Líder Influyente*. Grand Rapids, Michigan USA: Portavoz.

Davis, Keith, (1991) *Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones*. México, DF: McGraw Hill.

Dessler, Gary (1996) *Administración Personal*. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición, México, DESERT.

Dessler, Gary. (1993) *Organización y Administración*. Prentice Hal Interamericana, México. DESERT.

Davis, Keith, (1991) *Compartimiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Gonzalez, Alexis (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Ecuador, Quito: (SLC).

Gonzalez, Alexis (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. Ecuador, Quito: (SLC).

Guizar M, Rafael, (1998) *Desarrollo Organizacional*. México, Editorial Mc Graw Hill, Primera Edición.

Gibson Ivancevich, (2005) *Organizaciones, Conductas, Estructuras y Procesos*. México, DF: Editorial Mc Graw Hill.

## **ACERCA DEL AUTOR.**



Josué Campos es un joven pastor de origen salvadoreño, quien junto a su preciosa esposa Dalia pastorean una iglesia contemporánea en las costas de El Puerto de la Libertad, donde han podido trabajar de primera mano en la atención con adolescentes, jóvenes y jóvenes adultos con problemas de depresión, suicidio, pandillas y pobreza.

Josué Campos es Licenciado en Ministerio Cristiano por el Seminario Bíblico Pentecostal Centroamericano, con sede en Guatemala (2016), próximamente licenciado en administración de empresas por la Universidad Evangélica de El Salvador (2022) posee una Maestría en Artes del Liderazgo y administración de la Iglesia por Universidad Lee, Estados Unidos (2022). Actualmente está iniciando sus estudios doctorales en Ministerio Cristiano por el Seminario Teológico Pentecostal, en Cleveland, Tennessee, y piensa cursar una maestría en Desarrollo del Talento Humano en la UEES.

En junio del 2022 inicia su proceso para obtener su tercera credencial internacional de la Iglesia de Dios que lo acredita como Obispo Ordenado de la Iglesia de Dios, la máxima condecoración en el liderazgo de la Iglesia de Dios a nivel mundial.

Josué es maestro de institutos bíblicos, seminarios y universidades, lidera programas de atención juvenil y adolescente, comparte conferencias y es un elocuente comunicador de la Palabra de Dios como un mensaje de esperanza a todos aquellos que la han perdido.

Contacto directo:

**Email: [contactojcoficial@gmail.com](mailto:contactojcoficial@gmail.com)**