

CAPÍTULO I

DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.1. ORGANIZACIÓN

Para dar un concepto de organización la mayoría de los autores coincide en tres elementos importantes: esfuerzo de dos o más personas, trabajo coordinado y el logro de objetivos.

Según Gibson y otros:

*“Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes”*¹

Según Foster y Freeman:

“Organización es dos o mas personas que trabajan juntas en forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos”.²

Las organizaciones de este tiempo se han convertido en entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente, su existencia a contribuido en gran manera al desarrollo de las sociedades.

1.1.1. Perspectivas sobre las organizaciones

A continuación se explicaran algunas consideraciones acerca de la forma de ver o concebir a las organizaciones:

1.1.1.1. Sistemas abiertos

¹ Gibson y otros; “ORGANIZACIONES”, 12^{ava} Edición, México, 2007, pág. 5

² Stoner J. y Freeman E., “ADMINISTRACION”, 5^{ta} Edición, México, 1994, pág. 4

Las organizaciones son consideradas sistemas abiertos ya que se encuentran en constante contacto con su entorno, a continuación se la define como:

Richard L. Daft señala:

*“Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; éste consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno, una organización no puede aislarse, debe adaptarse a su entorno.”*³

Rafael Montufar señala:

*“La organización es un sistema abierto porque tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que conforma un supra sistema que influye sobre él.”*⁴

Entonces, las organizaciones tienen que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme a los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los cambios del ambiente.

1.1.1.2. Configuración organizacional

Henry Mizberg, propuso un modelo que afirma que toda organización consta de cinco partes: alta dirección, mandos medios, equipo de soporte administrativo, equipo de soporte técnico y centro técnico.

³ Daft, Richard L.; “TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL”, 9^{na} Edición, México, 2007, pág. 15

⁴ Montufar G. Rafael; “DESARROLLO ORGANIZACIONAL”, 2^{da} Edición, Mexico, 2004, pág. 78

Richard L. Daft explica *las partes básicas*⁵, de la siguiente manera:

1.1.1.2.1. Centro técnico

Compuesto por las personas quienes realizan el trabajo físico. Es el departamento de producción, genera la salida de productos y servicios de la organización.

1.1.1.2.2. Soporte técnico

Compuesto por ingenieros e investigadores que buscan en el entorno problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. Son responsables de la creación de innovaciones, y ayudan a la organización a cambiar y adaptarse.

1.1.1.2.3. Soporte administrativo

Es responsable de que la oración marche sin dificultades y del mantenimiento de la organización, incluyendo el de sus elementos materiales y físicos.

1.1.1.2.4. Dirección

Responsable de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. Proporciona guía, estrategia, metas y políticas para la organización total.

Ahora bien, estas partes pueden variar en cuanto al tamaño e importancia, según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores. Demás estas partes están interrelacionadas y muchas veces desempeñan más de una función de otros subsistemas.

⁵ Daft, Richard L.; Ob. Cit., pág. 16 y 17.

1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Existen varias definiciones de diseño organizacional, pero se ha considerado las siguientes:

Gibson y otros definen:

*“Diseño organizacional son las decisiones y acciones administrativas que resultan en una estructura de la organización específica”*⁶

Según Richard Daft:

*“El diseño organizacional indica tres cosas: actividades laborales requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental”*⁷

Por lo que este proceso puede ser explícito o implícito, puede darse una vez o desarrollarse en el tiempo, en función de las necesidades presentes y los cambios del entorno.

El diseño organizacional implica una serie de decisiones que darán como resultado la estructura de una organización, es decir, cargas de trabajo, relaciones jerárquicas, y alternativas de agrupamiento.

1.2.1. Componentes del diseño organizacional

Según el Centro Europeo de Innovación, el diseño organizacional debe considerar *dos componentes*:⁸

1.2.1.1. Técnico

Estableciendo las técnicas y operatividades para facilitar la aplicación de estrategias, el flujo de trabajo, permitir el control, crear tareas factibles y medibles.

⁶ Gibson y otros; Ob. Cit.. pág. 395

⁷ Daft, Richard L.; Ob. Cit. pág. 99

⁸ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), “DEFINIR FUNCIONES Y ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS”, 1^{ra} Edición, España, 2008, pág. 23.

1.2.1.2. Humano

Para conseguir el ajuste de las personas, organizar el poder entre los diversos grupos, compatibilizar los valores y creencias de las personas con los de la organización y definir un estilo de dirección.

Por lo tanto una organización será eficaz en la medida que se consiga una congruencia entre los diferentes componentes organizativos.

1.2.2. Dimensiones del diseño organizacional

Las dimensiones o parámetros de diseño organizacionales se pueden dividir en dos tipos:

1.2.2.1. Dimensiones estructurales

Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización.

Según Richard L. Daft las *dimensiones estructurales*⁹ son las siguientes:

1.2.2.1.1. Formalización

Pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización, incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Describen el comportamiento y las actividades.

1.2.2.1.2. Especialización

Es el grado en el que las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñara solo una pequeña

⁹ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 17-20

variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñaran una gama amplia de tareas en sus trabajos

1.2.2.1.3. Jerarquía de autoridad

Se refiere quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía esta representada por líneas verticales en el organigrama. Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

1.2.2.1.4. Centralización

Se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Las decisiones se delegan a los niveles organizacionales.

1.2.2.1.5. Profesionalismo

Es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. Se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.

1.2.2.1.6. Las razones del personal

Se refiere al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Se mide el dividir el numero de empleados que existe en una clasificación entre el numero total de empleados que existe en una organización.

1.2.2.2. Dimensiones contextuales

Describen las características de la organización global, detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones o parámetros estructurales.

Según Richard L. Daft las *dimensiones contextuales*¹⁰ son las siguientes:

1.2.2.2.1. Tamaño

Es la magnitud organización reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, generalmente por el número de empleados.

1.2.2.2.2. Tecnología organizacional

Se refiere a las herramientas técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas.

1.2.2.2.3. El entorno

Incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización, como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

1.2.2.2.4. Las metas y estrategias

Definen el propósito y las técnicas que la distinguen de otras organizaciones, el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.

1.2.2.2.5. Cultura organizacional

Es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Una cultura organización no esta escrita

¹⁰ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 20.

pero se hace patente en su historia. Slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Se puede concluir en que las dimensiones organizacionales ayudan a entender a las organizaciones, ya que la describen de la misma forma en que los rasgos físicos y de personalidad describen a la gente.

Estas dimensiones interactúan entre sí y pueden ajustarse para alcanzar los propósitos de la organización, puesto que constituyen parámetros que definirán el diseño organizacional y con ello, el comportamiento de los miembros de la organización.

1.2.3. Evolución de la teoría y diseño organizacional. Rediseño hacia la organización que aprende.

Tanto las organizaciones de negocios que apuntan a la obtención de dinero, como las organizaciones sin fines de lucro contemporáneas que apuntan a generar un impacto social necesitan una mayor fluidez y adaptabilidad. Muchos administradores están rediseñando sus compañías para convertirlas en algo que se llama organización que aprende. En la organización que aprende el valor esencial es la solución de problemas, contrario a la organización tradicional diseñada para el desempeño eficiente.

Según Richard L. Daft señala que son las dimensiones específicas de la organización las que deben cambiar, en base a “*cinco elementos del diseño organizacional: la estructura, las tareas, los sistemas, la cultura y las estrategias*”¹¹.

¹¹ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 28-31

1.2.3.1. De la estructura vertical a la horizontal

En la organización que aprende, la jerarquía vertical es plana, los equipos auto dirigidos son la unidad fundamental de trabajo. las fronteras entre las funciones prácticamente se eliminan, debido a que los equipos incluyen miembros de diferentes áreas funcionales.

1.2.3.2. De las tareas rutinarias a los roles con empowerment

En la organización que aprende, los empleados tiene un rol en el equipo o departamento y los roles pueden redefinirse y ajustarse continuamente. Hay pocas reglas y procedimientos, y el control de las tareas lo poseen los trabajadores, no los supervisores ni altos ejecutivos. Se fomenta la responsabilidad de los problemas.

1.2.3.3. De los sistemas de control a la información compartida

En la organización que aprende, la información las ideas y la información son compartidas a lo largo de la organización. En lugar de utilizar la información para controlar a los empleados, una parte importante del trabajo del director es encontrar formas de abrir canales de comunicación a fin de que las ideas fluyan en todas direcciones. Se mantiene líneas abiertas de comunicación con los clientes, los proveedores e incluso competidores para mejorar la capacidad de aprendizaje.

1.2.3.4. De una estrategia competitiva a la de colaboración.

En la organización que aprende, las acciones acumuladas de una fuerza laboral informada y con empowerment contribuyen al desarrollo de la estrategia. Como todos los empleados están en contacto con clientes, proveedores y la tecnología, ayudan a

identificar las necesidades y soluciones, y participan en la elaboración de estrategias, que surgen de asociaciones con proveedores, clientes e incluso competidores.

1.2.3.5. De una cultura rígida a una cultura adaptable

En la organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio; la adaptación al entorno. Al gente en la organización esta consciente del sistema global, de la manera en que todo encaja, y de la forma en que las diferentes partes de la organización interactúan entre si y con el entorno.

1.2.4. Relación entre estrategia y el diseño organizacional

Todas las estructuras de la organización tiene ventajas y desventajas estratégicas, por lo que no existe una mejor forma de organizar.

Richard L. Daft, define:

“Estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo fin de alcanzar las metas organizacionales”¹²

Gerry Johnson y otros, respecto a la relación entre la estrategia y estructura organizacional, argumenta:

“Al elegir una estructura, el principio básico consiste en convertir a las actividades cruciales para la estrategia en los principales bloques, mantener sencillo el diseño y colocar la autoridad para la toma de decisiones en las manos de los gerentes que estén mas cercanos a la acción.”¹³

¹² Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 62

¹³ Johnson Gerry y otros; “DIRECCION ESTRATEGICA”, 2^{da} Edición, México, 2008 pág. 275

Por lo tanto la elección de la estrategia de las organizaciones afecta las características organizacionales internas, puesto que los tres principales componentes de la organización son: decidir como organizar y como debe quedar el organigrama, desarrollar las habilidades y capacidades necesarias par el éxito de la estrategia y colocar las personas adecuadas en los puestos clave.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es un concepto abstracto. Nadie ha visto una en realidad, lo que vemos es la evidencia, y a partir de ahí inferimos en la presencia de una estructura.

Gibson y otros, definen:

“Estructura organizacional es un patrón de puestos y grupos de puestos en una organización. Una causa importante en el comportamiento individual y de grupo.”¹⁴

El Centro Europeo de Innovación, define:

“La estructura de una empresa se puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo. Dicha estructura debe evolucionar constantemente en el tiempo para adaptarse en todo momento a la imprescindible evolución de la empresa”¹⁵

Por lo tanto la estructura de la empresa ha de ser como el armazón o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa.

¹⁴ Gibson y otros; Ob. Cit., pág. 394

¹⁵ CEEI CV, Ob. Cit. pág. 25

Según Richard Daft, hay *tres componentes clave en la definición de la estructura de la organización*:¹⁶

- La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
- La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Los primeros dos elementos mencionados anteriormente constituyen el marco estructural, que conforma la jerarquía vertical. Y el tercer elemento constituye el patrón de interacciones entre los empleados. Lo ideal es diseñar estructuras que alienten a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando sea necesaria.

1.3.1. Estructura formal e informal

Dentro de una organización se puede identificar la estructura formal y la informal.

El Centro Europeo de Innovación define estos *dos tipos estructuras*¹⁷ de la siguiente manera:

¹⁶ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 90

¹⁷ CEEI CV, Ob. Cit. pág. 25

1.3.1.1. Estructura formal

Es el esquema de la Organización oficialmente establecido. La estructura formal viene definida generalmente a través del Manual de Funciones y el Organigrama Oficial. Contempla las funciones que se deben realizar y las relaciones formalmente establecidas entre las unidades orgánicas de la empresa.

1.3.1.2. Estructura informal

Se pone de manifiesto cuando hay asociación entre los componentes de las empresas, debido a su amistad, clase de trabajo, semejanza de objetivos personales, etc.

Asimismo Gibson y otros señalan:

“La estructura formal esta compuesta por patrones de estabilidad de interactuar en una organización y de coordinar la tecnología y los activos humanos de la organización”¹⁸

Se podría decir entonces, que las relaciones formales son definidas primero, mientras que las relaciones informales son contrastadas a después, ya que no existiría una estructura informal de una organización, sin antes haber sido diseñad su estructura formal.

1.4. ALTERNATIVAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las opciones para el agrupamiento departamental o también llamados tipos de estructuras, son las siguientes, entre otros:

1.4.1. Agrupamiento funcional ó estructura funcional

Según el Centro Europeo de Innovación, la estructura funcional:

¹⁸ Gibson y otros; Ob. Cit. Pag 529

“Agrupa las actividades en torno a las funciones típicas que tiene lugar en la empresa: producción, comercial, administración, finanzas, etc. Es el mas utilizado tradicionalmente.”¹⁹

Según Richard Datf, *las fortalezas y debilidades de la estructura funcional*²⁰:

Sus fortalezas:

- Es un método lógico y esta ampliamente contrastado en la realidad.
- Es una forma de crear competencia entre las diversas áreas de la empresa.
- Fomenta la especialización y, lógicamente, la eficiencia en la ejecución de las tareas.
- Facilita el control de las diversas funciones, las cuales cuentan con un único responsable.

Sus debilidades.

- En empresas con una amplia difusión territorial o muy diversificada puede crear problemas.
- Puede perjudicar el logro de los objetivos globales de la empresa, aunque se logren los particulares de cada departamento.
- Puede fomentar el desarrollo de patrones de conducta favorables a una función, pero desfavorables para la empresa como un todo.

En síntesis, este criterio de agrupamiento concentra a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o a quienes aportan conocimientos y habilidades similares.

Cada organización debe realizar ciertas actividades para hacer su trabajo, éstas actividades son las funciones de la organización.

¹⁹ CEEI CV; Ob. Cit. pág. 27

²⁰ Daft, Richard L.; Ob. Cit. pag 103

1.4.2. Agrupamiento divisional o estructura divisional

Según el Centro Europeo de Innovación, la estructura divisional:

“Consiste en agrupar las actividades en función de los productos o líneas de productos realizados por la empresa o por zonas geográficas”.²¹

Según Richard Daft, *las fortalezas y debilidades de la estructura divisional*²²:

Sus fortalezas:

- Facilita la especialización tanto del personal como del equipo material, y por lo tanto, un aumento de eficiencia de la organización.
- Facilita la delegación y la descentralización
- Mejora el servicio a los clientes de cada producto concreto o zona geográfica.

Sus debilidades.

- Provoca conflictos en la distribución de recursos.
- Duplicación de recursos y peligro de su infrutilización (aumento de costes)
- Difícil comunicación por las barreras entre divisiones
- Aumenta el staff: la necesidad de un staff central especializado, que coordine.

En síntesis, este criterio de agrupamiento indica que la gente esta organizada de acuerdo con lo que la organización produce. Es un paso lógico de una estructura funcional, cuando la organización crece y se diversifica.

²¹ CEEI CV, Ob. Cit. pág. 29

²² Daft, Richard L.; Ob. Cit. pág. 105

La estructura divisional promueve la flexibilidad y el cambio debido a que cada unidad es mas pequeña y puede adaptarse a las necesidades del entorno, a diferencia de la funcional que es muy centralizada.

1.4.3. Agrupamiento multienfoque o estructura matricial

Según el Centro Europeo de Innovación, la estructura matricial:

*“Suelen ser estructuras funcionales, pero con proyectos con atribuciones superiores a las funciones y en todo o en gran parte autosuficientes en recursos y personal. La estructura de matriz se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos”.*²³

Según Richard Daft, *las fortalezas y debilidades de la estructura matricial*²⁴:

Sus fortalezas:

- Por su flexibilidad, permite afrontar la dirección en entornos inciertos o dinámicos.
- Permite un control y un seguimiento estricto de los resultados obtenidos en cada línea de productos o negocio de la empresa.
- Evita manos muertas, situaciones de infrautilización de los servicios o funciones de la empresa.

Sus desventajas:

- Incremento en el coste de personal directivo
- Los trabajadores tienen doble dependencia jerárquica
- Requiere características personales que se adapten a la participación y trabajo en equipo.

²³ CEEI CV; Ob. Cit. pág. 30

²⁴ Daft, Richard L.; Ob. Cit. pág. 109

En síntesis, este criterio de agrupamiento implica que una organización adopte dos alternativas de agrupamiento simultáneo. Llamadas también estructuras híbridas.

Además la matriz puede utilizarse cuando la experiencia técnica, la innovación de productos y el cambio son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Muchas veces es una respuesta cuando la organización se da cuenta que las estructuras funcionales y divisionales ya no funcionan.

1.4.4. Agrupamiento horizontal o estructura horizontal

Según Richard L. Daft, la estructura horizontal:

“Significa que los empleados están organizados en torno a procesos centrales de actividad, al trabajo integral y a los flujos de material y de la información que proporcionan valor en forma directa a los clientes”²⁵

Sus fortalezas:

- Promueve la flexibilidad y la respuesta rápida ante cambios en las necesidades del cliente.
- Dirige la atención de todos hacia la producción y entrega de valor al cliente
- Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales.
- Promueve un enfoque de trabajo en equipo y colaboración
- Mejora la calidad de vida de los empleados al ofrecerles la oportunidad de compartir la responsabilidad, tomar decisiones y ser responsables de los resultados.

Sus debilidades:

²⁵ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 102

- Determinar los procesos centrales es difícil y consume tiempo
- Requiere cambios en la cultura, diseño de puestos, filosofía de administración, sistemas de recompensas e información.
- Los directivos tradicionales pueden poner obstáculos para que los empleados trabajen de manera afectiva en un entorno horizontal de equipo.
- Puede limitar el desarrollo de habilidades especializadas.

En síntesis, adoptar una estructura horizontal implica el re diseño de una organización vertical, a través del denominado proceso de reingeniería.

1.4.5. Agrupamiento en red virtual o estructura virtual

Según Richard L. Daft, la estructura en red virtual:

“Es el enfoque mas reciente en cuanto al agrupamiento departamental, mediante el cual, la organización se puede constituir en una agrupación de componentes individuales conectados en forma electrónica para compartir información y llevar a buen termino las tareas”²⁶

Sus fortalezas:

- Permite incluso a las pequeñas organizaciones obtener talentos y recursos de todo el mundo
- Da a una compañía una escala y alcance inmediatos sin grandes inversiones.
- Reduce los costos generales de administración

²⁶ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 102

Sus debilidades:

- Los directores no tiene el control total sobre muchas actividades y empleados.
- Requiere una gran cantidad de tiempo para manejar las relaciones y conflictos potenciales con socios contratistas
- La lealtad del empleado y la cultura corporativa pueden ser débiles.

En síntesis, este tipo de agrupamiento va más allá de la coordinación y colaboración horizontal, mediante el conocido outsourcing, contratando algunas de sus actividades a otras organizaciones que pueden realizarlas con más eficiencia.

1.5. RAZONES PARA REDISEÑO ORGANIZACIONAL

La decisión más importante de los directivos es encontrar el balance entre la coordinación horizontal y el control vertical, misma que esta sujeta a las necesidades de la organización.

Según Richard L. Daft:

*“El control vertical esta asociado con las metas de eficiencia y estabilidad, mientras la coordinación horizontal esta relacionada con el aprendizaje, innovación y flexibilidad”*²⁷

Hay una serie de síntomas de deficiencia estructural, cuando el diseño organizacional no se adecua a las necesidades de la organización.

Según Richard L. Daft, los *síntomas de deficiencia estructural* ²⁸son los siguientes:

²⁷ Daft, Richard L., Ob. Cit., pág. 122

²⁸ Ídem, pág. 123

1.5.1. La toma de decisiones se retrata o carece de calidad

Los encargados de tomar los acuerdos pueden sufrir una sobrecarga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y resoluciones hacia ellos. Otra causa de las decisiones de mala calidad es que la información puede no llegar a la gente correcta. Los vínculos de información en dirección vertical u horizontal pueden ser inconvenientes para asegurar la calidad de las conclusiones a que se llegue.

1.5.2. La organización no responde de manera innovadora ante un entorno cambiante.

Una razón de la falta de renovación es que los departamentos no están coordinados en forma horizontal. El reconocimiento de las necesidades del cliente por parte del departamento de marketing y la identificación de desarrollos tecnológicos en el departamento de investigación deben estar coordinados. La estructura organizacional también tiene que especificar las responsabilidades departamentales que incluyan el monitoreo del entorno y la innovación.

1.5.3. El desempeño de empleados se deteriora y las metas no están siendo alcanzadas

La calidad laboral puede disminuir debido a que la estructura no proporciona metas, responsabilidades y mecanismos para la coordinación bien definidos. La estructura debe reflejar la complejidad del entorno en los mercados y ser lo suficiente clara para los empleados a fin de lograr un trabajo efectivo.

1.5.4. Demasiado conflicto es evidente

La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales con cierto nivel de dificultad se combinen en un solo

conjunto de metas para toda la organización. Cuando los equipos de trabajo actúan con propósitos interrelacionados están bajo la presión de alcanzar las metas departamentales a expensas de las metas organizacionales, las estructuras muchas veces son las culpables. Los mecanismos de vinculación horizontal no son adecuados.

1.6. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos son documentos que apoyan y facilitan la comunicación y coordinación de la información que se considera necesaria para la ejecución de las actividades y tareas.

1.6.1. Manual funciones

Vidaurre Gladis, define:

*“Un manual de funciones es un instrumento técnico administrativo, destinado a promover el entendimiento de la estructura organizacional por medio de la descripción de las funciones de las unidades y áreas organizacionales. Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de la estructura”*²⁹

Según el Centro Europeo de Innovación, el manual de funciones debe contener: *“...objetivos estratégicos del puesto, funciones básicas, personal relacionado con el puesto, y el perfil del puesto”*³⁰

Se puede concluir en que el manual de funciones tiene como finalidad organizar la entidad hacia el cumplimiento de su misión y sus objetivos, evitando la superposición de objetivos y atribuciones, constituyéndose así, en un instrumento de organización efectiva.

²⁹ Vidaurre, Gladis, “ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS” (compendio), Tarija-Bolivia, 2010, pág. 30

³⁰ CEEI CV; Ob. Cit. pág. 30

1.6.2. Manual de procedimientos

Vidaurre Gladis, define:

“Es un instrumento técnico operativo de carácter administrativos que facilita el quehacer dentro de la organización, uniforma y controla el cumplimiento de las rutinas de trabajo y facilita la actuación del personal responsable de las tareas operativas.”³¹

El contenido de un manual de procedimientos puede variar, sin embargo se puede considerar: objetivos, área de aplicación del procedimiento, responsable, normas de operación, concepto, descripción de operación, diagramas de flujo entre otros.

Se puede concluir en que el manual de procedimientos especifica detalles de las actividades, las desglosa en pasos, con el fin de unificar el accionar de los empleados.

1.6.3. Estructura orgánica

Se refiere al organigrama de la empresa y con sus diferentes cargos. Incluso se puede incluir las fotografías de personas clave para la empresa.

1.6.3.1. Organigrama

Según Vidaurre Gladis, un organigrama es:

“Es un herramienta que permite representar gráficamente la estructura organizacional de una empresa u organización”³²

Según el Centro Europeo de Innovación:

³¹ Vidaurre, Gladis, Ob. Cit., pág. 32.

³² Ídem, pág. 23

“El organigrama es la representación gráfica de la Estructura de la empresa. A través de él se puede adquirir rápidamente un conocimiento de los principios de funcionamiento de la empresa” ³³

Incluye la siguiente información:

- El organigrama representa las diferentes unidades orgánicas, indicando las relaciones jerárquicas que existen entre ellas.
- Resalta el grado de dependencia así como su importancia jerárquica.
- Precisa las relaciones de carácter jerárquico o funcional
- Indica la denominación específica de la unidad orgánica, el nombre del responsable y eventualmente el número de personas que componen la unidad orgánica.

Básicamente el organigrama es la representación visual del conjunto completo de actividades y procesos relacionados, que tiene una organización.

³³ CEEI CV; Ob. Cit. pág. 25

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, algunas definiciones acerca de clima organizacional:

Según Martínez Luis, una de las definiciones más aceptadas sobre clima organizacional es la siguiente:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”¹

Según Gary Desler, clima organizacional es.

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”²

Por consiguiente se puede concluir en que el Clima Organizacional se refiere a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados y la comunicación informal, entre otros.

¹ <http://CLIMA%20ORG/Clima%20organizacional%20-%20Monografias.com.htm>

Fecha: 10/09/2012

² Desler Gary; “ADMINISTRACION Y ORGANIZACION: ENFOQUE SITUACIONAL”, 1º traducción, México, 2000. pág. 181

2.1.1. Dimensiones del clima organizacional

Martinez Luis, hace referencia a los autores *Litwin y Stinger* , que postulan la existencia de nueve dimensiones³ que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

2.1.1.1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

2.1.1.2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

2.1.1.3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

2.1.1.4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la

³ <http://CLIMA%20ORG/Clima%20organizacional%20-%20Monografias.com.htm>

Fecha: 10/09/2012

medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

2.1.1.5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

2.1.1.6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

2.1.1.7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

2.1.1.8. Conflicto

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

2.1.1.9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Como conclusión, se puede decir que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y

conductas de los miembros , como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influyes en el comportamiento manifiesto de los empleados.

2.2.OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

2.2.1. Comportamiento organizacional

Gibson y otros definen al comportamiento organizacional como:

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro y para analizar el efecto de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.”⁴

Entonces, el comportamiento organizacional influye enormemente en la eficacia de cualquier organización, ya que las personas son un recurso común a todas las organizaciones. Es necesario también mencionar la satisfacción laboral y la motivación, como conceptos ligados al comportamiento organizacional.

2.2.1.1. Satisfacción laboral

Gibson y otros, definen la satisfacción laboral como:

“Actitud que los trabajadores tienen acerca de sus puestos. Resulta de su percepción de los puestos. La expresión de un

⁴Gibson y otros; Ob Cit. pág. 6.

individuo de su bienestar personal asociado con realizar el trabajo asignado’’⁵

También es importante mencionar algunas dimensiones asociadas con la satisfacción laboral, como: la paga, el puesto, las oportunidades de ascenso, el supervisor y los compañeros de trabajo. Por lo que el estudio de estas variables ayudara a mejorar las actitudes de los empleados.

2.2.1.2. Motivación

Gibson y otros, definen la motivación como:

“Concepto que describe las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen el comportamiento.”⁶

Todas las personas son atraídas a un conjunto de metas, por esto es necesario, para predecir el comportamiento de un empleado, saber de sus metas y las acciones que emplea para lograrlas. Las teorías de motivación intentan explicar esta relación de comportamiento-resultado.

2.2.2. Cultura organizacional

Gibson y otros definen la cultura organizacional como:

“Lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de correncias, valores y expectativas’’⁷

Esta no es la única forma de visualizar organizaciones y no ha sido definida de la misma forma ni siquiera por dos teóricos. Algunas

⁵ Gibson y otros; Ob Cit., pág. 372

⁶ Ídem, pág. 132

⁷ Ídem, pág. 31

definiciones señalan que cultura organizacional son los guiones organizacionales derivados de los guiones personales de los fundadores de la organización. Lo cierto es que ésta incluye suposiciones, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.

También cabe mencionar los distintos tipos de culturas, entre las que destacan: burocrática, de clan, empresarial y de mercado.

2.2.3. Equipo de trabajo

El uso de equipos se ha vuelto un diseño de trabajo cada vez mas popular en todo tipo de organizaciones.

Gibson y otros definen a los equipos como:

“Los equipos son un tipo especial de grupo de tareas que consta de dos o mas individuos responsables del logro de una meta u objetivo. Todos los equipos existen para resolver problemas”

Por consiguiente, es preciso afirmar que la solución de problemas es una actividad que los equipos de trabajo practican de manera continua.

2.2.4. Liderazgo

Gibson y otros definen liderazgo como:

“Intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar a los individuos a lograr alguna meta ”⁸

Prácticamente los lideres son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas mas de lo que las acciones de lo demás los afectan a ellos. Entonces el liderazgo ocurre cuando un

⁸ Gibson y otros, Ob. Cit. pág. 313

miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo.

2.2.4.1. Clima de liderazgo

Gibson y otros definen el clima de liderazgo como:

“Se refiere a la naturaleza del ambiente de trabajo en una organización que resulta del estilo de liderazgo y prácticas administrativas de los directivos”⁹

Por lo tanto, se puede decir que el estilo de liderazgo de los directivos de una organización también influirá en el clima organizacional.

2.2.5. Gestión por competencias

A pesar que el concepto de competencias no es nuevo, el enfoque de gestión de competencias es un tema con una importancia y utilización creciente dentro de las organizaciones.

El Centro Europeo de Innovación define a la gestión por competencias como:

“Una filosofía que genera un novedoso estilo de dirección que devuelve la importancia al factor humano para cada personas, comenzando por los directivos, aportando lo mejor que tenga a la empresa”¹⁰

Las personas son los brazos y manos de las organizaciones, así que es necesario conocer las competencias requeridas para cada puesto y las poseídas por cada persona que trabaja en la organización.

⁹Gibson y otros, Ob. Cit., pág. 527

¹⁰ CEEI CV; Ob. Cit. pág. 37

Es este punto es necesario conocer que es competencia:

2.2.5.1. Competencias

El Centro Europeo de Innovación define, como:

“Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con un actuación de éxito en un puesto de trabajo”¹¹

Las competencias tienen una influencia en el desarrollo de un puesto de trabajo y, por lo tanto, una influencia directa en el desarrollo de la organización.

Según el Centro Europeo de Innovación *los tipos de competencias*¹² son los siguientes:

- Los conocimientos son adquisición de la competencia en base a la aplicación de una técnica específica.
- Las habilidades normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- Las actitudes, algunas están relacionadas con rasgos o características personales; y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

Sin embargo, debido a las características de las competencias existe una gran diversidad de métodos y sistemas para agruparlas y definir su tipo.

En síntesis, la identificación de las competencias en función del perfil deseado en las personas, sirven para orientar las selecciones o promociones.

¹¹Gibson y otros, Ob. Cit. pág. 38

¹² CEEI CV; Ob. Cit. pág. 38

2.2.5.2. Áreas de aplicación de la gestión por competencias

Según el Centro Europeo de Innovación *las principales áreas de aplicación de la gestión por competencias*¹³, se exponen a continuación:

2.2.5.2.1. Descripción de puestos

Da un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo.

2.2.5.2.2. Integración de equipos de trabajo

Permite asignar a la persona adecuada en el puesto adecuado y con ello obtener un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa.

2.2.5.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un ente abstracto, difícil de apreciar y medir pero que afecta al desarrollo y a los resultados de la empresa.

Los resultados de la implementación de la gestión por competencias son a corto, mediano y largo plazo. Se podría decir este enfoque genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, como una de sus principales ventajas.

¹³ Gibson y otros, Ob. Cit., pág. 40

CAPÍTULO III

ORGANIZACIÓN: IGLESIA EVANGÉLICA

LAS ASAMBLEAS DE DIOS DE BOLIVIA

Primeramente se define conceptos de Iglesia, Evangelio y Asamblea de acuerdo al *Manuel de Normas y Doctrinas de La Asamblea Local*¹, puesto que son términos relacionados a la organización en estudio:

3.1. Iglesia

Se denomina la conjunto de personas que han creído en Jesús como su único y suficiente Salvador, que dejando la vida de pecado, se ha apartado del mal y siguen el camino del bien, esperando que Cristo vuelva por su Iglesia muy pronto.. Se congregan con otras personas de la misma Fe en templos, con el fin de crecer espiritualmente y fortalecer su Fe.

3.2. Evangelio

Es el fundamento de la predicación de la Iglesia, significa buenas nuevas para los perdidos. Consiste en un mensaje de esperanza para la salvación de los pecadores, basado en la muerte y resurrección de los muertos de Jesucristo, como sacrificio suficiente, que mediante arrepentimiento, concede al hombre el perdón de sus pecados; por tanto una nueva oportunidad para cambiar de vida.

3.3. Asamblea

Se denomina al grupo de creyentes que se congregan en un mismo lugar para constituirse en Iglesia. Donde se reúnen para adorar a Dios, recibir instrucción bíblica y difundir el evangelio de Jesús.

¹ Varios autores; "MANUAL DE NORMAS Y DOCTRINAS DE LA ASAMBLEA LOCAL", Bolivia, 1996

Según Orlando Nutt, esta denominación evangélica mantiene una estructura orgánica sólida, similar en la mayor parte de los países donde han plantado sus iglesias. De forma general, *la organización de las Asambleas de Dios de Bolivia esta estructurada*² de la siguiente manera:

3.4. ASAMBLEAS DE DIOS

“Es una organización cristiana de fe pentecostal que agrupa a diferentes iglesias evangélicas de todo el mundo en concilios o convenciones nacionales”

Las Asambleas de Dios forman parte de las principales organizaciones pentecostales más grandes del mundo y dan mucho énfasis al establecimiento del Reino de Dios por medio de la predicación del Evangelio de Jesucristo y las misiones, el Bautismo en el Espíritu Santo con la evidencia inicial de hablar en otras lenguas sobre los creyentes con el fin de adquirir dones espirituales.

Toda su teología está basada en la Biblia, considerada como su regla de fe y conducta, que puede variar según el idioma. En el caso de los países de habla hispana la traducción más utilizada, aceptada y autorizada es la Santa Biblia Reina-Valera 1960.

3.4.1. Denominación protestante

Las Asambleas de Dios se denominan a sí mismos como cristianos, protestantes, evangélicos y pentecostales.

Según datos suministrados por la propia organización, afirman contar con 64,100,671 miembros, 350,929 iglesias, 344,399 ministros, 2,088 institutos bíblicos y 100,422 estudiantes de institutos bíblicos en más de 251 países.

² Nutt, Orlando; “HISTORIA DE LAS ASAMBLEAS DE DIOS DE BOLIVIA”, Bolivia, 1996.

3.4.2. Doctrinas de las Asambleas de Dios

Las Asambleas de Dios, al igual que muchas iglesias pentecostales, crearon sus doctrinas con base a cuatro verdades fundamentales, basada en la *Biblia*³:

- **Cristo salva**

Las Asambleas de Dios creen que Jesucristo, el Hijo de Dios, tiene la capacidad de salvar a todos los pecadores de la condenación eterna. Esta salvación se obtiene “aceptando a Jesucristo en el corazón”.

- **Cristo bautiza con el Espíritu Santo**

Creen que Jesucristo recordó a sus seguidores que Jehová Dios había prometido en el libro de Joel que derramaría su Espíritu Santo con la señal de hablar en lenguas para que reciban poder para hacer milagros, sanidades y grandes prodigios; así como capacitar a la iglesia con los diversos dones que reparte el Espíritu Santo.

- **Cristo sana**

Creen que a través de la muerte de Jesucristo, el cristiano puede obtener sanidad de parte de Dios a través de la oración y en el nombre de Jesús.

- **Cristo viene**

Creen que Jesucristo regresará a la tierra en dos momentos. El primero será a través de “el rapto o arrebatamiento de la iglesia” en donde vendrá a buscar a los cristianos vivos y a los cristianos muertos resucitará para estar con Él. El segundo momento se conoce como “la Segunda Venida de Cristo” en donde establecerá su reino de mil años sobre la tierra y que sucederá después de la Gran Tribulación.

³ Varios autores; “SANTA BIBLIA”, Revisión Reina Valera 1960, Corea, 2008.

3.4.3. Organización internacional

La Fraternidad Mundial de las Asambleas de Dios agrupa a todos los concilios nacionales de cada país. Esta únicamente es consultiva, no normativa ni jurisdiccional, interviniendo en asuntos de gran relevancia.

La Fraternidad nació en 1988 cuando las distintas organizaciones nacionales de las Asambleas de Dios se unieron para formar la Fraternidad Mundial de las Asambleas de Dios Pentecostales como iniciativa del Dr. Philip Hogan, quien era entonces director de las Misiones Foráneas de las Asambleas de Dios de Estados Unidos. Su propósito inicial era coordinar la evangelización, pero pronto se convirtió en un organismo permanente de interrelación.

3.4.4. La sede internacional

Se encuentra en Springfield, Missouri, Estados Unidos, y está dirigida por el Rev. George O. Wood. Cambia con base al país del presidente que sea elegido en los congresos mundiales.

3.4.5. Estructura organizativa nacional

La organización de cada concilio nacional depende de las necesidades de cada país, aunque la mayoría está dividida en distritos, regiones y secciones para una mejor administración. Los términos concilio general o concilio nacional se refieren a las sesiones de la corporación.

3.4.6. Clasificación de los Ministros

Los ministros de las Asambleas se clasifican en cuatro, los cuáles deberán haber iniciado sus estudios en un Instituto Bíblico fundado por las Asambleas de Dios.

- **Ministro Iniciado o Autorizado**

Esta credencial es otorgada a los hermanos graduados de algún instituto bíblico y que estén al frente de una iglesia o ejerzan un ministerio.

- **Ministro Aprobado o Distrital**

Estos ministros deberán haber obtenido la credencial anterior y haber cumplido un año de ministerio activo. Esta credencial se le puede otorgar a pastores que no cursaron algún instituto bíblico después de tres años activos.

- **Ministro Licenciado**

Se otorga a los ministros con cuatro años de ministerio activo con credencial de ministro aprobado.

- **Ministro Pleno/Ordenado**

Estos ministros deben haber cumplido dos años de ministerio activo con credencial de ministro licenciado y haber desarrollado habilidad, fidelidad y madurez espiritual en su ministerio.

- **Pastor Asistente**

Esta credencial es otorgada a los hermanos que aún no son graduados de algún instituto bíblico pero que ya estén al frente de una iglesia o ejerzan un ministerio pastoral bajo supervisión de un Ministro Ordenado.

3.4.7. Autonomía de las Iglesias

Cada iglesia local es congregacional y representativa, independiente una de otra, aunque se procuran las buenas relaciones y la cooperación de las mismas. Por lo general, cuando una iglesia se establece en una región muy poblada, aparece un problema de sobrecupo o de lejanía

para una gran cantidad de personas. Por tal razón las iglesias más grandes y con mayores ingresos pueden crear misiones que dependen estrictamente de ellas hasta que se soberanicen y puedan seguir avanzando por sí solas.

3.4.8. Financiamiento de las iglesias

El financiamiento de las iglesias es a través de los diezmos, ofrendas, talentos (ventas de alimentos, manualidades) y donativos, según la *Biblia*⁴, como se detalla a continuación

3.4.8.1. Los diezmos

Únicamente los miembros bautizados en agua y que estén empleados, tienen el privilegio de dar el 10% de sus ganancias por concepto de sueldos y salarios como cumplimiento a un mandato bíblico en el libro de Malaquías. Dependiendo la organización financiera de la iglesia los diezmos pueden administrarse de la siguiente manera:

- **Sistema diezmal**

En este sistema los feligreses dan sus diezmos y el pastor es quien los administra para su mantenimiento exclusivo. El pastor únicamente le comunica al tesorero de la iglesia cuanto es la aportación para su registro. El pastor a su vez debe dar el 10% al presbiterio de distrito cumpliendo con lo que predica. Por lo general, en muchas iglesias cuando se realizan las asambleas plenarias no se menciona la cantidad de diezmos que recibe el pastor. Los diezmos no pueden ser usados para la construcción de las iglesias.

⁴Varios autores; "SANTA BIBLIA", Ob. Cit., Deuteronomio 14:22, Levítico 27: 30 y otros.

- **Sistema alfolí**

En este sistema los feligreses dan sus diezmos, sin embargo es la tesorería de la iglesia que lo administra. El pastor recibe un pago a manera de un sueldo y el resto del dinero de los diezmos se destina al ministerio activo, a la propagación del Evangelio y de la obra de Dios, no se puede usar para la caridad ni para otros propósitos. En cada asamblea plenaria se rinden cuentas de todo lo que se hace con el dinero recolectado en los diezmos. La tesorería debe enviar el 10% de lo que recibe por concepto de diezmos y ofrendas al distrito. Los diezmos no pueden ser usados para la construcción de las iglesias.

3.4.8.2.Ofrendas

Las ofrendas son aportaciones voluntarias de dinero que hacen en los feligreses en un momento dado de las reuniones. El dinero de las ofrendas se usa para el mantenimiento del templo, como el pago de luz, agua, teléfono y otros servicios. En ocasiones las iglesias recolectan ofrendas especiales para ministros o miembros en específico que están necesitados.

3.4.8.3.Talentos

Los talentos son todos los otros medios para recolectar dinero, como la venta de alimentos elaborados entre los feligreses, las ventas de manualidades o las ventas de bazar. Generalmente el dinero recaudado sirve para los departamentos o ministerios que usarán en sus eventos especiales.

3.4.8.4. Donativos

Las iglesias pueden recibir donativos por parte de otras instituciones, personas físicas o iglesias extranjeras. Los donativos en especie pueden ser terrenos o dinero usado en muchas ocasiones para la construcción o terminación de los templos.

3.4.9. Estructura organizativa de la Iglesia Local

Las asambleas locales hoy día han diseñado sus estructuras en base a diferentes criterios, de acuerdo a la visión de trabajo del pastor principal, sin embargo por lo general están constituidas de la siguiente forma, *según el Manual de Normas y Doctrinas de la Asamblea Local*⁵:

- **Pastor Titular**

Es la máxima autoridad en la iglesia y se encarga de dirigir e instruirla en la doctrina bíblica y de las Asambleas de Dios. El pastor, también llamado ministro de culto, presbítero o reverendo, debe estar afiliado al Concilio y mantener buenas relaciones con el distrito. El pastor trabaja de tiempo completo en la iglesia de forma permanente o hasta que pida su carta de renuncia.

- **Pastor(es) Asociado(s)**

El pastor asociado o pastores asociados son únicamente establecidos cuando el pastor titular considere que es necesaria la ayuda de un co-pastor. Este pastor debe ser como mínimo requisito un pastor asistente, o un ministro ordenado por el Concilio Nacional. En ambos casos debe ser

⁵ Varios autores; "MANUAL DE NORMAS Y DOCTRINAS DE LA ASAMBLEA LOCAL", Bolivia, 1996.

autorizado a portar una credencial que lo acredite como asistente o ministro de Las Asambleas de Dios.

- **Secretario General**

Es elegido en una asamblea plenaria al final del año, para efectuar sus funciones el primero de enero del siguiente año al que fue electo. Debe tener el Bautismo en el Espíritu Santo.

- **Tesorero General**

El tesorero general de la Iglesia es el que controla las finanzas de la iglesia, así como la entrada de los diezmos y de las ofrendas realizadas por la feligresía. Es electo en una asamblea plenaria anual y debe ser de preferencia contador. De igual forma debe tener el Bautismo en el Espíritu Santo.

- **Diaconía**

El cuerpo de diáconos es elegido en una asamblea plenaria anual y deben ser miembros en plena comunión bautizados con el Espíritu Santo, mayores de 20 años y deben apoyar al pastor en los proyectos. Deben tener sabiduría, inteligencia y discernimiento. La cantidad de miembros del cuerpo de diáconos debe ser establecido por la asamblea de acuerdo a sus necesidades.

- **Cuerpo Ejecutivo**

Está integrado por el pastor, el secretario de la iglesia, el tesorero de la iglesia y el cuerpo de diáconos. Su función es velar por el desarrollo y crecimiento de la iglesia, así como tomar acuerdos en cuanto a doctrina o situación específica.

- **Junta Administrativa de Gobierno**

Está integrada por el Cuerpo Ejecutivo y por todos los líderes presidentes, vicepresidentes, secretarios y tesoreros de las sociedades y departamentos de la iglesia local, los líderes de ministerios o células.

Cabe mencionar que esta estructura de la iglesia local puede variar, puesto que en muchas iglesias de esta denominación, los ocupantes de estos cargos son elegidos directamente por el Pastor Principal o Pastor Presidente de la iglesia local.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. INTRODUCCIÓN

Como punto de partida del diagnóstico de la Iglesia, resulta útil averiguar que factores de influencia del entorno general y específico han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber que cambios se están produciendo que harán que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro para la organización; dado que la Iglesia Central A.D.B Tja., no es un ente aislado, sino un sistema que interactúa con otros en un determinado contexto, cuya influencia es continua e inevitable.

4.2. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La iglesia Central A.D.B. Tja., fue fundada en Diciembre de 1952, por los misioneros Ray y Ethel Jones en el Zona Central de la ciudad de Tarija.

Años más tarde afiliaron la congregación y traspasaron los inmuebles comprados a la Misión Concilio General de las Asambleas de Dios (actualmente es la denominación Asambleas de Dios de Bolivia).

Posteriormente con la ayuda de nuevos obreros y pastores, esta iglesia comenzó a celebrar cultos en otras zonas de la ciudad. Además fundaron nuevas iglesias, como la iglesia Juan 3:16, ubicada en el barrio Juan XXIII, con la ayuda del misionero Everett Hale. Como también en el área rural, como Pampa Redonda, Valle de Concepción, San Lorenzo y Entre Ríos, que hoy en día ya son iglesias evangélicas consolidadas, independientes de la administración de esta iglesia.

A lo largo de los años muchos pastores se hicieron cargo de la administración de la misma. En 1974 se invitó al Pastor Asterio Sánchez, desde entonces la

iglesia ha crecido bastante, congregando actualmente alrededor de 300 personas cada fin de semana, y más de 800 personas contando la membresía de sus anexos en el campo y la ciudad.

Asimismo se inicio la construcción del templo en 1998, un edificio de cuatro pisos con un salón auditorio para 500 personas. Este edificio se encuentra en su última fase, a concluirse a finales de 2012.

Actualmente cuenta con el siguiente equipo de trabajo (ver anexo N°1):

- Un Pastor Presidente
- Ocho pastores asociados
- Nueve diáconos
- 10 lideres de departamentos
- 12 anexos con cobertura pero de administración independiente.

Los cultos habituales son los días martes, jueves y sábado por la noche, con diferentes enfoques: oración, estudio bíblico y noche juvenil; respectivamente. Como también el día domingo hay tres turnos de culto, mañana, tarde y noche; con cultos de enfoque familiar. Además de haber diferentes reuniones de los distintos departamentos, en el transcurso de la semana.

4.3. ANALISIS DEL MACROENTORNO

Para tal efecto se procederá a realizar un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización, denominado análisis PEST. Como se detalla a continuación:

4.3.1. Político/Legal

El análisis de los aspectos políticos y legales será de especial importancia para esta organización, ya que el Gobierno de Bolivia ha establecido una serie de regulaciones acerca del funcionamiento de las organizaciones religiosas.

4.3.1.1. Libertad de Religión

La Constitución Política del Estado (CPE), en su Art.4° dice:

“El Estado respeta y garantiza la libertad de religión y de creencias espirituales, de acuerdo con sus cosmovisiones. El Estado es independiente de la religión”

Lo que el Estado respeta y garantiza es la expresión de las creencias hacia el exterior de las personas. El Estado Plurinacional garantiza la expresión pública de las creencias de los bolivianos, ya sea hecho individualmente o colectivamente, lo que significa que la actividad de las diferentes iglesias evangélicas en Bolivia, esta protegida y amparada por la C.P.E.

Asimismo, la C.P.E. establece:

CUADRO N°1

ARTICULOS RELACIONADOS A LA LIBERTAD DE RELIGION

Art. 21 inciso 3	Bolivianos tienen el derecho a la libertad de religión.
Art. 86	Centros educativos no impondrán opción religiosa.
Art. 104	Estado garantiza el acceso al deporte sin distinción de religión.
Art. 30 numeral II incisos 2, 13, 14	Naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan del derecho a su propia cosmovisión.
Art. 98 numeral II	Estado asume como fortaleza las cosmovisiones.
Art. 100 numeral I	Cosmovisión es patrimonio.

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la libertad de culto esta garantizada por las leyes del Estado, lo que permite que los bolivianos expresen sus creencias en diferentes religiones, tengan los mismos derechos y no reciban ningún tipo de discriminación.

4.3.1.2. Reglamento de culto

El Reglamento de Cultos, aprobado por la Resolución Suprema 219172 del año 2000, exige que las organizaciones religiosas no católicas deben presentar “informe de actividades de culto”, informe económico anual, elección de nueva directiva (notariada), firmas autorizadas, direcciones actuales y otros, caso contrario perderán su personería jurídica.

Según Decreto Supremo 26712, emitido el 24 de Julio de 2002, El Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, participará en los trámites de reconocimiento de personalidad jurídica de las asociaciones religiosas, que se iniciaran en la gobernación de cada departamento. Éstas serán incluidas en el Registro de Culto, que es el instrumento en el que se consigna la inscripción de las asociaciones religiosas, legalmente establecidas y reconocidas en la República, dicha inscripción permite el desarrollo de sus actividades.

Actualmente, son 341 asociaciones religiosas las que cuentan con personería jurídica, según el Registro Nacional de Culto manejado por la Unidad de Cultos y ONGs del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

Las asambleas de Dios de Bolivia esta inscrita en el registro nacional de culto con número de registro RS 215651/95, cumpliendo así, con los requisitos exigidos por el Estado para el ejercicio libre de sus actividades en todo el territorio boliviano.

4.3.1.3. Proyecto de nuevo Reglamentos de Cultos

En noviembre de 2010, la Unidad de Cultos, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, redactó un proyecto de Reglamento de Cultos, en el que se establecía un control financiero a los diezmos y ofrendas en iglesias evangélicas y cristianas.

Por lo que el presidente de la Asociación Nacional de Evangélicos de Bolivia (A.N.D.E.B.), Tito Montero, en Febrero de 2012 pidió al Ejecutivo consensuar un reglamento puesto que los montos económicos que perciben por concepto de diezmos no deben ser sujetos a tributación, ya que los creyentes aportan al Estado antes de donar a sus congregaciones. A.N.D.E.B., elabora un proyecto de ley que enfatiza que los diezmos que aportan los fieles ya pasaron por un control tributario, por lo que no compete su fiscalización.

Por el momento la redacción de ese proyecto quedó en suspenso. Sin embargo, no deja de ser una preocupación para la Iglesia Central A.D.B., que el gobierno intente aprobar el reglamento sin previo consenso con las iglesias evangélicas y cristianas.

4.3.1.4. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en Bolivia

Actualmente existen alrededor de treinta ONGs extranjeras religiosas y 104 ONGs extranjeras laicas trabajando en distintos departamentos de Bolivia, según informe de la gestión 2011, presentado por Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Unidad de Cultos y ONGs.

Según Resolución Ministerial N° 044 de Febrero de 2010, se aprobó en nuevo “Formato de Acuerdo Marco de Cooperación Básica entre el Estado Plurinacional de Bolivia y las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras”, estableciendo los requisitos y procedimientos para la suscripción o renovación de los Acuerdos Marco de Cooperación Básica.

El presidente Evo Morales ha admitido que respeta a muy pocas ONGs porque la mayoría “para justificar su financiación, cualquier cosa inventan” dijo, quien apuesta por una política de cooperación internacional “estado a estado”. Todo esto debido a algunas declaraciones de varias Ongs en contra de las acciones del Gobierno o en rechazo de sus propuestas, causando molestias al Presidente. De ahí que las relaciones entre Gobierno y ONGs se ha vuelto susceptibles, y dado que muchas iglesias evangélicas trabajan en coordinación con estas, habrá que prestar atención a las acciones político legales que podría tomar el Gobierno al respecto.

4.3.2. Priorización de las variables Político/Legales

CUADRO N° 2
PRIORIZACIÓN DE VARIBLES POLÍTICO/LEGALES

		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> Situación de las Organizaciones No Gubernamentales (Ong's) en Bolivia. 	<ul style="list-style-type: none"> Ley de Libertad de Religión Proyecto de nuevo Reglamentos de Cultos
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> Reglamento de culto. 	

Como muestra el Cuadro N° 2, las variables político legales con mayor importancia para el futuro y con mas alto impacto para la Iglesia Central A.D.B. Tja., son las leyes sobre libertad de religión y el proyecto del nuevo reglamento de Cultos.

La C.P.E. establece que Bolivia es un país con libertad de religión, esta ley tiene un alto impacto para las asociaciones religiosas puesto que otorga el permiso para desarrollar sus actividades y garantiza que se respete la expresión de la fe de sus adeptos. Además permite que las Iglesias evangélicas puedan desarrollen planes a largo plazo y proyectos de gran envergadura. Si esta ley cambiara en el futuro y se prohibiera practicar una religión contraria a la que el gobierno estableciera, muchas religiones dejarían de operar, y en el caso de la Iglesia Evangélica lo seguirían haciendo, pero a costa de persecuciones y otras represalias, como sucede en otros países, donde no hay libertad de culto y expresión, individual ni colectiva.

Por otro lado, el nuevo Reglamento de Culto que pretende aprobar el Ejecutivo, propone una fiscalización a los ingresos económicos y el pago de impuestos, tema de gran preocupación para el sector y de mucha importancia para el futuro, porque de pagar tributos al estado, los ingresos de las iglesias se verían afectados. Éstos ingresos provienen de personas que ya tributaron al Estado y sus donaciones a la iglesia son voluntarias, los montos variados en función a sus ingresos y voluntad , y su frecuencia no determinada (algunos lo hacen de forma semanal, mensual, trimestral, anual o simplemente no lo hacen, pero si asisten a las iglesias). El tema es complicado.

En conclusión, la ley de libertad de culto vigente en nuestro país, es un aspecto positivo para la iglesia Central A.D.B. Tja., ya que garantiza su funcionamiento. Mientras que el nuevo proyecto de Reglamento de Culto que el Ejecutivo intenta aprobar es una amenaza para la iglesia Central A.D.B. Tja., porque sus ingresos económicos se verían afectados por el pago de impuestos que este reglamento propone.

4.3.3. Económico

El análisis del contexto económico de Bolivia y Tarija es también un factor que influye en el funcionamiento de la organización.

Si bien la Iglesia Central A.D.B. Tja. al igual que todas las asociaciones religiosas en Bolivia, no aportan al Producto Interno Bruto, es decir, no tiene participación directa como actividad productiva; su membresía (creyentes), que trabaja en distintos sectores de la actividad productiva, si lo hace.

En este sentido, el análisis de la economía del país cobra importancia, puesto que la fuente de ingresos económicos de la iglesia constituye principalmente los diezmos y ofrendas donados voluntariamente por la

membrecía de las iglesias, montos de dinero que varían de acuerdo a los ingresos que la membrecía perciba. De modo que si hay crecimiento económico, los ingresos por conceptos de diezmos y ofrendas también se incrementarían, a favor de la economía de la iglesia, permitiéndole sufragar sus gastos de funcionamiento e invertir en nuevos proyectos.

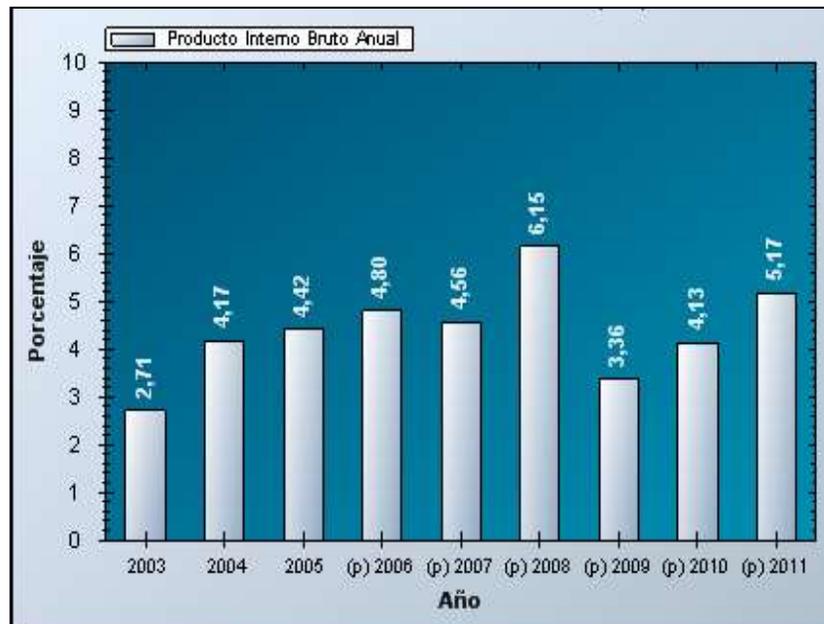
A continuación se analizarán algunos indicadores económicos relacionados:

4.3.3.1. Producto Interno Bruto

El PIB es un Indicador estadístico que mide el valor total de los bienes y servicios finales producidos en la economía boliviana, en un período de tiempo.

La economía boliviana en los últimos años ha evolucionado de manera favorable. A continuación se refleja el crecimiento del PIB en los últimos años:

GRAFICO N°1
CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
(PIB) ANUAL DE BOLIVIA



Fuente: INE - www.ine.gob.bo

Como de puede apreciar en la Grafica N° 1, a pesar de un bajo en el crecimiento del PIB el año 2009, la economía se ha recuperado

Según el documento presentado por el presidente del Banco Central de Bolivia (BCB), Marcelo Zabalaga, durante el informe sobre la política monetaria y la estabilidad financiera nacional, pese a la crisis internacional, el Producto Interno Bruto (PIB), hasta fin de la gestión 2012, alcanzará al 5,5% y la inflación esperada será del 5%. Los sectores de hidrocarburos, construcción y manufactura impulsaron esta alza en el PIB, detalló la Agencia Boliviana de Información (ABI).

Esto significa que la economía boliviana es cada vez más grande, más sólida, y genera mayor bienestar familiar. Por lo que si hay crecimiento económico, tendrá sus repercusiones favorables en los ingresos de las iglesias, por medio de diezmos y ofrendas (de su membrecía que trabajan en diferentes sectores productivos donde se registro crecimiento económico).

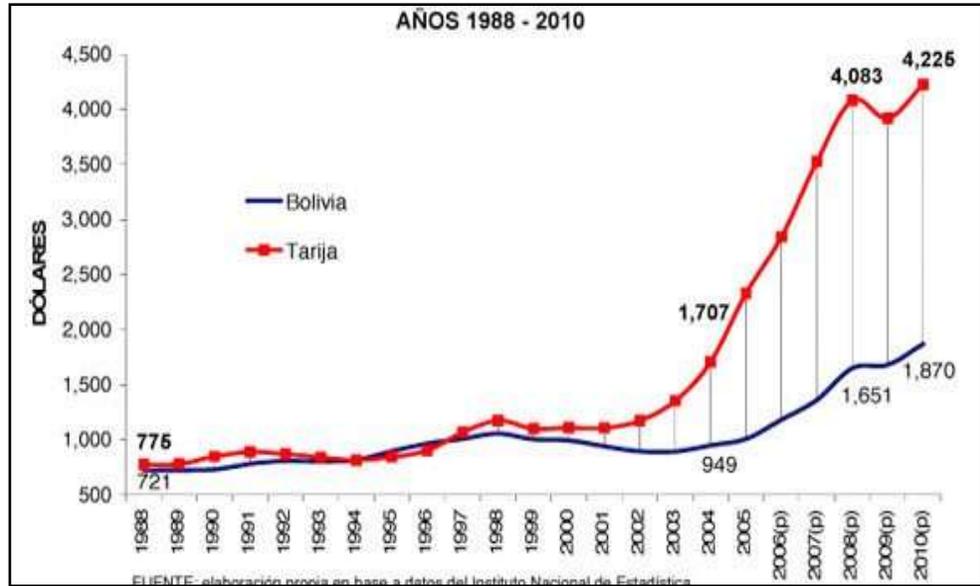
4.3.3.2. PIB per cápita de Tarija

El ingreso per cápita es el resultado de dividir el ingreso del país, en este caso del departamento de Tarija, por el número de habitantes. El PIB per cápita del departamento se elevó considerablemente en los últimos cinco años, fruto de las exportaciones de hidrocarburos, como primera región exportadora de gas natural del país, informó el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), donde el ingreso promedio por habitante pasó de 2.332 dólares en la gestión 2005 a 4.225 dólares en el período 2010.

Además el ingreso per cápita de Tarija es el más alto de Bolivia debido la producción y exportación de gas natural, según un informe nacional de la Fundación Milenio, presentado el pasado Abril. La siguiente grafica lo refleja:

GRAFICO N°2

INGRESO PER CAPITA DE BOLIVIA Y TARIJA



Fuente: FUNDACIÓN MILENIO -www.eldiario.net

Como muestra la Grafica N° 2, Desde el año 2000 se puede observar un nivel mayor del ingreso per cápita de Tarija en comparación al promedio nacional, a partir de 2004 la diferencia se hace sustancial y en 2008 llegó a 2.432 dólares.

Luego de un leve descenso del ingreso tarijeño en 2009 de 4 %, en 2010 se recuperó con un incremento de 7.8 % llegando 4.225 dólares.

Tarija en las últimas décadas transformó su estructura productiva orientándose fundamentalmente hacia los hidrocarburos. Lamentablemente, el impacto fue relegar a sectores como la industria manufacturera y la agricultura que a diferencia del gas natural son renovables. El reto: reactivar los sectores que fueron descuidados.

Ahora bien, si los ingresos per cápita se han incrementado considerablemente en el departamento, debería sentirse el efecto en la economía de cada familia tarijeña, sin embargo la falta de gestión pública para el desembolso de estos recursos hace que estos ingresos no se traduzcan en proyectos de beneficio para la sociedad en general.

4.3.3.3. Salario Mínimo Nacional

Mediante el Decreto Supremo 1213 el presidente Evo Morales, el pasado mayo, incrementó al salario mínimo nacional a 1000 bolivianos, pese al desacuerdo de la Central Obrera Boliviana (COB), que exigía un mayor incremento.

A continuación un cuadro comparativo de del incremento al salario mínimo nacional de 2007-2012:

CUADRO N°3

SALARIO MINIMO NACIONAL

DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	2012
SALARIO MÍNIMO NACIONAL (En bs)	525	577,5	647	679,5	815,4	1.000
DECRETO SUPREMO (Núm.)	29116	29473	16	497	809	1213
FECHA DE PROMULGACIÓN	01/05/2007	05/03/2008	19/02/2009	01/05/2010	02/03/2011	01/05/2012

Fuente: INE - www.ine.gob.bo

Como muestra cuadro N°3 este incremento al salario mínimo nacional ha sido progresivo, favoreciendo a los a trabajadores del Estado y especialmente a fabriles y obreros. Y este año el incremento fue de 22.6 %, es decir 1000 bolivianos.

El incremento salarial para el sector público de la educación fue de 8% y como base de negociación para el sector privado. En tanto que el sector salud y la Policía, el incremento fue inversamente proporcional, dando más al que gana menos y dando menos al que gana más.

Si tomamos en cuenta que a las iglesias asisten personas con distintas ocupaciones: fabriles, obreros, maestros, médicos, policías, trabajadoras de hogar, etc., el incremento del salario mínimo nacional va a influir también en los ingresos de la organización. Por ejemplo, un obrero, el 2011 ganaba 815 bs. y diezmaba (10% del ingreso de una persona) 81bs con 0,50 ctvs., pero este 2012 su ingreso ascendió a 1000 bs. por lo que ahora diezma 100bs a la iglesia; significa un incremento de 18 bs. con 0.50 ctvs.

4.3.3.4. Bonos y rentas solidarias

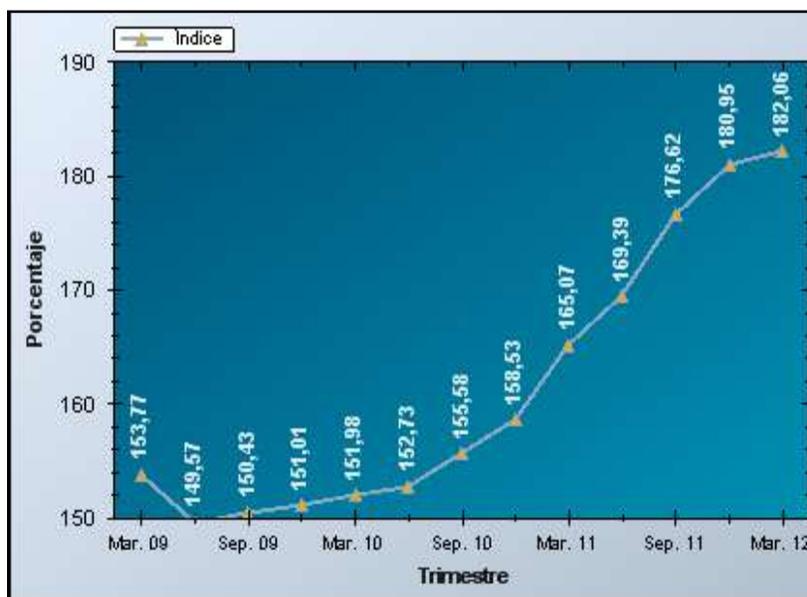
El Gobierno de manera indirecta, con el pago del Bono Juancito Pinto, Renta Solidaria a favor de personas con discapacidad muy grave y grave, la renta solidaria de vejez y el Bono Juan Azurduy de Padilla, apoya a la economía de la población paralelamente al incremento salarial que efectúa años tras año, beneficiando a las personas mas necesitadas del país.

Estos bonos son destinados al consumo, pero antes, estos beneficiarios, si pertenecen a una iglesia, diezmaran voluntariamente el 10% de lo recibido, además de dejar ofrendas cuando lo deseen. Lo que significa para la iglesia mayores ingresos económicos, ya que antes estas personas no diezmaran ni ofrendaban, mas ahora si lo hacen.

4.3.3.5. Índice de costo de la construcción (ICC)

El ICC, es un Indicador que mide la variación de precios de un período a otro, de los materiales, mano de obra y otros insumos que intervienen en las actividades económicas de la construcción, como se detalla a continuación:

GRAFICO N°3
ÍNDICE DE COSTO DE LA CONSTRUCCION (ICC)
BOLIVIA



Fuente: INE - www.ine.gob.bo

Tal como muestra el Grafico N° 3, los precios de los materiales, mano de obra y otros insumos de construcción se han incrementado considerablemente desde inicios de 2011, después del denominado gasolinazo, que afectó los precios de todos los sectores. El incremento fue de 6,54%, entre enero y marzo de 2011, duplicando el porcentaje del trimestre anterior de 2,95%, que desde el año 2009, era el más alto.

Hasta Marzo de este año el ICC ascendió a un 182,06%, con un incremento de 1,11% en relación el trimestre octubre-diciembre. Se ha tomado en cuenta este indicador económico puesto que las iglesias evangélicas construyen o realizan ampliaciones de sus templos, colegios, orfanatos, universidades, seminarios, etc. de acuerdo a los proyectos que tienen, crecimiento de su membrecía, nuevas necesidades que atender, cambios de residencia, etc. Y los precios de construcción influyen significativamente en la ejecución de sus proyectos.

4.3.4. Priorización de las variables Económicas

CUADRO N° 4
PRIORIZACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS

		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA		
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB per capita de Tarija. • Incremento del Salario Mínimo Nacional • Bonos y rentas solidarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias del PIB Nacional. • Incremento de Costos de Construcción

Como muestra el Cuadro N° 4, una de las variables económicas con mayor importancia para el futuro de las finanzas de las iglesias evangélicas, es el comportamiento del PIB, puesto que si incrementa año a año, significa que la economía boliviana es cada vez más grande, más sólida, y genera mayor bienestar familiar, por consiguiente este

hecho repercute favorablemente en los ingresos que perciben las iglesias por conceptos de diezmos y ofrendas.

Por otra parte, el incremento de los precios materiales, mano de obra y otros insumos de la construcción, si bien no tiene un alto impacto en las actividades del sector de las iglesias en Bolivia, es importante tomarlo en cuenta para el futuro. Si estos precios siguen aumentando afectarán los proyectos de construcción de las iglesias, es decir, sus presupuestos de construcción.

En conclusión, si el PIB de Tarija y Bolivia siguen incrementando, la economía del país será más fuerte, generando un efecto positivo en los ingresos económicos de la iglesia Central A.D.B. Tja. Por otro lado el incremento de los costos de construcción afecta negativamente a la iglesia, ya que actualmente se encuentra construyendo la cuarta planta de su edificio en la zona central de la ciudad de Tarija

4.3.5. Socio cultural

El análisis de los aspectos socio culturales tiene bastante relevancia para este proyecto de investigación, dado que todas las organizaciones se desarrollan en una sociedad con determinadas características culturales particulares y un nivel de desarrollo humano y social. Por esto se analizará una serie de variables relacionadas al entorno socio cultural, como sigue:

4.3.5.1. Demografía

Actualmente se estima que la población boliviana pasó los 10 millones de habitantes. Las estadísticas demográficas permiten

conocer tendencias de crecimiento. El presente cuadro muestra el tamaño de la población y diferentes indicadores de crecimiento poblacional, haciendo una relación Tarija-Bolivia:

CUADRO N°5
INDICADORES DEMOGRAFICOS DE TARIJA Y BOLIVIA
(estimaciones 2011)

DESCRIPCION	TARIJA	BOLIVIA
Superficie (Km ²)	37.623	1.098.581
Población total	534.687	10.624.495
Densidad de habitantes (Habitantes por Km ²)	14,21	9,67
Porcentaje de población masculina	50,44	49,90
Porcentaje de población femenina	49,56	50,10
Tasa Media Anual de Crecimiento (En porcentaje)	2,34	1,85
Tasa Bruta de Natalidad (Por mil)	24,16	25,59
Tasa Bruta de Mortalidad (Por mil)	5,99	7,15
Tasa global de fecundidad (Hijos por mujer)	2,91	3,17
Edad Media de la Fecundidad (Años)	28,39	28,39
Tasa de mortalidad infantil (Por mil nacidos vivos)	33,29	39,49
Esperanza de vida al nacer total (Años)	69,25	66,82
Esperanza de vida al nacer de hombres (Años)	67,24	64,71
Esperanza de vida al nacer de mujeres (Años)	71,36	69,03

Fuente: INE - www.ine.gob.bo (proyecciones de Pob. Nac. y Dptal.)

Es importante destacar como el tamaño de la población tarijeña ha ido creciendo en los últimos años, desde 2008 se ha registrado un crecimiento de 12 mil personas por año aproximadamente. El año 2010, según el INE, el tamaño de la población del departamento era de 522.538 habitantes y el 2011 ascendió a 534.687 habitantes.

Por tanto, este crecimiento de la población significa para la Iglesia que hay mucha mas gente por evangelizar, es decir, mucha mas gente que convertir en adeptos de la religión que

profesan. Y también las necesidades que atender serán mayores y surgirán nuevas necesidades, como consecuencia del crecimiento demográfico en la ciudad de Tarija. Los anteriores son aspectos importantes que la iglesia tendrá que analizar para la ampliación de sus templos, servicios religiosos, establecer mas horarios de culto o apertura de nuevas iglesias en otras zonas de la Ciudad, y otros proyectos.

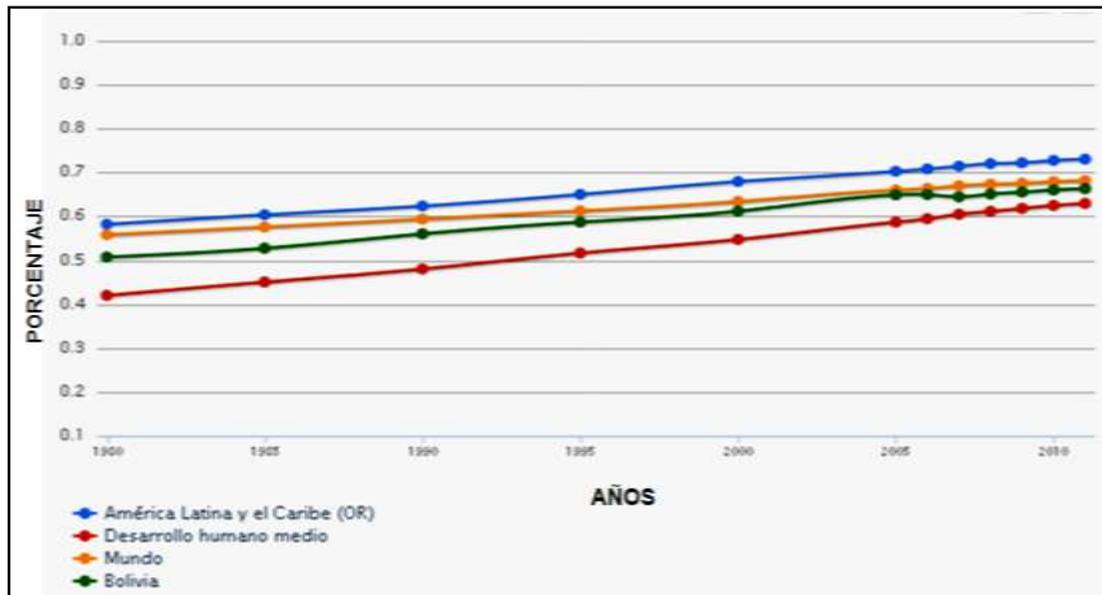
4.3.5.2. Índice de Desarrollo Humano

El HDI es una definición más amplia del bienestar y ofrece una medida compuesta de tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación e ingresos.

Las tendencias del HDI muestran un importante histórico tanto a nivel nacional como regional y localiza las pronunciadas brechas existentes en el bienestar y en las oportunidades de vida que continúan dividiendo nuestro mundo interconectado

A continuación el siguiente grafico muestra las tendencias de este índice hasta 2011:

GRAFICO N° 5
ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DE BOLIVIA
(Tendencias desde 1980 hasta la actualidad)



Fuente: CIA World Factbook – www.indexmundi.com

Como refleja en grafico anterior, el IDH de Bolivia es 0.663, lo que coloca al país en la posición 108 de los 187 países para los que se disponen datos comparables. El IDH de América Latina y el Caribe (OR) como región ha pasado del 0.582 de 1980 al 0.731 de la actualidad, por lo que Bolivia se sitúa por debajo de la media regional.

Dado que las iglesias evangélicas, en cierta forma, participan en la educación de los habitantes del país, formando personas con buenos principios y valores que trabajen en los distintos ámbitos sociales con honradez, espíritu de servicio y con un alto sentido de responsabilidad; las tendencias del IDH le son importantes.

4.3.5.3.Tasa de analfabetismo

En Bolivia, en 2006 se inició el Programa Nacional de Alfabetización, que concluyó dos años después con la cifra de 824.00 personas que aprendieron a leer y escribir.

El plan logró bajar la tasa de analfabetos a 3,7 por ciento en los 327 municipios del territorio nacional, por lo cual la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) declaró a Bolivia libre de analfabetismo en 2008

Actualmente Bolivia mantiene una tasa de analfabetismo de 3,7 por ciento de la población, que equivale a unas 400.000 personas de un total de alrededor de 10,2 millones de habitantes, según datos oficiales difundidos por el viceministro de Educación Especial, Noel Aguirre, en vísperas del Día Internacional de la Alfabetización de las Naciones Unidas (ONU). (8 de Sep.)

Sin embargo el desafío continúa ya que existen 800.000 personas que no han terminado la primaria y 400.000 analfabetas.

Este indicador de desarrollo humano, respecto a la educación, también es importante para las iglesias evangélicas que trabajan apoyando a Alfalit International-Bolivia, que es una organización sin fines de lucro que trabaja en Bolivia con programas de alfabetización, educación básica y salud Preescolar y nutrición.

En septiembre de 2006, la USAID y la UNESCO eligió programa Alfalit en Bolivia como uno de los nueve modelos de programas en todo el mundo, por su eficacia en la

alfabetización, la educación básica incorporando la salud y nutrición en el programa de alfabetización. Además Alfalit Boliviano ha recibido un reconocimiento oficial por su programa en Bolivia por el Ministerio de Educación.

4.3.5.4. Estadística social sobre el Maltrato a la Mujer en Tarija

En la ciudad de Tarija, según datos oficiales presentados por INE hasta el año 2009, 487 mujeres que trabajan y 576 mujeres que se dedican a las labores de casa fueron víctimas de violencia ya sea por su pareja o por otras personas, como detalla el siguiente cuadro:

CUADRO N°6
NUMERO DE MUJERES VICTIMAS DE MALTRATO EN TARIJA

TARIJA: MALTRATO CONTRA LA MUJER QUE TRABAJA O SE DEDICA A LAS LABORES DE CASA, POR TIPO DE VIOLENCIA, SEGÚN MUNICIPIO, 2009 (En número de personas)						
DESCRIPCIÓN	TOTAL		VIOLENCIA DE PAREJA		VIOLENCIA POR OTRA PERSONA	
	Trabaja	Labores de casa	Trabaja	Labores de casa	Trabaja	Labores de casa
TOTAL	487	576	452	545	35	31
Tarija	272	203	257	183	15	20
Yacuba	131	261	127	255	4	6
Villamontes	81	83	65	90	16	3
Unicodo	0	21	0	20	0	1
Yunchará	3	8	3	7	0	1

Fuente: Servicios Legales Integrales Municipales/ONGs-INE-www.ine.gob.bo

Se ha tomado en cuenta estos datos estadísticos, ya que las iglesias evangélicas pertenecientes a las Asambleas de Dios, trabajan con un programa especial llamado “Ministerio de la Mujer”, que tiene como objetivo principal ayudar a las mujeres tarijeñas en su autoestima y en el ejercicio de su rol como

esposas y madres. El conocimiento de estos datos, puede ayudar a la iglesia desarrollar nuevos programas orientados a mujeres víctimas de violencia o mejorar el existente.

4.3.5.5. La post modernidad y sus efectos sobre la iglesia evangélica.

La iglesia emerge, crece y se desarrolla en un entorno dinámico y con nuevos paradigmas. Las preguntas centrales podrían ser: ¿Hacia donde va la iglesia en el futuro? ¿Hacia donde va el mundo? La primera tiene que ver con entender ese futuro en términos del contexto presente. Pero quizás la última interrogante, sea la más importante y la que probablemente determine la agenda de la iglesia de este tiempo, ya que *la cristiandad se encuentra implicada inevitablemente en procesos económicos, sociales, políticos y culturales. Por lo tanto*, la iglesia ha de desarrollar una relación dinámica con el mundo de hoy, para así cumplir cabalmente su misión. Como los reformadores lo expresaron en la fórmula “ecclesia reformata semper reformata”.

Analizar a la iglesia en su interacción con su contexto, es un tema, por demás pertinente y relevante, ante el fenómeno cultural mundial llamado posmodernidad, el cual más que una amenaza, representa una inmejorable oportunidad para la iglesia de Jesucristo, en el cumplimiento cabal de su misión en el mundo.

La posmodernidad podría describirse como una reacción de *desencanto* de los valores supremos de la modernidad. Hay un

innegable vacío espiritual del hombre posmoderno. La ruptura del mito cientificista y su promesa de construir un mundo mejor lleno de paz y de felicidad, esta causando un enorme vacío espiritual que esta llamando al hombre a un retorno a lo sagrado, a revitalizarse religiosamente, aunque esto no significa la revitalización del cristianismo.

El paradigma de la postmodernidad ha traído diversos efectos en el campo de la religión en especial el llamado pluralismo religioso, que no es otra cosa, sino nuevas formas de religión, lo que afecta en el quehacer de la iglesia en general.

Esto es, porque a diferencia del denominacionalismo en el paradigma de la modernidad, en el que habían barreras profundas y distintivos indelebles de cada movimiento que los hacía diferentes los unos de los otros e irreconciliables. En la postmodernidad, se está dando un cambio de perspectiva de lo que es la iglesia, una apertura sin fronteras entre los diversos movimientos religiosos, los cuales están uniendo esfuerzos, Estamos ante el desarrollo de un cristianismo evangélico no denominacional, pero no significa que las estructuras denominacionales dejen de existir, pero si está siendo superado por una nueva dinámica de fe y práctica

Ahora bien, frente a todos estos cambios la iglesia debe cuidar de no caer en el peligro de perder su identidad, haciendo una distinción clara entre lo que es esencia y lo contingente. Lo primero no debe ni puede cambiar (obra salvífica de Jesucristo en la cruz del calvario, la aceptación por fe y gracia de Dios, y el establecimiento de un pueblo redimido por el plan redentor de Dios cumplido a cabalidad en Cristo, quien nos lleva a la

vida por la eternidad) pues se dejaría de ser cristianos e iglesia. Lo segundo, debe adaptarse según el contexto en que se vive (esto es culto, métodos, estrategias, medios, a través de los cuales la iglesia expresa su fe en el mundo).

Si bien esto no resuelve el gran reto que las iglesias tienen, si permitirá señalar los límites o fronteras que es necesario respetar.

4.3.5. Priorización de las variables Socio Culturales

CUADRO N° 7
PRIORIZACIÓN DE VARIABLES SOCIO CULTURALES

		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento demográfico • Influencia de la postmodernidad sobre la iglesia evangélica.
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de maltrato a la mujer tarijeña • Reducción de la tasa de analfabetismo. 	

Como muestra el Cuadro N° 7, una de las variables socio culturales de mucha importancia para el futuro de la iglesias, es el crecimiento de la población tarijeña, puesto que intensificará el accionar de este sector, ya que las iglesias tendrán que ampliar sus templos, crear nuevas iglesias y proyectos, con el fin de crecer numéricamente en proporción al crecimiento de la población y atender cabalmente las necesidades morales,

espirituales y sociales de la misma, en la medida de sus posibilidades.

Asimismo, se puede concluir que la postmodernidad ha tenido un alto impacto en el quehacer de la iglesia evangélica ya si bien, en la modernidad la iglesia se caracterizó por el llamado denominacionalismo, hoy en día, estas barreras están cayendo. Muchas iglesias actualmente trabajan mancomunadamente con otras de otras ciudades, países y continentes, no habiendo fronteras la realización de nuevos proyectos que apoyan el propósito principal de la iglesia de predicar el evangelio a todo el mundo.

Sin embargo es menester de la iglesia, en medio de la corriente del ecumenismo de la cristiandad, no perder su identidad, puesto que las condiciones del contexto en el que se desenvuelve puede determinar nuevas formas de anunciar el evangelio, no deben afectar su esencia, el mensaje de Jesús que no puede cambiar.

En conclusión, el crecimiento demográfico es un factor incontrolable para la iglesia Central A.D.B. Tja, y preocupante, ya que la iglesia no ha crecido numéricamente en la misma proporción que la población tarijeña. Pero al mismo es una oportunidad para crecer si superan las limitantes. Por otro lado la influencia de la posmodernidad ha llegado a ser positivo sobre las actividades de la iglesia, porque le permite aunar esfuerzos y recursos, junto a otras iglesias, para cumplir con su misión principal.

4.3.6. Tecnológico

Con relación al análisis del entorno tecnológico, para la iglesia evangélica en Bolivia, es necesario hacer uso de los medios de comunicación, para llegar a muchas mas personas con el evangelio de Jesús, a lo largo y ancho del territorio nacional. Como también innovar sus estrategias para captar más adeptos.

A continuación se analiza por separado estos aspectos:

4.3.6.1. Medios de comunicación e información

La Nueva Constitución Política del Estado garantiza en su artículo 106 el derecho a la comunicación y a la información, a la libertad de expresión, de opinión y de información, a la rectificación y a la réplica, y el derecho a emitir libremente las ideas por cualquier medios de difusión, sin censura previa.

Pero estas palabras de dicho artículo no distan mucho de las redactadas en las antiguas cartas magnas de la República de Bolivia. Pero en el artículo 107 menciona algunos puntos que realmente podrían cambiar el sistema legal de medios como: la promoción de valores de las diferentes culturas y lenguajes, el respeto a los valores de veracidad y responsabilidad, el deber del Estado de apoyar la creación de medios comunitarios y la prohibición de monopolios u oligopolios mediáticos.

Por esto será importante analizar los índices de acceso, de alcance y de concentración por un lado, y la legislación comunicacional por otro.

Comparado con los países de la región, Bolivia tiene el índice más bajo de acceso a la TV paga, Internet y a las industrias discontinuas; el segundo más bajo en telefonía fija y el tercero en telefonía móvil. Luego de Perú y Ecuador tiene el índice más bajo en acceso a la TV gratis, y está ubicado en el penúltimo puesto en el acceso a la prensa escrita. Integrando estos índices se puede afirmar que, junto a Ecuador y Paraguay, Bolivia es de los países con más bajo nivel de acceso relativo a los bienes y servicios de la información.

Además, el Promedio de Concentración en Bolivia supera los promedios de concentración de la región, y se ubica ampliamente por encima de los cánones teóricos que indican que la concentración mediática es excesiva cuando supera el 50%.

Tomando en cuenta la legislación comunicacional boliviana, vale resaltar que antes de la Nueva Constitución Política del Estado, para crear un medio no se exigía ningún requisito más que a otra empresa de cualquier rubro. Tampoco existía una ley que limite la adquisición de medios de comunicación por capitales extranjeros, ni de regulación anti monopólica.

Las estadísticas volcadas en esta investigación demuestran que el alto grado de concentración de medios en Bolivia es perjudicial para que exista una verdadera pluralidad de voces, y es negativo para que la mayoría de la población goce plenamente del derecho a la información. Sin embargo desde la llegada del MAS a la presidencia se ha recuperado la eficiencia en los medios públicos, como la agencia de noticias ABI y el canal Televisión Boliviana y, se creó el

periódico estatal Cambio y la red de radios comunitarias y campesinas, Patria Libre.

4.3.6.2. Innovación

En este punto también es necesario mencionar el la denominada “Visión Celular G12”, un método de multiplicación de adeptos creado o llevado a cabo en Bogotá Colombia, por el Pastor Cesar Castellanos (Pastor de la iglesia Ministerio Carismático Internacional). Este método ha revolucionado la forma de trabajo en las iglesias de todo el mundo. Hoy en día en Bolivia, dentro de la denominación de las A.D.B. se considera que el 50% practica esta forma de trabajo. Ésta, consiste en una estrategia multinivel, basada en cuatro pasos para captar adeptos: ganar, consolidar, disciplinar y enviar.

FIGURA N°1
ESCALERA DEL ÉXITO DE LA VISION CELULAR



Fuente: Manual de la “Vision Celular, en el Modelo de los 12”

Cada persona convertida al evangelio debe pasar por un proceso de preparación para convertirse en líder de célula, juntar 12 personas en sus domicilios y prepararlas para que ellas también pasen por el mismo proceso: lleguen a ser líderes y nuevamente se multipliquen en otros 12.

Por lo tanto, podría considerarse esta estrategia como el know how de muchas iglesias, una forma de innovación. Éste es un método que se podría decir, se ha puesto de “moda”, por la efectividad de sus resultados. Las concentraciones de las iglesias que forman parte de este modelo de trabajo, son multitudinarias y las asociaciones de iglesias con la visión celular son solidas y fuertes.

4.4. ANALISIS COMPETITIVO

Para tal efecto se procederá a realizar un análisis de los factores del entorno competitivo en el que se desenvuelve la iglesia Central A.D.B. Tja., es decir, el como éstos pueden influir sobre el grado de competencia de la iglesia con relación a su sector (el resto de las asociaciones religiosas); a través de las cinco fuerzas de M. Porter: las amenazas de entrada, el poder de compradores y proveedores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre competidores, y competencia y colaboración. Como se detalla a continuación:

4.4.1. Las amenazas de entrada

Las amenazas de entrada en una industria o sector dependen del nivel de las barreras de entrada, que normalmente son: las economías de escala, las necesidades de capital, el acceso a los canales de distribución, las ventajas en costes independientemente de la

dimensión, las represalias posibles, la legislación o acción gubernamental y la diferenciación.

Dada la naturaleza de la iglesia evangélica, Central A.D.B. Tja., que es una organización sin fines de lucro de tipo religioso, se considerara como amenazas de entrada las necesidades de capital, la legislación o acción gubernamental y la diferenciación, como se analiza a continuación:

4.4.1.1.Las necesidades de capital

Las necesidades de capital para el ingreso al sector de las asociaciones religiosas, son relativamente costosas.

El capital requerido para el ingreso una nueva asociación religiosa, básicamente está en función de los costos de:

- a) *Costos de tramite de personería jurídica.*
- b) *Lugar para realización de cultos (alquiler de un local, compra de un lote de terreno, construcción de un templo y demás ambientes para actividades del quehacer de la iglesia).*
- c) *Pago de servicios básicos*
- d) *Pago de salarios al pastor y otros colaboradores (generalmente son montos variados dependiendo de los ingresos que percibe la iglesia)*

En primer lugar, es necesario puntualizar que una iglesia es una organización no lucrativa o del tercer sector, como muchos lo llaman, por lo tanto, aunque percibe ingresos por diezmos y ofrendas (montos variados y voluntarios), estos no garantizan cubrir los costos de funcionamiento de la

organización y menos la inversión para la apertura de nuevas iglesias.

En sentido es necesario señalar, lo que los directivos de las iglesias explican con relación al financiamiento de estas organizaciones; que abrir una nueva iglesia evangélica es cuestión de Fe (puesto que Dios provee lo que se necesita a fin de que el evangelio sea predicado). Y esta afirmación, lo confirman los testimonios de tantas iglesias que hoy cuentan con una infraestructura adecuada para fines (templos, colegios, casas de retiro, vehículos, etc.), que en sus inicios no tenían ni para pagar el alquiler de un local para sus cultos, pero asumieron la responsabilidad, corrieron los riesgos y aceptaron el desafío.

Sin embargo, muchas iglesias evangélicas se crearon financiadas por otras iglesias grandes y económicamente estables (que igual nacieron como se explico en el párrafo anterior), que corren con los costos que esto implica, hasta que la nueva iglesia crezca y pueda cubrir sus costos por sí misma.

4.4.1.2.La diferenciación

Otro de los aspectos que resulta en barreras de entrada para nuevos competidores, son las estrategias de diferenciación aplicadas por las organizaciones.

Las iglesias evangélicas en Tarija, se podría decir que han logrado diferenciarse de otras religiones por la calidad de los servicios ofrecidos, puesto que muchas se han especializado en la atención de distintas necesidades o a grupos

específicos de personas. Por ejemplo en Tarija, la iglesia que congrega mas parejas de matrimonios jóvenes, es la iglesia “TARIJA”, debido a que ha desarrollado un programa de orientación para la crianza de los hijos, atrayendo de esta forma a una gran cantidad de matrimonios jóvenes con esta necesidad de aprendizaje. Las demás iglesias no cuentan con este programa igual ni con el personal calificado para llevarlo a cabo.

Es posible que la diferenciación de una iglesia a otra este determinada, mas que todo, por sus recursos humanos.

Por lo tanto, si el ingreso de una nueva religión deberá tomar en cuenta estos elementos que hacen que las personas prefieran determinada iglesia y se congreguen formen parte de su membrecía. Las iglesias se encuentran implementando continuamente nuevos servicios, ampliando otros, creando nuevos proyectos con el fin de captar más adeptos y atender mejor sus necesidades.

En conclusión las barreras de entrada difieren en función del sector y el producto/mercado. Lo importante de este análisis fue conocer que tipo de barreras existen para el ingreso de una nueva religión o la apertura de una nueva iglesia.

4.4.2. El poder de compradores y proveedores

Las siguientes dos fuerzas pueden analizarse en común, porque están fuertemente vinculadas, puesto que todas las organizaciones tienen que obtener recursos y proveer bienes o servicios.

4.4.2.1. Los compradores

Para la organización de la iglesia, los compradores estarán representados por la membresía (personas de toda edad, género y clase) que la conforma, es decir, la que practica la doctrina que se predica y participa de las actividades de la iglesia. Y sus clientes potenciales lo conforman todas las personas de toda edad, género y clase sensibles a convertirse a su religión.

No podría hablarse de características específicas de los clientes de una iglesia, para definir un mercado meta, dada la naturaleza de esta organización religiosa.

Si tomamos en cuenta, que la iglesia no produce bienes tangibles, sino trata de propagar una religión (una Fe: el evangelio de Jesús), apoyado por servicios de ayuda moral y espiritual, se podría decir que no hay concentración (pocos compradores) de compradores, puesto que personas de toda edad y clase forman y pueden formar parte de la iglesia, es decir, convertirse a su fe o religión. Lo que la iglesia ofrece a la población en general es una vida de amor, paz y gozo por medio de la fe en Jesús, para satisfacer la necesidad espiritual del “hombre interior”. Creencia en la que la iglesia desea hacer participe a todo el mundo

También se puede señalar que el costo de cambiar de proveedor, en este caso, de religión, es relativamente reducido pero implica ciertos riesgos para el comprador. O sea, si una persona decide cambiar de religión, puede que signifique mayores o menores gastos en transporte,

dependiendo de la distancia de la nueva iglesia a la que eligió pertenecer. También puede que esta iglesia exija cierto monto de dinero para ser parte de la membrecía o probablemente tenga que gastar en prendas de vestir que caractericen a su nueva religión.

Se puede concluir que el poder de los compradores es bajo, puesto que no hay concentración de compradores y los costos de cambiar de proveedor son bajos.

4.4.2.2. Los proveedores

Para la organización de la iglesia, los proveedores estarán representados por las empresas proveedoras de servicios básicos, como: SETAR (energía eléctrica), COSETT (telefonía domiciliaria), ENTEL, VIVA Y TIGO (telefonía móvil), COSALT (agua potable y alcantarillado), EMAT (recojo de basura y aseo público), EMTAGAS (gas domiciliario), ENTEL NET (internet).

En la ciudad de Tarija, el poder de negociación de los éstos proveedores es muy fuerte, ya que se han constituido en empresas monopólicas, las únicas prestan estos servicios.

Asimismo, las editoriales bíblicas, discográficas cristianas, seminarios o universidades de teología, ministerios cristianos internacionales especializados en distintos temáticos, entre otros, también se consideran como proveedores de esta iglesia evangélica. Es necesario tomar en cuenta el poder de estos proveedores, puesto que están bien organizados y son pocos; ya que los libros, música, talleres, cursos a nivel

licenciatura, conferencias, etc., que ofrecen son herramientas útiles y medios para mejorar el quehacer de la iglesia.

4.4.3. La amenaza de servicios sustitutos

Los bienes o servicios tienen sentido por las necesidades que satisfacen. Muchas veces la misma necesidad puede ser atendida por medio de distintos productos. Lo que indica que las asociaciones religiosas no solo están compitiendo entre ellas, sino también con otros sectores que pudieran satisfacer de alguna forma la misma necesidad que ellos.

En el caso de la iglesia, la disponibilidad de productos sustitutos podría fragmentar el mercado, sin embargo en la ciudad de Tarija existen pocos medios por los que las personas podrían satisfacer su necesidad espiritual de amor, paz y gozo interior. Pero podríamos mencionar a prácticas como la yoga, servicios profesionales de psicología y medicina, parapsicólogos, astrólogos, brujos, curanderos, adivinos, etc., a los que muchas veces las personas acuden buscando ayuda, pero que no satisfacen la verdadera necesidad espiritual que tienen las personas. Por esto, es importante que la iglesia estudie y encuentre la manera de reducir el riesgo de sustitución por otras prácticas o creencias.

4.4.4. La rivalidad entre competidores

Es importante para todas las organizaciones analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y sus competidores.

Por esto, en primer lugar se identifica a las iglesias evangélicas a considerarse, si vale el término, como competidores de la iglesia

Central A.D.B. Tja. Las iglesias cristiano evangélicas son las siguientes.

- Denominación Asambleas de Dios de Bolivia, que cuenta con 15 iglesias más, funcionando en la ciudad de Tarija, con el mismo propósito y mensaje que predica la iglesia Central A.D.B. Tja., que también forma parte de la misma denominación.
- Asociación Cristiano Evangélica Tarija (ACET), que agrupa aproximadamente a 40 iglesias cristiano evangélicas de la Ciudad de Tarija. Sin embargo existen alrededor de 80 iglesias evangélicas más (la mayor parte de éstas son grupos pequeños, no afiliados a ninguna denominación organizada, no tienen personería jurídica), no registradas en la ACET, pero que comparten las mismas doctrinas.

Ahora bien, resulta útil señalar a este respecto que, según el pensamiento de estas organizaciones religiosas, las iglesias no son empresas que podrían competir un mercado, sino organizaciones no lucrativas, que al compartir las mismas doctrinas basadas en la biblia y teniendo la misma misión en la tierra, de predicar el evangelio a toda criatura, todas las iglesias conforman el Cuerpo de Cristo, y que para Dios, todas son una sola: la Iglesia de Jesucristo. Y por ello no compiten, sino que trabajando en diferentes zonas y predicando en distintos ámbitos cumplen la misión que les fue encomendada, todas (como un solo cuerpo, un equipo) contribuyen para lograr un solo objetivo: la evangelización del mundo, en este caso, de la ciudad de Tarija.

Sin embargo, los posibles adeptos tienen preferencias, hacen comparaciones y encuentran diferencias que determinan su

decisión de cual iglesia formaran parte; factores que indirectamente hacen que compitan unas con las otras, por incluir a más personas en su membresía.

En segundo lugar, se menciona otras asociaciones religiosas con creencias y practicas diferentes a las doctrinas fundamentales de las iglesias evangélicas, son las siguientes:

- Mormones
- Testigos de Jehová
- Adventistas del Séptimo Día
- Metodista
- Católica
- Presbiteriana
- Gnósticos
- Budistas

Estas asociaciones religiosas tratan de satisfacer la misma necesidad espiritual de las personas de Tarija y ofrecen servicios similares a las iglesias analizadas anteriormente, pero constituyen una amenaza para la iglesia Central A.D.B. Tja., debido a que unas tienen interpretaciones equivocadas de la biblia, y otras concepciones y cosmovisiones muy diferentes que confunden a la gente acerca de cual es la verdad en lo referente a la relación del hombre con Dios, y dificultan el trabajo de la iglesia al evangelizar y convertir mas personas al evangelio que predicán. Por lo tanto, la diversidad de religiones dificulta la evangelización de Tarija.

Por ultimo, hay fuerzas que influyen en la rivalidad entre los competidores, como el grado de equilibrio, es decir, cuando los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño. La iglesia Central A.D.B. Tja., es la iglesia más grande dentro de su denominación y el resto de iglesias cristiano evangélicas. Pero con relación a otras asociaciones religiosas, los mormones, testigos de Jehová y adventistas, tienen congregaciones del mismo tamaño, congregando un promedio de 100 personas por reunión y un promedio de 300 personas como membresía. Y la iglesia católica, en sus diferentes templos congrega una cantidad similar por misa y en fechas importantes como Navidad, Cuaresma, Semana Santa, etc, congregan a más de 500 personas, como es el caso de la Parroquia Perpetuo Socorro. Sin embargo estas personas no pueden considerarse como membresía, porque su asistencia es esporádica.

Por esto, de forma general, se podría decir que el sector es competitivo, ya que si bien existen iglesias dominantes, son pocas con relación al resto.

4.4.5. Competencia y colaboración

Gran parte del análisis realizado hasta ahora ha resaltado el concepto de competencia, sin embargo, no siempre se pueden conseguir ventajas compitiendo. Es posible que la colaboración entre organizaciones sea un camino más adecuado para conseguir ventajas.

La colaboración entre iglesias evangélicas se ha dado con bastante frecuencia y a lo largo de los años se ha desarrollado un espíritu de equipo. Primero, que se han agrupado en denominaciones, para fortalecer sus estructuras, luego en asociaciones de diferentes

denominaciones por zona geográfica. De esta manera, al concentrar sus recursos financieros, humanos, tangibles e intangibles; pueden realizar grandes concentraciones de culto, congresos, campamentos y conciertos de gran alcance. Como también, estas uniones les proporcionan el reconocimiento por las autoridades gubernamentales y les facilita algunos permisos.

Como también, para la apertura de nuevas iglesias, las iglesias mas grandes prestan sus equipos de sonido, realizan aportes económicos, envían músicos y demás personas para colaborar al pastor a cargo de la nueva iglesia.

CAPITULO V

ANALISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

A continuación se realizará un análisis de la situación interna de la organización de la iglesia Central A.D.B. Tja., con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades, que sirvan de referencia para el planteamiento de la propuesta.

Primeramente se analizara filosofía organizacional, y luego se realizara un estudio de la organización, con énfasis en sus recursos humanos y estructura organizacional actual, siguiendo con los objetivos de este proyecto de investigación de determinar los factores de rediseño organizacional que influyen en el clima organizacional de la iglesia.

5.2. ANALISIS DE FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

La filosofía organizacional o empresarial identifica la forma de ser de una organización, es decir la visión compartida de la iglesia Central A.D.B. Tja. Sus elementos fueron extraídos del Plan Anual de Actividades 2012 y son los siguientes:

5.2.1. Misión

La misión de la iglesia Central de las A.D.B. Tja.es:

“Servir a Dios enseñando su palabra a la comunidad tarijeña, pretendiendo la salvación de las almas y el cambio moral de los mismos; se buscará el desarrollo espiritual de los creyentes y las personas que ingresan al camino del Señor, para lo cual se utilizará todos los medios adecuados posibles, abarcando principalmente a la población de la ciudad de Tarija y algunas provincias del departamento, en este propósito daremos lugar a la

manifestación del Espíritu Santo en los creyentes, para constituirnos en una iglesia del evangelio completo”.

Dado que la misión es un conjunto de creencias básicas que se derivan de la identidad de la organización, la misión de la iglesia ha sido bien formulada y de forma explícita, puesto que refleja la razón de ser de la iglesia, sus principales motivos, actividades y medios para su cumplimiento.

Sin embargo, existe una falta de síntesis en su redacción, que le permita lograr una mejor comprensión y práctica, tanto del personal de la iglesia (clientes internos), como del resto de la membresía (clientes externos), y el público en general.

5.2.2. Visión

La visión de la iglesia Central A.D.B. Tja. es:

“Constituirse en la congregación modelo para la comunidad cristiana en el departamento de Tarija y ser un factor de cambio integral en la sociedad tarijeña, logrando vidas cambiadas que afectan a la sociedad tanto moral y espiritualmente”.

Dado que la visión es la expresión de la organización a futuro, hacia donde quiere llegar la iglesia, se observa lo siguiente:

Puesto que es uno de los objetivos de pastores y líderes, que cada uno de sus miembros sirva como modelo de una vida dedicada a Dios y con un sincero amor al prójimo y en el lugar donde este se encuentra, para afectar a muchas personas más con el evangelio de Jesús; de lo que se trata, es de constituirse en una iglesia modelo para sociedad tarijeña no convertida al evangelio principalmente, y no como indica su visión: *“Constituirse en la congregación modelo para la comunidad cristiana en el departamento de Tarija...”*, porque los cristianos ya conocen el evangelio. Y la visión de la

iglesia debe apuntar mas a la evangelización de los inconversos, siendo congruentes con su misión de evangelizar a la sociedad tarijeña.

5.2.3. Objetivo

El objetivo central de la iglesia para la gestión 2012 es el siguiente:

“Lograr el desarrollo integral de la iglesia, tanto en su formación, expansión y el compromiso con Dios, para alcanzar un crecimiento del 50%, la preparación de 20 obreros, terminar con la obra fina del templo y ser conocidos como iglesia por la población tanto a nivel ciudad como departamental”

Este objetivo fue formulado para la gestión 2012 por los principales directivos de la iglesia, que si bien, cumple con los requisitos de una adecuada formulación, es decir, que sea medible, alcanzable, congruente con la misión y visión y expresado en término de acción; no cuenta con objetivos específicos que desagreguen el objetivo principal en acciones concretas de trabajo, faciliten su cumplimiento y orienten la definición de objetivos de cada departamento de la iglesia.

Esta falta de objetivos específicos, sumado a la ausencia de manual de funciones para todo el personal de la iglesia, ha ocasionado que los objetivos trazados y actividades realizadas en cada departamento muchas veces no contribuyan al logro del objetivo general anual.

Asimismo, se observa que la iglesia no ha establecido sus valores organizacionales, que siendo una organización religiosa debiera prestar especial importancia a la práctica de valores morales y espirituales entre su personal, ya que la mayor parte de ellos no recibe ningún tipo de recompensa económica por su trabajo dentro de la organización, sino que lo hacen por vocación y deseo de servir a Dios, desinteresadamente.

Y por ultimo, es importante hacer notar la falta de formulación de las estrategias de la iglesia Central A.D.B. Tja., y el ponerlas por escrito. Las estrategias son la forma creativa como los medios y recursos serán empleados, el cómo se van a lograr los objetivos planteados. Por lo tanto, si no se han determinado estrategias claras y no han sido puestas por escrito, puede ser una de las causas por las que no se cumpla a cabalidad la misión de la iglesia, y no se alcancen los objetivos propuestos.

5.3. ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Este análisis tiene mucha importancia ya que trata de identificar problemas como la duplicidad de funciones, mala distribución de funciones, deficiencias en la definición de autoridad lineal y funcional, conflictos entre el personal, falta de adecuación entre perfiles y puestos de trabajo, entre otros. Por lo que, en los estudios de estructuras organizativas, están involucrados importantes condiciones de tipo humano

5.3.1. El personal de la Iglesia Central A.D.B. Tja.

La iglesia Central A.D.B. Tja., según su nómina de personal (extraído del plan anual de actividades 2012) cuenta con un total de 43 funcionarios, donde 29 personas conforman el personal administrativo y 3 personas el personal no administrativo. Y otras 12 no forman parte del equipo de trabajo en la iglesia, porque trabajan en los anexos (congregaciones más pequeñas afiliadas a la iglesia Central A.D.B. Tja.) y tienen administración independiente. Como se muestra a continuación.

CUADRO 8
PERSONAL DE LA IGLESIA CENTRAL A.D.B. TJA.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	N°
PASTORES	9
DIACONOS	10
LIDERES DE DEPARTAMENTOS	9
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	28
PERSONAL NO ADMINISTRATIVO	N°
LIMPIEZA Y SEGURIDAD	2
SECRETARIA	1
TOTAL PERSONAL NO ADMINISTRATIVO	3
PERSONAL ANEXOS (Externo)	
PASTORES	5
OBREROS LOCALES	7
TOTAL PERSONAL ANEXOS	12
TOTAL PERSONAL IGLESIA CENTRAL A.D.B. TJA.	43

Fuente: Elaboración Propia (inf. Plan anual de Activ, Igl. Central A.D.B. Tja.)

Sin embargo, se ha constatado que esta nomina no está completa, ya que hay muchas personas colaborando en la organización con su tiempo, dinero y talentos, pero no están registradas, como por ejemplo, los Líderes, Consejeras, Comandantes y Maestros, de los Departamentos de: Intercesión, Misioneritas, Exploradores del Rey y Escuela Bíblica; respectivamente.

Por consiguiente, de forma general se analizará a cada uno de los componentes del recurso humano de la iglesia, con referencia al cómo estos llegan a formar parte del personal de la iglesia, si reciben una recompensa económica por sus servicios y el tiempo que invierten en los quehaceres de la iglesia:

5.3.1.1. Pastores

Dentro del personal administrativo, solo los pastores reciben un “sueldo” mensual, (ya que son montos variados, dependiendo de los ingresos que perciba la iglesia en el mes). De los 10 pastores, solo 2 trabajan a tiempo completo y los demás a medio tiempo.

El Pastor Presidente generalmente, en las iglesias evangélicas, suele ser el pastor fundador de la iglesia. En el caso de la iglesia Central A.D.B. Tja., el Pastor Presidente no es el fundador, sino una persona invitada por la Institución de las A.D.B. para hacerse cargo de la atención de esta congregación por 3 años, tiempo después del cual, después de recibir un voto de confianza de la congregación, continua sus funciones por tiempo indefinido.

Los Pastores Asociados, llegan a formar parte del pastorado de la iglesia a invitación del pastor presidente, o son personas que comenzaron formando parte de la membresía, y con el tiempo fueron promovidos por el Pastor Presidente y sus asociados para trabajar como obreros locales (sin salario, por vocación y voluntad) y recomendarse como pastores posteriormente.

Sin embargo, esta invitación del Pastor Presidente a algunos pastores asociados no ha tomado en cuenta el nivel de preparación de los mismos, a fin de identificar capacidades y conocimientos específicos requeridos en las diferentes áreas de trabajo de las que se harán cargo, lo cual es un aspecto negativo para un adecuado desempeño del cargo que ocupan.

El tiempo que prestaran sus servicios a la iglesia depende del pastor presidente, quien evalúa su trabajo y conducta, de forma anual, para decidir si la próxima gestión continuara como pastor asociado.

5.3.1.2. Diáconos

La diaconía de la iglesia no recibe ningún tipo remuneración económica por la colaboración en el quehacer de la iglesia, como: tesorerías, administración de la construcción, portería, ceremonias de bautismo y santa cena, entre otros.

Los diáconos son personas que trabajan en esta organización por nombramiento del pastor presidente, consideradas como personas de confianza, buen testimonio de vida y que forman parte de la iglesia mínimamente dos años. Sin embargo, esta elección de diáconos está basada más buenas cualidades como personas, sin tomar en cuenta sus capacidades para una colaboración más efectiva en las áreas de trabajo asignadas.

Los diáconos son los únicos que cuentan con un manual de funciones, pero se ha constatado que algunos diáconos se encuentran cumpliendo funciones propias de otros cargos o porque no hay quien las lleve a cabo, descuidando su área de trabajo.

El tiempo de su nombramiento es por un periodo de un año, después de una evaluación de su trabajo y conducta, el Pastor Presidente decide si continuará en el cargo.

5.3.1.3. Líderes de departamento

Los líderes de departamento tampoco reciben ningún tipo de remuneración, son personas que aceptan la responsabilidad de liderar un departamento de la iglesia a honoren y por nombramiento del pastor presidente.

Éstas con personas de confianza y que de alguna manera el pastor ha encontrado vocación para el departamento al que los está asignando.

Puesto que los departamentos de la iglesia resultan de la segmentación de la membrecía en general, es decir, por sexo, edad, necesidad, actividad, etc. requieren que para la elección de la personas más idónea para cada puesto, se haga en base a un perfil acorde a los objetivos del puesto, con el que no cuentan actualmente.

Igualmente, el tiempo de nombramiento de los líderes de departamentos es por un periodo de un año, luego del cual, de acuerdo a su trabajo y conducta se decide si seguirá liderando un departamento.

5.3.1.4. Encargados de limpieza y seguridad

Son personas que forman parte de la membrecía de la iglesia y se han ofrecido a hacerlo voluntariamente, por lo que se les paga cierto monto en reconocimiento de su trabajo.

Se encargan de limpiar el templo de la iglesia que es un edificio de tres pisos. Como también del cuidado de los vehículos de la congregación, en los respectivos los días de culto. (cinco días a la semana en el turno de la noche).

5.3.1.5. Pastores y obreros de Anexo (externos)

Los anexos son como filiales de la iglesia, pequeños grupos de personas que se reúnen en otra zona o provincia del departamento, a cargo de un pastor u obrero. Actualmente la iglesia tiene 12 anexos, los cuales son atendidos por cinco pastores y siete obreros que reciben ayuda económica (ofrenda) de la iglesia central, pero es mínima.

Dado que estos anexos tienen una administración independiente a la iglesia, y su dependencia a la iglesia consiste en una cobertura

espiritual y una relación de asesoramiento a solicitud de los mismos (es muy esporádica), no formarán parte de este estudio. Ya que se trata de grupos pequeños, atendidos en sus inicios por obreros y pastores de la iglesia Central A.D.B. Tja., y se encuentran en proceso de consolidarse como iglesias (a partir de 50 miembros), la relación y contacto con esos ha sido definida adecuadamente.

5.3.2. Organigrama actual

La estructura organizacional de una organización debe servir como un patrón de puestos y grupos de puestos, determinando así el comportamiento de todo el personal que compone la iglesia, tanto a nivel individual como en grupo. A continuación se muestra el organigrama, una representación grafica del diseño y estructura organizacional:



Fuente: Plan Anual de Actividades iglesia Central A.D.B. Tja.

En primer lugar cabe señalar que este organigrama no está bien elaborado, ya que además de mostrar las diferentes unidades organizativas debe indicar los niveles jerárquicos, contener la denominación específica de cada unidad

y puestos de trabajo, nombre del responsable y número de personas que conforman la unidad.

Y en segundo lugar, que la nomina actual del personal (ver anexo N°3) que conforma la empresa, no coincide con las unidades organizativas y puestos de trabajo que muestra su organigrama. Asimismo no se ha identificado un criterio de agrupamiento bien definido, tal vez fue un intento por una departamentalización por tipo de clientes, ofrecer el mismo mensaje, pero a diferentes grupos de personas, por separado, buscando una mejor atención de sus necesidades espirituales, pero esto, no está claro.

Se identificaron las siguientes observaciones al organigrama actual:

- Los nueve pastores asociados son el brazo derecho del Pastor Presidente en la supervisión de muchos departamentos, pero no son mencionados en el organigrama.
- La consejería general es una función del pastor presidente y los asociados, no una unidad organizativa, ni un puesto de trabajo.
- El cuerpo oficial es una unidad organizativa, compuesta por el pastor presidente, pastores asociados y los diáconos, pero no está ubicado en este organigrama.
- El “DIACONADO” está compuesto por nueve diáconos a cargo de una actividad específica, por lo tanto son puestos de trabajo, que no se reflejan en el organigrama.
- La relación entre el Pastor y la iglesia Central A.D.B. Tja. y los obreros de los anexos es netamente de una cobertura o asesoría espiritual, no una de autoridad lineal como se muestra.
- En general todos los departamentos han sido mencionados como unidades organizativas pero los entes gramas solo contienen denominación del área, falta nombre y cargo del responsable, y número de funcionarios.

- El “TORNEO” es un programa temporal que lleva a cabo el departamento de “ESCUELA BÍBLICA”, como muchas otras actividades, que no corresponde mencionar como unidad organizativa.
- El departamento llamado “MINISTERIO DE DICIPULACION” no esta funcionando, no existe pero aparece en el organigrama.
- Las “MISIONERITAS” están funcionando como un departamento independiente del departamento “ministerio de la mujer”, por tanto esa dependencia no existe actualmente.
- El denominado departamento “PRE JUVENILES” no existe, fue un proyecto de apertura pero no tuvo mucha fuerza y no esta funcionando actualmente.
- El denominado departamento “COMUNICACION” no existe, fue un proyecto de apertura pero no tuvo mucha fuerza y no esta funcionando actualmente.
- Hay dos departamentos funcionando actualmente: “MINISTERIO DE PANDERO” y ”EDUCACION CRISTIANA”, pero no han sido mencionados.

Ahora bien, para un conocimiento más exacto de la situación actual interna de la iglesia, se procederá a la aplicación de un cuestionario y una entrevista a profundidad al Pastor Presidente:

5.3.2.1. Aplicación de cuestionarios

Puesto que el cuestionario es un instrumento para obtener información en forma homogénea, se diseñó un solo cuestionario para el personal de la iglesia (pastores, diáconos y líderes de departamento; no aplicado a colaboradores de lideres de departamentos, porque su trabajo son solo horas los fines de semana y muchas veces es circunstancial)

El objetivo del cuestionario es:

Comprender mejor las unidades y puestos de trabajo y sus objetivos, las funciones y tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad, el profesionalismo del personal, grado de centralización de autoridad y formalización; para identificar mas claramente las falencias en su diseño organizacional, además de conocer el clima organizacional de la iglesia.

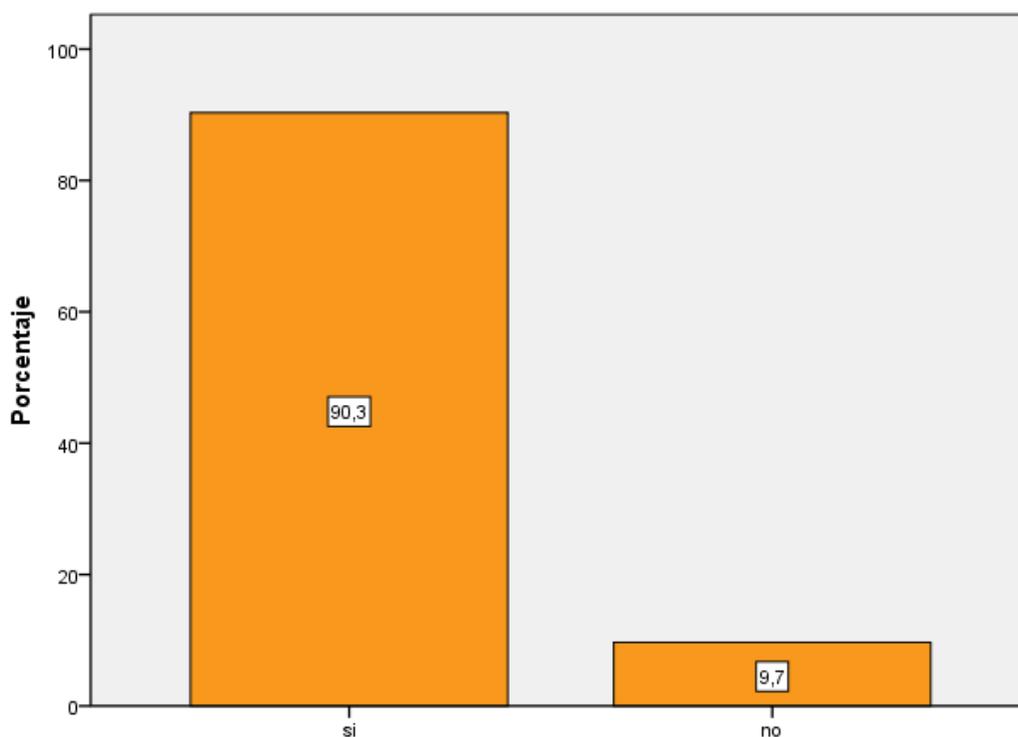
Los principales inconvenientes de esta técnica son la tendencia que pueden presentar los trabajadores a desvirtuar la realidad (sobrevalorando o minusvalorando los trabajos) y la complejidad que puede suponer para los ocupantes de determinados puestos de baja cualificación, comprender adecuadamente las preguntas o contestar a las mismas de forma que reflejen la realidad de sus funciones.

El cuestionario fue aplicado a 32 personas (entre pastores, diáconos y líderes de departamentos, quienes trabajan a tiempo completo y medio tiempo) y tuvo 11 preguntas, entre cerradas y abiertas (ver anexo N°4). No se tomo en cuenta a las personas que trabajan en cada departamento colaborando a los líderes, porque su trabajo en la iglesia, si bien es constante (semana tras semana), no llega ni al medio tiempo.

5.3.2.1.1. Análisis e interpretación de las preguntas cerradas

Primeramente se interpretaran los datos obtenidos de la tabulación del cuestionario aplicado:

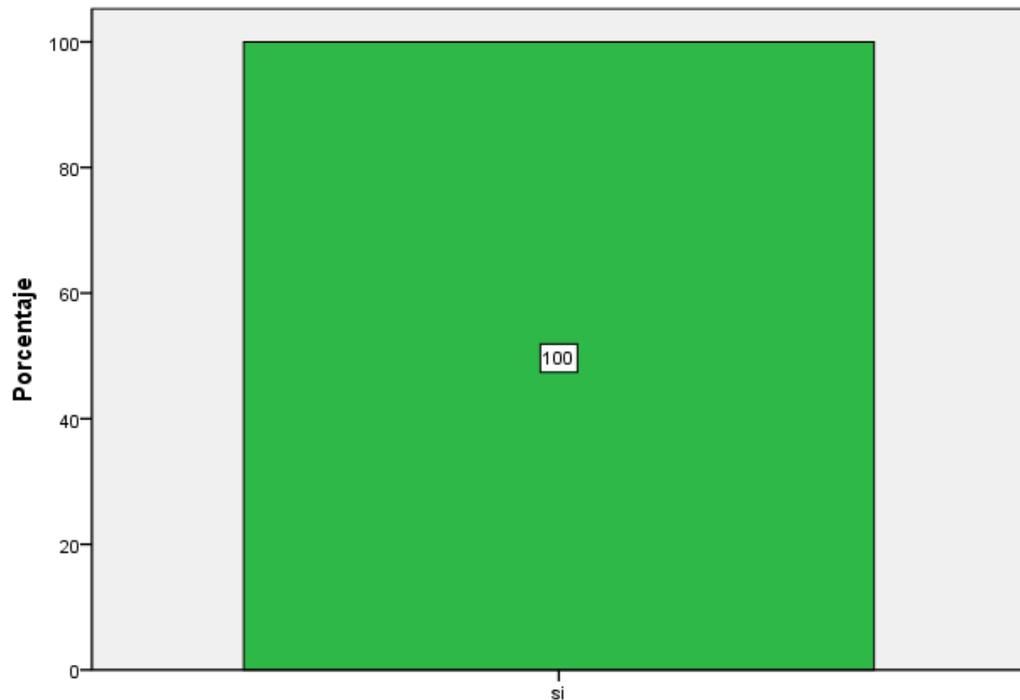
GRAFICO 7
CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA IGLESIA



De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 90% afirma conocer el propósito de su organización religiosa.

Dada la naturaleza de la organización en estudio, este dato es muy positivo, porque quiere decir que la mayor parte del personal de la iglesia que trabaja con y sin remuneración, lo hace por aportar al objetivo principal de la iglesia de “predicar el evangelio a toda criatura” (su premisa de trabajo, su misión), objetivo que tienen muy en alto y claramente comunicado al personal de la iglesia. Siendo una institución religiosa y no lucrativa el que los empleados tengan claro en objetivo principal de la organización influye mucho, puesto que cada persona que trabaja allí debe sentirse realmente identificado con sus objetivos.

GRAFICO 8
CONOCIMIENTO DEL OBJETIVO PRINCIPAL DEL ÁREA DE
TRABAJO

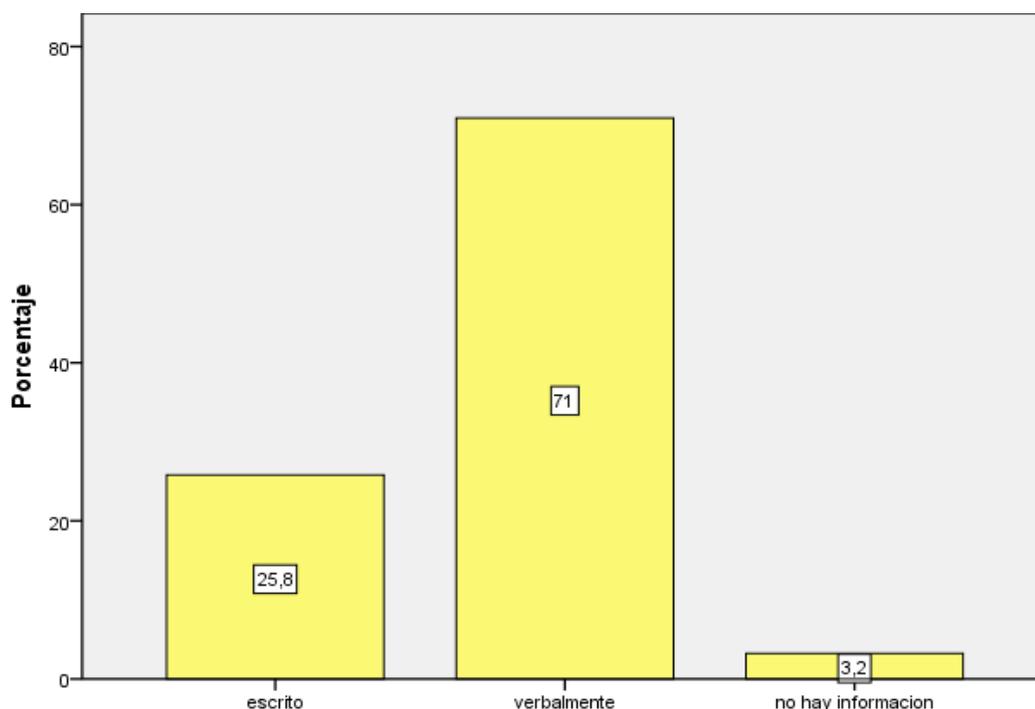


De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 100% afirma conocer el objetivo principal del área del cargo que ocupa.

Si bien la iglesia no cuenta con un manual de funciones que oriente adecuadamente el quehacer de la organización, es alentador saber que todos tienen clara la idea central de su trabajo dentro de la iglesia, lo que no significa que estén trabajando para el logro de los mismos, puesto que una cosa es saber cuál es el objetivo del puesto y otra realizar las actividades y funciones correctas y necesarias para alcanzarlos.

CUADRO 9

LA FORMA DE ASIGNACION DE LAS FUNCIONES Y TAREAS

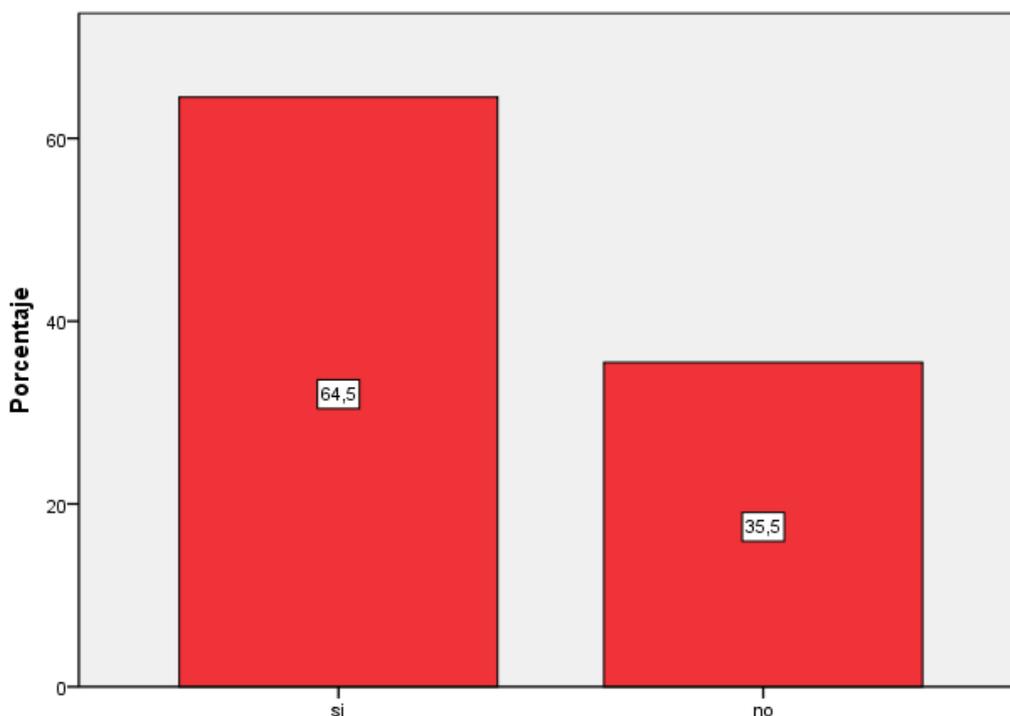


De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, al 71% le fueron asignadas sus funciones y tareas, verbalmente. Mientras que un 26% recibió mediante cartas, información por escrito de las funciones que iba desempeñar en el cargo que ocupa.

Este dato confirma, que si bien el pastor presidente envió cartas por escrito a algunos miembros de la organización, indicando sus funciones, la mayoría no recibió la misma y solo recibieron instrucciones verbales.

Como el establecimiento de funciones, para cada puesto cargo en una organización es fundamental para el buen funcionamiento de la misma, al no ser puestas por escrito (ya que son específicas), reduce la eficiencia y cumplimiento cabal de las mismas; por lo que un manual de funciones se hace necesario.

CUADRO 10
CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES



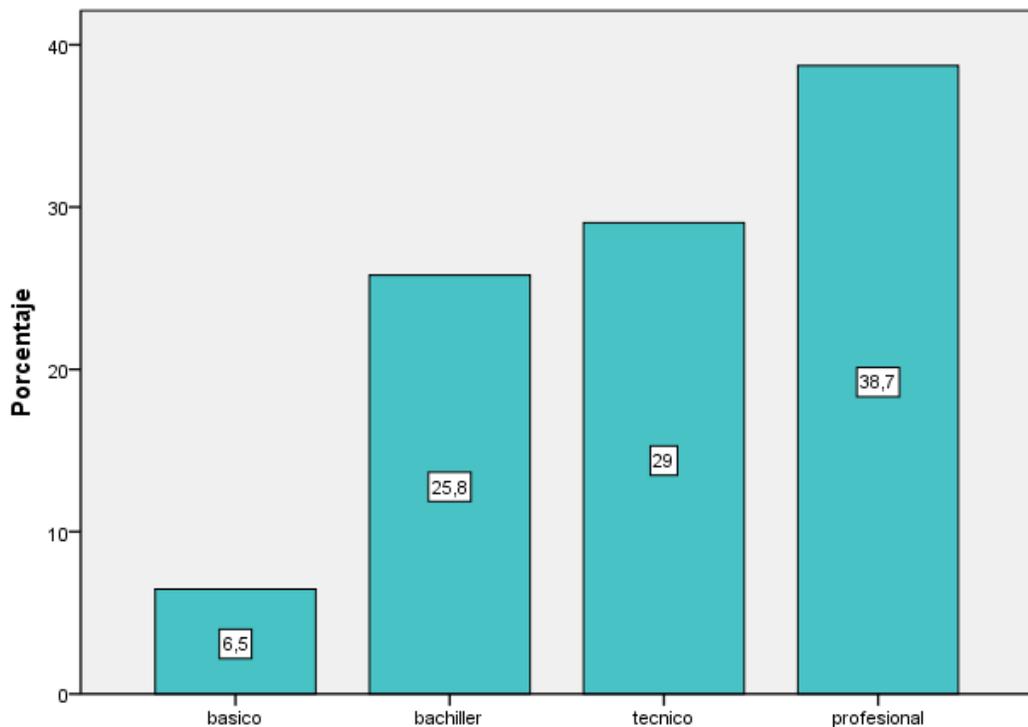
De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 65% afirma considera que hay centralización en la toma de decisiones. En tanto que un 35%, que la iglesia no es un organización centralizada.

La centralización implica que en la iglesia, los líderes a cargo de cada departamento no tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su área de trabajo. Por ejemplo, en caso de querer llevar a cabo alguna actividad únicamente con el grupo de personas que atiende, antes, deberá consultar con el Pastor Principal, y después pasar a una aprobación o el visto bueno de los pastores asociados y diáconos de la iglesia. Y como lo corrobora su Pastor Principal, uno de los instructivos más importantes para todos los líderes de departamento y diáconos es consultar cualquier asunto con su persona directamente. Los principios de sujeción, cobertura y la obediencia son una de las enseñanzas más importantes dentro de las iglesias,

lo que ha moldeado desde sus inicios a estas organizaciones religiosas, determinando estructuras verticales.

Este alto grado de centralización en la toma de decisiones afecta la precisión en la toma de decisiones, ya que son los empleados que conocen más acerca de los asuntos y problemas pendientes. Además de sobrecargar al Pastor Presidente con tantas y distintas cuestiones, elevar su grado de responsabilidad, reduciendo también la calidad de la toma de decisiones.

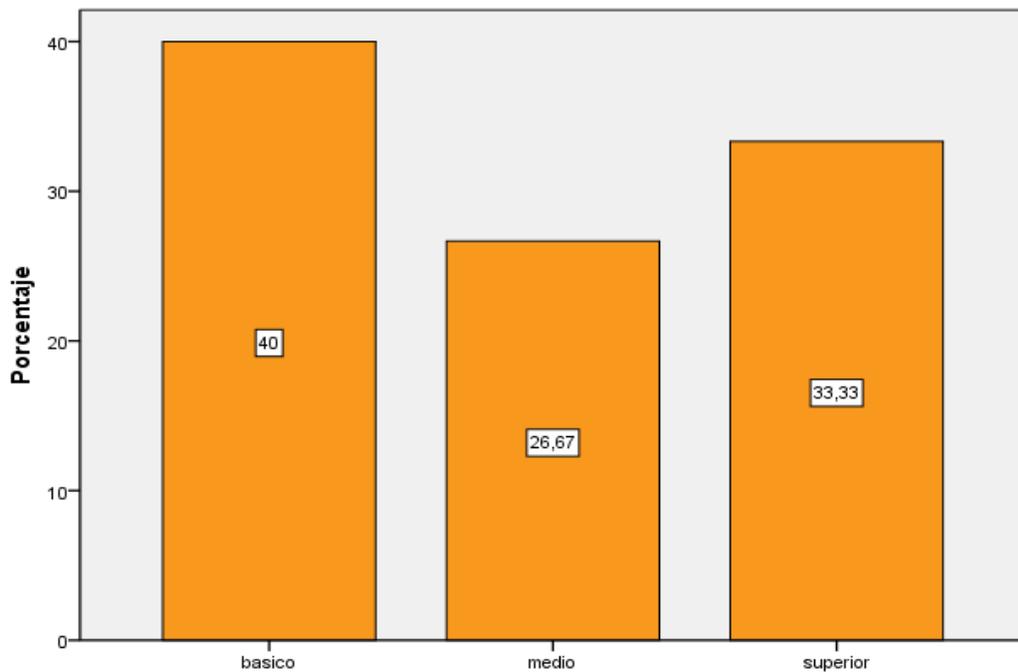
CUADRO 11
NIVEL DE EDUCACIÓN SECULAR



De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 39% tiene una formación a nivel profesional, un 29% a nivel técnico, 25% a nivel bachiller y un 6% solo curso el nivel básico.

La educación es un factor fundamental para el desarrollo de la sociedad, por lo que, el hecho de que iglesia cuente con la mayor parte de su personal con una formación a nivel profesional y técnico, es bastante positivo. Si bien este dato refleja su formación secular en diferentes ramas, al trabajo que desarrollan dentro de la iglesia, esta preparación les ayuda en su desenvolvimiento.

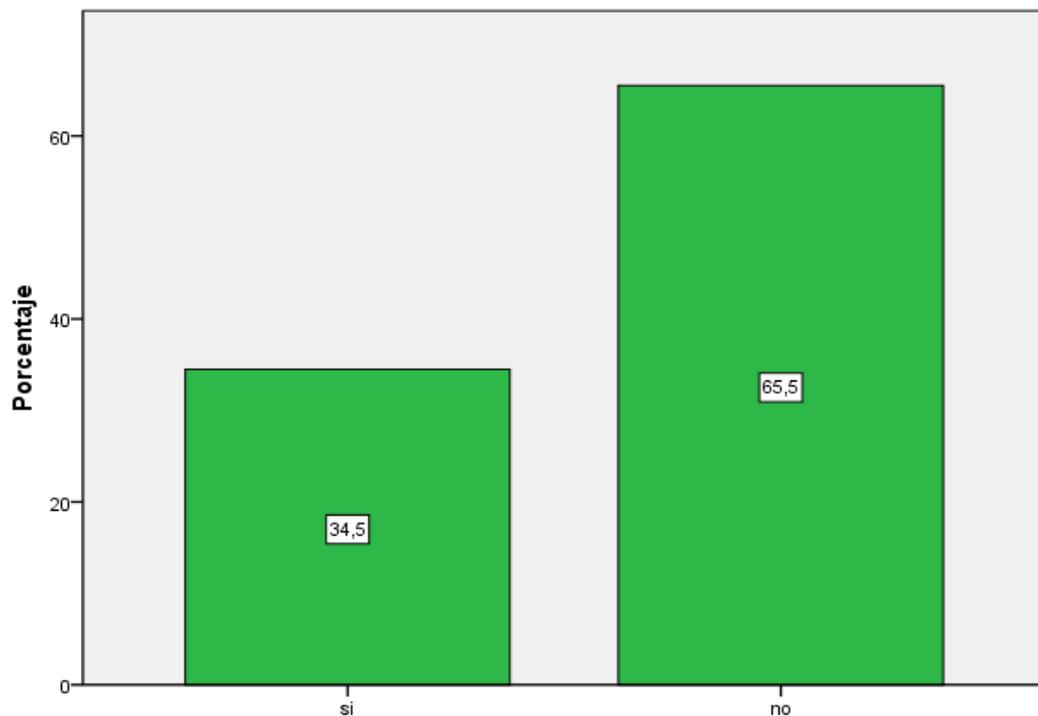
CUADRO 12
NIVEL DE EDUCACION CRISTIANA



De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 40% tiene un nivel básico (Cursos bíblicos o talleres cortos) de educación cristiana, el 33% un nivel superior (Seminario, Isum, Universidad-Teología, Diplomado en Consejería, Doctorado en Biblia) y el 27% restante un nivel medio (Escuela de lideres u obreros).

La iglesia es una organización religiosa, que busca difundir su doctrina, motivo por lo el cual es de suma importancia para la misma contar con un personal adoctrinado, para que en cada área de trabajo o cargo que desempeñen estén preparados para comunicar el evangelio; puesto que están rodeados de personas constantemente y todos sus esfuerzos apuntan al mismo objetivo: predicar el evangelio.

GRAFICO 13
PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN:
¿ES UNA ORGANIZACIÓN BUROCRATICA?



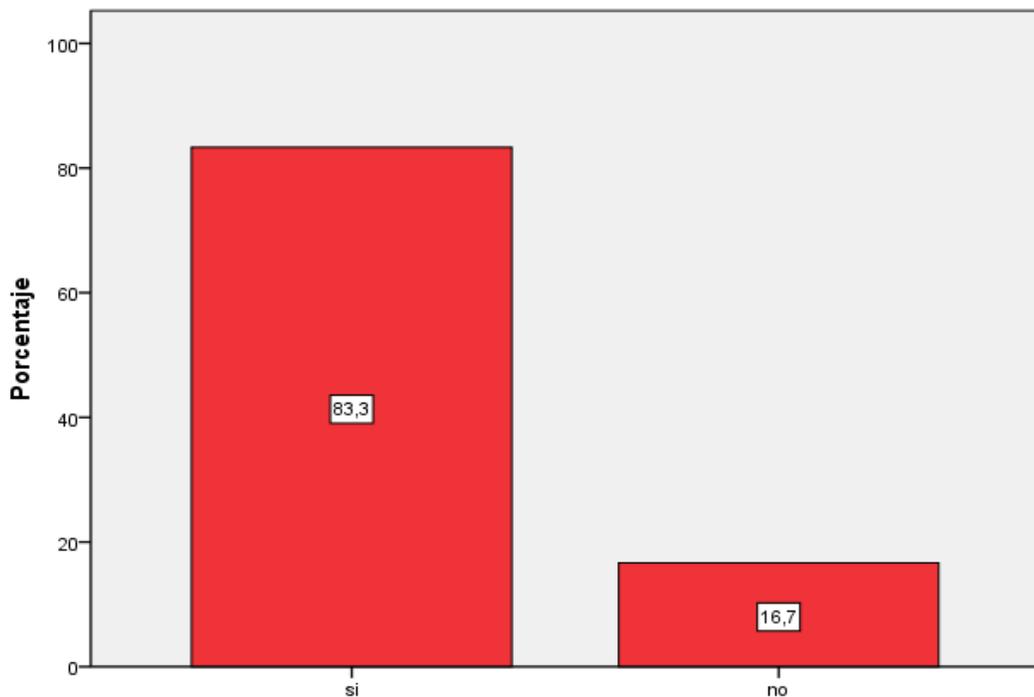
De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 65% percibe a la organización de iglesia como no burocrática y un 35% como burocrática.

Estos resultados muestran la medida en que la iglesia pone énfasis en la burocracia (cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras

limitaciones), versus un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

Como el 65% del personal considera que la iglesia no es una organización burocrática, es un aspecto a tomar en cuenta, ya que si bien, la formalización en este tipo de organizaciones especialmente no es común, es un apoyo fundamental al buen funcionamiento de la estructura organizativa.

GRAFICO 13
PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN:
¿ESTA SATISFECHO CON LA RECOMPENSA POR SU TRABAJO?



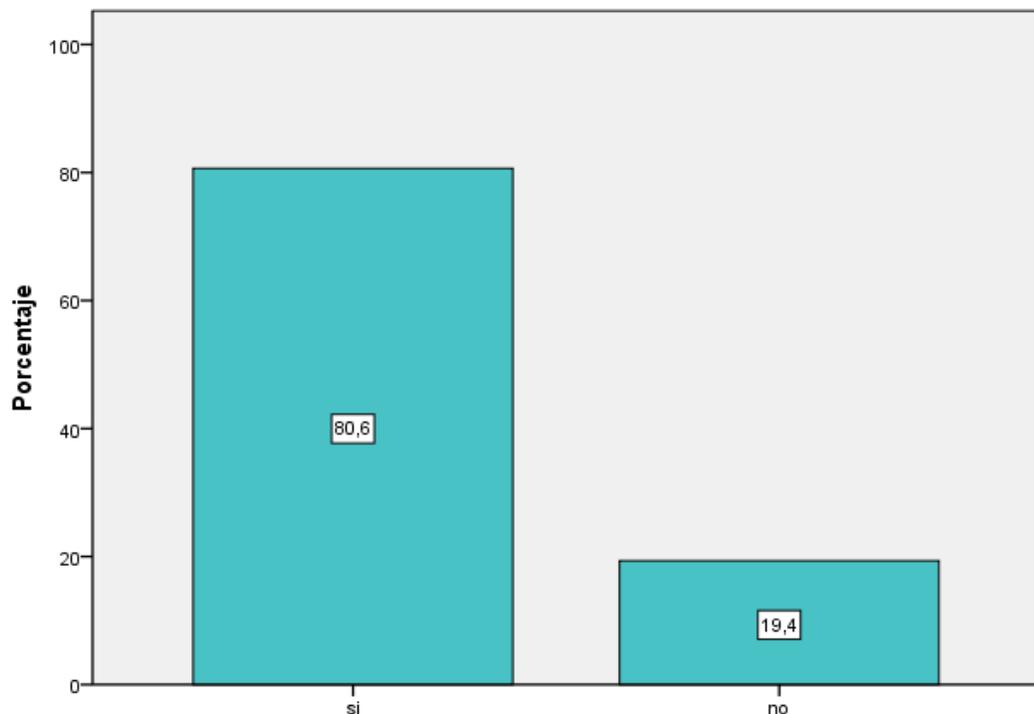
De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 84% afirman estar satisfechos con la recompensa por su trabajo, mientras que un 17% no.

Dado que solo los pastores asociados son los únicos, dentro de esta organización, que reciben una remuneración (económica), la recompensa de los demás diáconos y líderes de departamento consiste en reconocimientos o distinciones anuales, festejos de sus cumpleaños y la participación de eventos nacionales e internacionales relacionados a su área de trabajo con todo pagado.

El hecho de que la mayoría del personal este satisfecho, es un aspecto positivo para esta organización, ya que el trabajo por lo general es a honoren. Es importante mencionar también que para ellos, la recompensa tiene connotaciones religiosas, puesto que creen que su recompensa esta en los cielos, al final de los tiempos, la vida eterna, de acuerdo a sus doctrinas, que constituye su motivación principal.

GRAFICO 14

PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN: ¿CONSIDERA SU TRABAJO, DESAFIANTE?

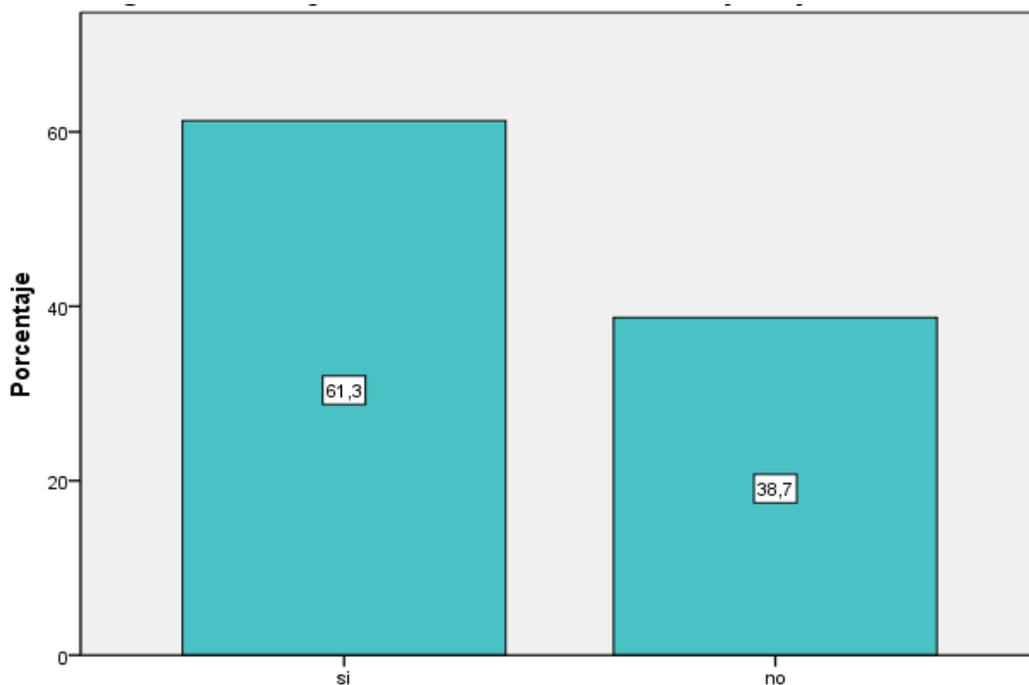


De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 81% consideran que el ejercicio de su trabajo es desafiante, en tanto que el 19%, que su trabajo en la organización es rutinario.

Dado que casi todas las actividades de esta organización religiosa conllevan el trabajo con la gente, es decir, relaciones personales y buena comunicación, con el objetivo de captar más adeptos, constituye una labor desafiante. Respecto al clima organizacional, es un punto favorable que los empleados consideren su trabajo como desafiante, porque es un factor de motivación y esfuerzo para cada uno.

GRAFICO 15

**PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN:
¿EXISTEN BUENAS RELACIONES PERSONALES ENTRE
SUPERIORES Y SUBORDINADOS?**



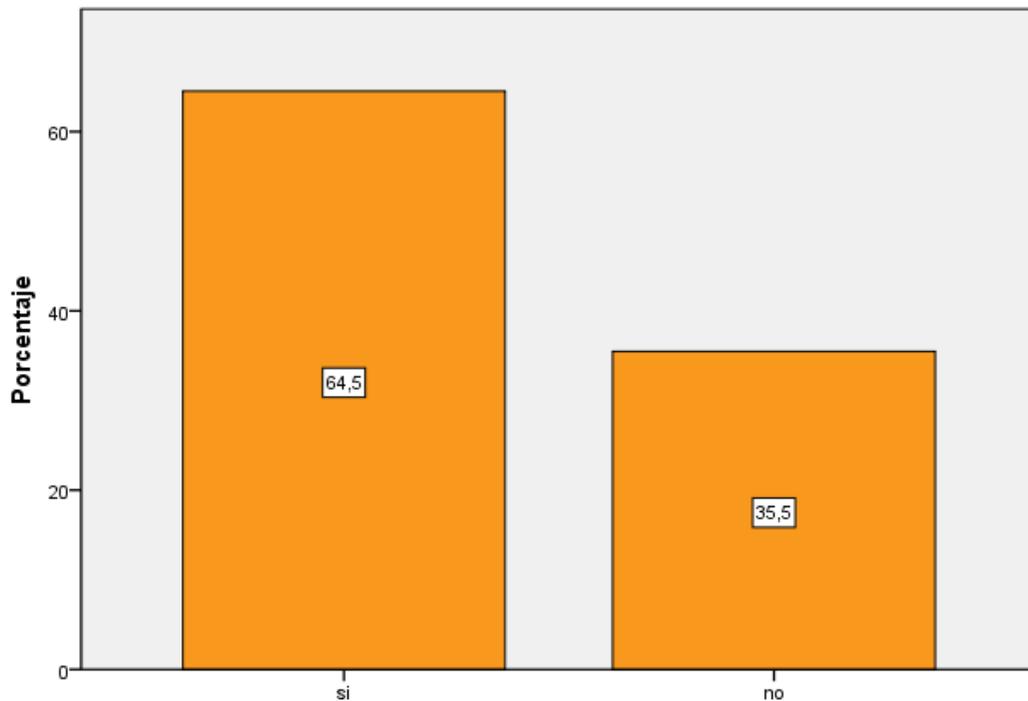
De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 61% percibe que en su iglesia existen buenas relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, mientras que el 39%, que no las hay.

En este punto, que el 39% perciba que en su organización no hay buenas relaciones personales, es preocupante, ya que esto significa, que conflictos pasados o presentes están complicando sus relaciones, que puede repercutir en mala coordinación y comunicación entre niveles superiores e inferiores. Los motivos serán analizados posteriormente.

GRAFICO 16

PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN:

¿EXISTE COOPERACIÓN ENTRE UNIDADES ORGANIZATIVAS?

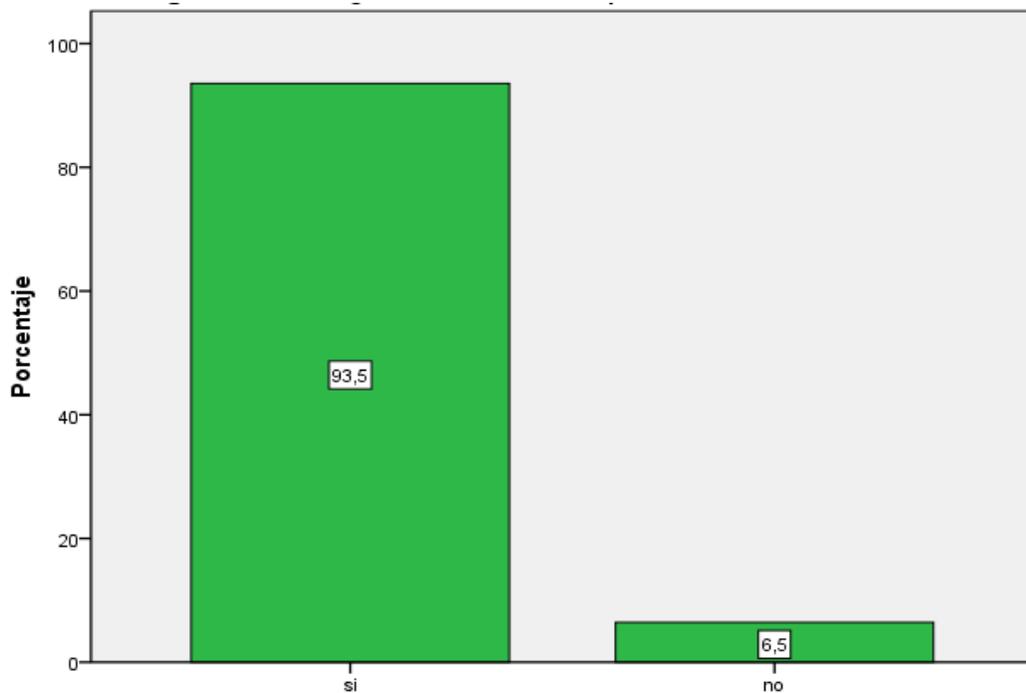


De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 64% percibe que si existe cooperación entre las diferentes unidades organizativas, en tanto que el 36% que no hay cooperación.

La cooperación dentro de este tipo de organizaciones religiosas y no lucrativas, es fundamental para lograr los objetivos de la organización, puesto que el trabajo en equipo es esencial. Por ello es un aspecto negativo para la iglesia que el 36% de su personal considere que no hay cooperación de otras unidades y cargos hacia los suyos.

GRAFICO 17

PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN: ¿FRENTE A UN CONFLICTO, PUEDE EXPRESARSE LIBREMENTE?

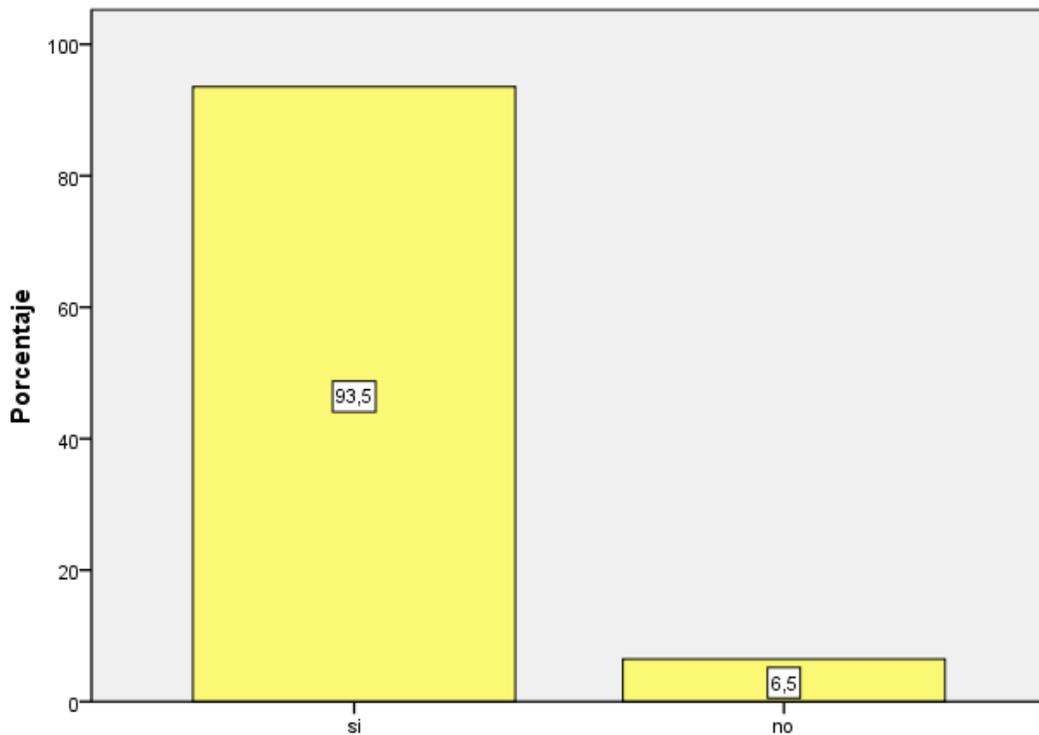


De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 93% afirma que tiene libertad de expresar su opinión frente a conflictos, mientras que un 7% que no puede hacerlo.

Este dato es bastante positivo si el verter las opiniones no implica desorden y todos pueden opinar con el fin de construir, aportar, contribuir a la solución del conflicto. Sin embargo establecer reglas en este sentido es muy importante, porque mucha libertad de expresión por parte de algún funcionario, puede provocar que se viertan opiniones sobre áreas o asuntos que no compiten su trabajo.

GRAFICO 18

**PERCEPCIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN:
¿SE SIENTE IDENTIFICADO CON LOS OBJETIVOS DE SU
PUESTO DE TRABAJO Y SU IGLESIA?**



De un total de 31 personas que componen el personal de la iglesia Central A.D.B. Tja., quienes respondieron a este cuestionario, el 93% se siente identificado con los objetivos de su puesto de trabajo e iglesia, en tanto que el 7% no se siente identificado.

Cabe señalar como aspecto positivo para la iglesia, que la mayor parte de su personal se siente identificado con los objetivos que persigue la organización, ya que esto sugiere que los funcionarios participan activamente en las actividades y los resultados logrados son de absoluta importancia para ellos.

5.3.2.1.2. Análisis e interpretación de las preguntas abiertas

Asimismo el cuestionario contenía preguntas abiertas, que se detallan a continuación:

✓ Señale dos funciones principales que usted realiza.

El propósito de esta pregunta fue conocer de primera mano, cuales son las funciones que desarrollan los funcionarios de la iglesia con habitualidad, falta de información respecto al ejercicio de su cargo, duplicidad de funciones, etc. Ya que, como no existe un manual de funciones, la información obtenida ayudará a elaborar este manual posteriormente.

De un total de 31 personas que respondieron al cuestionario, el 41% (13 personas) no ha podido señalar puntualmente al menos dos funciones propias de su cargo. Y del 59% (18 personas) que señalo sus funciones, y el 50% (9 personas) no puede definir y describir claramente sus funciones.

Como muestran datos anteriores, a la mayor parte del personal de la iglesia se le asignaron funciones de forma verbal, lo que podría ser el principal causante de que el personal no pueda señalar claramente las funciones de cargo. Además se ha identificado duplicidad de funciones. Por otro lado la falta de un manual de funciones es otro factor negativo, porque en algunos casos hay falta de información acerca de las funciones específicas del cargo.

✓ **Quien es su inmediato superior.**

El propósito de esta pregunta fue identificar de quien depende cada funcionario, si existe más de un superior en algún puesto de trabajo.

De un total de 31 personas que respondieron al cuestionario, el 100% indicó quien es su inmediato superior. Pero es importante hacer notar que el 87% (27 personas) indicaron como inmediato superior al Pastor Presidente.

Por tanto, estos datos confirman la centralización en la toma de decisiones, como también indican que el tramo control en esta iglesia es bastante amplio, por lo que la jerarquía de autoridad es menor.

También se encontró que hay un pastor que trabaja y que fue indicado como superior de dos diáconos, pero no se encuentra en la lista de pastores asociados.

✓ **Tiene subordinados a su cargo.**

El propósito de esta pregunta fue identificar quienes dependían de cada funcionario, ya que anteriormente se identificó que los puestos de trabajo indicados en el

organigrama no coincidían con el cantidad de empleados de la nómina de personal de la iglesia.

De los datos obtenidos, se ha encontrado que los líderes de los departamentos de: Misioneritas, Exploradores del Rey, Escuela Bíblica y Ministerio de Alabanza, Embajadores de Cristo, Ministerio de la Mujer, Pandero, y Ministerio de Intercesión; efectivamente cada uno de ellos tiene más colaboradores trabajando dentro la organización, pero no están incluidos en el organigrama.

✓ **Señale qué habilidades considera que requiere su cargo: habilidades personales y habilidades técnicas.**

El propósito de esta pregunta fue conocer de quienes desempeñan los cargos de la iglesia, las habilidades personales y técnicas que ellos consideran requeridas para un buen desenvolvimiento. Información que posteriormente en la propuesta sirva para desarrollar el manual de funciones y competencias, de acuerdo a los objetivos de este proyecto de investigación.

De un total de 31 personas, quienes respondieron a este cuestionario, el 71% no pudo definir que habilidades personales y que habilidades técnicas requiere el buen desempeño de su cargo.

En la mayor parte de las respuestas, se hizo énfasis en cualidades personales, buen testimonio de vida, etc.

Se trata de una organización religiosa, donde obviamente el tipo de vida (una vida íntegra, de santidad, buena reputación) que llevan sus miembros es muy importante para elegirlos

para el desempeño de un cargo dentro de la iglesia; sin embargo, es igualmente importante que cada persona que trabaja dentro, cuente con las capacidades necesarias para ejercer su cargo con excelencia. Pero la información obtenida refleja el escaso énfasis en las competencias que los miembros deben tener o desarrollar.

5.3.2.2. Aplicación de entrevista a profundidad

Puesto que la entrevista es una técnica para obtener mayor información a través de una conversación formal y cordial, se realizó la misma entre el investigador y el Pastor Presidente de la iglesia Central A.D.B. Tja.

La entrevista tuvo como objetivo:

Complementar la información obtenida anteriormente y conocer mas detalladamente aspectos relacionados a las principales variables de este proyecto de investigación: el diseño organizacional y el clima organizacional, desde la perspectiva del principal directivo de la iglesia.

Para esta entrevista se elaboró un cuestionario base para realizar preguntas que responda a los objetivos de la misma (ver anexo N°5).

De los resultados de dicha entrevista, se sacaron las siguientes conclusiones:

- ✓ Falta de un organigrama completo, bien detallado
- ✓ El diseño organizacional actual no está contribuyendo adecuadamente a la atención de las diferentes necesidades que atiende la iglesia.
- ✓ Ausencia de un manual de funciones.
- ✓ La estructura formal no refleja la estructura real de la iglesia.

- ✓ Falencias en sus dimensiones estructurales.
- ✓ Centralización en la toma de decisiones
- ✓ Falta de innovación, reformas y ajustes a la estructura organizacional.
- ✓ Falta de especialización en el personal, es decir, carencia de competencias necesarias para el ejercicio de los puestos.
- ✓ Falta de inclusión de otros criterios para selección del personal para la iglesia.
- ✓ No existen perfiles de los puestos.

Esta entrevista ha complementado y confirmado los problemas de diseño organizacional identificados en el pre diagnóstico y diagnóstico de la iglesia Central A.D.B. Tja.

5.4. DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada para este proyecto de investigación fue:

Las dimensiones estructurales del diseño organizacional actual de la Iglesia Central de las Asambleas de Dios de Tarija no favorecen a su clima organizacional.

Después haber realizado el análisis interno a la iglesia Central A.D.B. Tja., se puede concluir las dimensiones estructurales de su actual diseño organizacional no contribuyen a un buen clima organizacional, de esta manera queda demostrada la hipótesis planteada anteriormente:

En cuanto a la formalización, la falta de documentación escrita como el manual de funciones, dificulta el buen desenvolvimiento del personal en sus actividades.

En cuanto a la especialización, la subdivisión en trabajos separados es alta, pero no cuenta con personal adecuado, con la preparación y competencias deseadas.

En cuanto a la jerarquía de autoridad, el tramo de control del Pastor Presidente es muy amplio, por lo tanto no hay una supervisión adecuada.

El cuanto a la centralización, ésta es muy elevada, tanto diáconos como líderes de departamento dependen directamente del Pastor Presidente, quien toma la mayor parte de las decisiones. Lo que repercute en la percepción del empleado de su organización, poca delegación de autoridad.

Y finalmente, en cuanto al profesionalismo, el nivel de educación secular y de formación cristiana es relativamente alto. Sin embargo no es suficiente porque su formación profesional a nivel secular muchas veces no tiene nada que ver con el trabajo que desarrollan en la iglesia. Existe falta de correspondencia entre el puesto de trabajo y el perfil requerido.

CAPÍTULO VI

MATRIZ FODA

6.1. INTRODUCCION

En el siguiente capítulo se presenta la situación actual de la iglesia, con respecto al tema de este proyecto de investigación.

Para ello, la Matriz FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, en base a la determinación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso, para que en función de ello, se puedan tomar decisiones respecto a la propuesta.

Las Amenazas y oportunidades fueron determinadas en base al análisis del entorno, realizado anteriormente, a través del análisis PEST y de las fuerzas de M. Porter.

Y las fortalezas y debilidades fueron determinadas en base al análisis interno de la organización de la iglesia, detallado anteriormente.

A continuación se muestra la matriz FODA, que resalta los factores más importantes y que influyen tanto externa como internamente a la organización de la iglesia:

6.2. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso del Pastor Presidente y el personal, con el cumplimiento de los objetivos. - La mayor parte de todo el personal cuenta con buen nivel en su educación secular y cristiana. - Los empleados se sienten desafiados y satisfechos por la recompensa por su trabajo. - En su mayoría, existen buenas relaciones personales entre superiores y subordinados - Existe libertad de expresión y respeto por las opiniones de todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una adecuada definición de la filosofía organizacional y la formulación de su estrategia. - La estructura organizacional actual no refleja la situación actual de la iglesia, respecto a los cargos existentes. - Alto grado de centralización en la toma de decisiones. - El criterio de agrupamiento no está bien definido y no es estratégico para el logro del objetivo de la iglesia. - La estructura organizativa actual no responde cabalmente a las exigencias del entorno y las necesidades de las personas. - Falta de cooperación entre unidades organizativas. - Falta de un manual de funciones. - Poco énfasis en las competencias que requiere el desempeño de cada cargo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento demográfico - Influencia de la post modernidad sobre la iglesia evangélica. - Accesibilidad a medios de comunicación - Competencia y colaboración entre iglesias evangélicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación del nuevo reglamento de cultos (fiscalización de los ingresos de las asociaciones religiosas). - Incremento de Costos de Construcción. - Acciones de la competencia e ingreso de nuevas religiones.

6.3. CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO

Después de haber expuesto los diferentes factores que han influido en la necesidad de un rediseño organizacional para la iglesia Central A.D.B. Tja que mejore su clima organizacional, se llegaron a las siguientes conclusiones del diagnóstico realizado:

- El alto compromiso del Pastor Presidente con el cumplimiento de los objetivos y el hecho de que el personal de la iglesia se sienta desafiado por su trabajo y satisfecho por la recompensa recibida (que no es monetaria) son las principales fortalezas de la iglesia.
- La accesibilidad a medios de comunicación y la colaboración entre iglesias evangélicas representan interesantes oportunidades para difundir el evangelio de forma masiva y lograr mayor impacto en la sociedad tarijeña.
- El organigrama de la iglesia no ha sido diseñado correctamente, puesto que la estructura organizacional real, no coincide con la estructura formal.
- El diseño organizacional actual no responde cabalmente a las exigencias del entorno y las necesidades de las personas.
- Las falencias principales del diseño organizacional actual, se encuentran en sus dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización y profesionalismo, que no han sido definidas claramente. Además, de no tomar en cuenta la estrategia, tamaño y entorno, dimensiones que moldean significativamente el diseño organizacional.

- La iglesia cuenta con un manual de normas y doctrinas y un reglamento interno, sin embargo la ausencia de una manual de funciones
- Existe poco énfasis en las competencias que debe poseer la persona que ocupe un cargo, puesto que no cuentan con perfiles del puesto para un adecuado desempeño del mismo.
- El criterio de agrupamiento no está bien definido y no es estratégico puesto que la iglesia no ha definido sus estrategias, por lo tanto no contribuye en el logro del objetivo de la iglesia porque no responde a lineamientos estratégicos claros.
- La centralización en la toma de decisiones es alta, sobrecargando al Pastor Presidente con asuntos y problemas que esperan su pronta atención y solución.
- Los tramos de control son muy extensos, lo que no permite una supervisión adecuada de los líderes de departamentos especialmente.
- La falta de cooperación entre unidades organizativas, la centralización en la toma de decisiones y algunos problemas en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, son las principales aspectos que están repercutiendo negativamente en el clima organizacional de la iglesia Central A.D.B. Tja.

CAPÍTULO VII

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

7.1.ASPECTOS GENERALES

De acuerdo con el diagnóstico realizado, es evidente la necesidad de un rediseño organizacional para la iglesia Central A.D.B. Tja., que permita por una parte, superar las deficiencias en su actual diseño, y por otra, favorezca al clima organizacional de la misma.

La siguiente propuesta se realizará sobre los siguientes supuestos:

- ✓ El proceso de diseño organizativo es el proceso mediante el cual se selecciona y dirige la arquitectura, las personas y rutinas para que la organización pueda controlar y llevar acabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ El diseño organizativo considera el entorno económico, legal, social y Tecnológico como dado.
- ✓ También asume que la estrategia ha sido formulada y que se trata de crear una organización para ejecutar la estrategia en un entorno particular (la estructura sigue a la estrategia)

Por lo tanto, de forma general el contenido de la propuesta es el siguiente:

- ✓ Reformulación de la filosofía Organizacional:
 - ✓ Misión
 - ✓ Visión
 - ✓ Objetivo
 - ✓ Valores
- ✓ Determinación de la relación entre la estructura y la estrategia.

- ✓ Configuración del nuevo diseño organizacional:
 - ✓ Definición de los parámetros o dimensiones estructurales.
 - ✓ Definición de criterio de agrupamiento.
 - ✓ Elaboración del organigrama que refleje la nueva estructura organizacional.
- ✓ Elaboración de un “Manual de funciones y competencias”, como apoyo al rediseño organizacional, con la implementación del enfoque de gestión por competencias.

7.2.FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Pese a que no es objetivo de este proyecto de investigación definir lineamientos estratégicos para la iglesia, se ha considerado necesaria la reformulación de la Misión, Visión, Objetivo ya existentes y la formulación de valores para la iglesia, en base al análisis del entorno y análisis internos realizados anteriormente.

A continuación se exponen estos componentes de la filosofía organizacional propuesta:

7.2.1. Misión

De acuerdo al análisis del macro y micro entorno se ha formulado la misión, de la siguiente manera:

“Predicar el evangelio de Jesús a toda criatura para la salvación de sus almas, y así provocar una transformación de los valores morales y espirituales en la sociedad tarijeña”

Se ha definido la misión de la iglesia de esta manera, en base a la orden que Jesús dejó a sus seguidores, escrito en la Biblia: *“Y les dijo: Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura. El que*

creyere y fuere bautizado será salvo; más el que no creyere será condenado” Marcos 16: 15y16.

La palabra evangelio comprende principalmente el mensaje de salvación a través del sacrificio de Jesús en la Cruz para perdón de pecados de toda la humanidad, pero además una serie de enseñanzas y mandamientos para vivir la vida, que Jesús resumió de la siguiente manera: *“Y amaras al Señor tu Dios con todo tu corazón, y con toda tu alma, y con toda tu mente y con todas tus fuerzas. Este es el principal mandamiento. Y el segundo es semejante: Amaras a tu prójimo como a ti mismo.” Marcos 12: 30 y31.*

Por lo tanto, a través de la predicación del evangelio, la sociedad tarijeña puede experimentar una transformación y un cambio en su manera de vivir, resaltando los valores morales y espirituales que en estos últimos tiempos se han perdido. Ya que la Fe en el sacrificio de Cristo en la cruz para perdón de pecado proporciona a las personas la oportunidad de comenzar una vida nueva, siguiendo las enseñanzas de Jesús, para un día estar con El en el cielo, tal cual el lo prometió a sus discípulos.

De forma general esta misión resume la razón de ser de la iglesia Central de A.D.B. Tja.

7.2.2. Visión

De acuerdo con las aspiraciones y el análisis del macro y micro entorno, se ha formulado la visión de la siguiente manera:

“Llegar a ser una iglesia reconocida en la ciudad de Tarija por un sólido crecimiento y desarrollo eclesiástico y organizacional, que contribuye al bienestar común, restaurando los valores morales y espirituales en la sociedad tarijeña.”

Esta visión se basa en la aspiración de la iglesia de constituirse en una organización reconocida por la sociedad, no solo como una organización religiosa de actividades rutinarias, sino como un ente generador de cambios positivos en la vida de las personas a través de los tiempos. Como también, la formulación de esta visión, responde al esfuerzo de la iglesia por desarrollarse organizacionalmente para enfrentar el futuro y ser más efectivos en el logro de sus objetivos.

7.2.3. Objetivo Principal

Lograr, mediante la relación individual y también colectiva con Dios, dando prioridad a la Palabra, la oración y gracia del Señor, ajustes – por el poder del Espíritu Santo– en la vida personal, familiar, laboral y social de la membresía. Produciendo todo ello personas agradecidas, libres, espirituales, maduras y equilibradas que disfrutan de su relación con Dios y sirven alegremente a su prójimo.

Se ha establecido este objetivo para la iglesia, ya que está centrada en la relación con Dios mediante la Oración y la Palabra, enfatizando la gracia de Dios para transformar las vidas en todos los ámbitos de la existencia, y mediante esa transformación servir, por gratitud al prójimo.

Asimismo refleja la importancia al señorío de Jesucristo sobre cada área de la vida, desde la más íntima a la más pública. Esta perspectiva práctica, de aplicar los principios del evangelio a todas las áreas de la vida, previene una vida dividida entre lo secular y lo sagrado, entre lo público y lo privado, entre lo físico y lo espiritual.

7.2.4. Valores organizacionales

Los siguientes valores son presentados de esta manera para mostrarlos más como comportamientos prácticos que guíen al personal de la iglesia, que como conceptos teóricos. Así llegan a tener más significado práctico para los miembros la organización:

Sinceridad

Creemos en la veracidad como base para poder construir confianza.

Respeto

Nos esforzamos por comprender de manera empática los puntos de vista y las situaciones particulares. Y tratamos a las personas con dignidad.

Lealtad

Estamos comprometidos con nuestra iglesia y defendemos lo que creemos.

Servicio

Es nuestra oportunidad de ejercer el poder de ayudar a los demás.

Equidad

Respetamos y valoramos el trabajo, participación y opinión de varones y mujeres, de igual manera.

Sujeción

Respetamos la autoridad delegada porque viene de parte de Dios. Nadie tiene autoridad si no le fuere delegada de parte de Dios.

Compañerismo

El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.

Solidaridad

No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel a quien ayudamos.

Superación

Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.

7.3.DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA Y LA ESTRATEGIA

Dado que la estructura organización operativiza las estrategias, es necesario establecer una estrategia organizacional como fundamento para el nuevo diseño organizacional. Por lo que se han tomado en cuenta los aspectos más importantes identificados el análisis PEST, el análisis de las fuerzas de M. Porter, y el análisis interno de la organización de la iglesia:

Aspectos externos:

- ✓ Crecimiento demográfico
- ✓ Influencia de la post modernidad sobre la iglesia evangélica.
- ✓ Accesibilidad a medios de comunicación
- ✓ Competencia y colaboración entre iglesias evangélicas.
- ✓ Ingreso de nuevas religiones y sectas.

Aspectos internos:

- ✓ Falta de un manual de funciones.
- ✓ Alto grado de centralización en la toma de decisiones.
- ✓ Falta de cooperación en unidades organizativas.
- ✓ La estructura organizativa actual no responde cabalmente a las exigencias del entorno y las necesidades de las personas.
- ✓ Poco énfasis en las competencias que requiere el desempeño de cada cargo.

Por lo tanto, la estrategia organizacional es la siguiente:

Establecer una estructura organizacional descentralizada, que permita atender las necesidades morales y espirituales de las personas con mayor eficacia, con departamentos especializados en las funciones principales de la iglesia, a través de la inclusión de mayor número de personas, que cuenten con competencias necesarias para un adecuado desempeño del cargo; a fin de contar con un equipo de trabajo que facilite el crecimiento y desarrollo de la iglesia.

7.4.CONFIGURACIÓN DEL NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es un proceso que puede ser explícito o implícito, puede darse una vez o desarrollarse en el tiempo, en función de las necesidades presentes y los cambios del entorno. En este caso, es preciso un rediseño organizacional que apoye la consecución de los objetivos de esta organización, superando falencias estructurales y favoreciendo el clima organizacional.

Por esto, las posteriores proposiciones tienen que ver, básicamente, con el establecimiento de las actividades laborales requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

7.4.1. Principios de organización

Los siguientes principios de organización son el fundamento para el establecimiento de los parámetros o dimensiones estructurales del rediseño organizacional propuesto.

✓ Principio del Objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la iglesia Central A.D.B. Tja. deben estar relacionadas con los

objetivos y propósitos de la organización. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos para no incurrir en gastos y esfuerzos innecesarios en puestos que no contribuyen al logro de objetivos.

✓ **Principio de Especialización**

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de cada persona que forma parte del personal de la iglesia, mayor será su eficiencia y destreza.

✓ **Principio de Jerarquía**

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la iglesia Central A.D.B. Tja. como organización, es una jerarquía.

✓ **Principio de Unidad de mando**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar a más de un superior, porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

✓ **Principio de Amplitud o tramo de control**

Este principio dice que debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que debe reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Se dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis

subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

7.4.2. Parámetros estructurales

La definición de los parámetros estructurales, proporcionará las etiquetas para describir las características internas del nuevo diseño organizacional para la iglesia:

7.4.2.1. Formalización

La documentación escrita en una organización es de suma importancia, puesto que describen o enmarcan el comportamiento de los empleados y las actividades de la misma. Por lo tanto se implementara el manual de funciones y competencias, mas adelante, con el fin de incrementar la formalización dentro de la organización de la iglesia.

Y los documentos existentes actualmente, como el manual de normas y doctrinas y el reglamento de la asamblea local seguirán vigentes, puesto que son instrumentos que no dejan de ser útiles para la organización y tienen que ver con asuntos netamente religiosos.

7.4.2.2. Especialización

En este punto, se mantendrá un alto grado de especialización en el quehacer de la iglesia, con la diferencia que se buscará la especialización del empleado, y no solo subdividir las tareas organizacionales en trabajos separados. Asimismo la definición del criterio de agrupamiento tendrá que ver con un alto grado de especialización.

7.4.2.3. Jerarquía de autoridad

Los tramos de control serán establecidos con equilibrio, modificando la jerarquía de autoridad que hubo hasta ahora, con un tramo de control demasiado amplio, entre el Pastor Presidente y el resto del personal. Además se definirá claramente quien reporta a quien, apoyados en el nuevo organigrama y el manual de funciones y competencias.

7.4.2.4. Centralización

El nuevo diseño organizacional, apunta a la descentralización de la toma de decisiones, puesto que hasta ahora existen sobrecargas sobre el Pastor Presidente, debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y resoluciones a la presidencia y afecta la fluidez y precisión de la toma de decisiones.

7.4.2.5. Profesionalismo

Se implementará conceptos relacionados al enfoque de gestión por competencias, por lo que se elaborará un manual de funciones y competencias, con el fin de superar las deficiencias en la correspondencia entre puestos de trabajo y el perfil requerido. Puesto que no solo es importante que el personal cumpla con los requisitos morales para ocupar los cargos en la iglesia, sino que resulta igualmente importante, si éste, cuenta con las competencias necesarias para un excelente desempeño del mismo.

7.4.2.6. Razones del personal

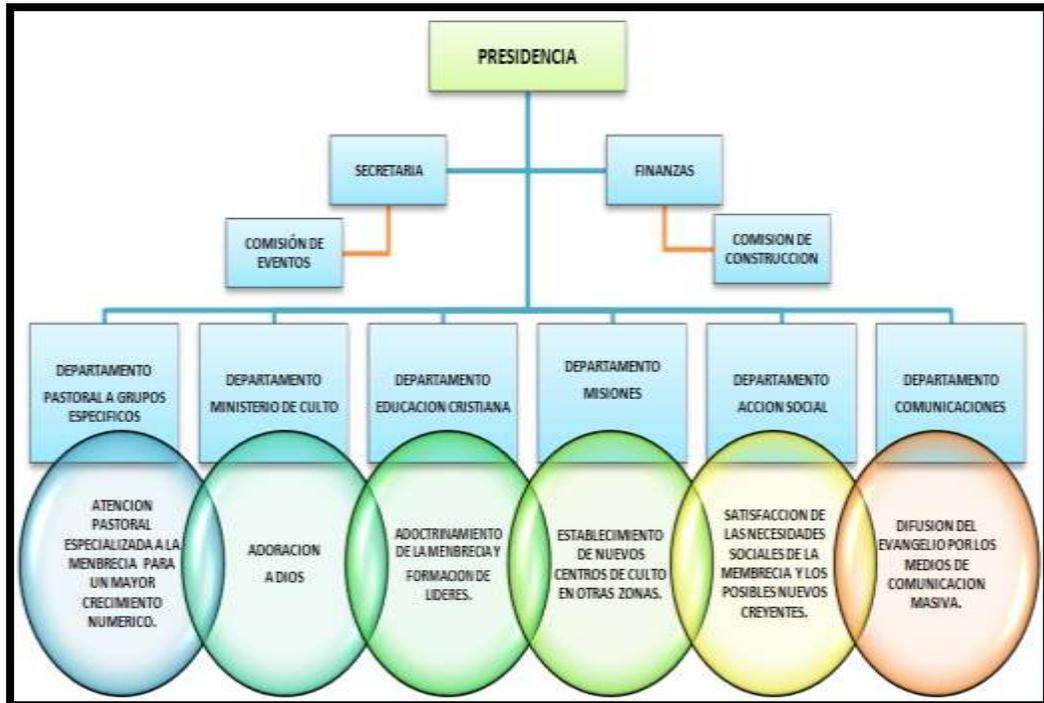
El criterio de agrupamiento descrito más adelante coadyuvará al desarrollo de las personas en relación con sus funciones y departamentos, además permitirá el crecimiento de las unidades organizativas.

7.4.3. El criterio de agrupamiento

Se lo ha denominado “criterio de agrupamiento departamental por especialidades”. Consiste en el establecimiento de unidades organizativas en base a las principales actividades que debe cumplir esta organización, en correspondencia con los lineamientos estratégicos mencionados anteriormente.

El siguiente grafico muestra cómo el criterio de agrupamiento de unidades organizativas de cada departamento cumplirá con cada una de las funciones principales de la Iglesia Central A.D.B. Tja.; y cómo esta división de actividades facilita el cumplimiento de su misión, contribuye al alcance de su visión a futuro y objetivos trazados.

FIGURA N° 2
RELACION DE FUNCIONES PRINCIPALES Y
DEPARTAMENTOS PROPUESTAS PARA LA IGLESIA
CENTRAL ADB TJA



El diseño organizacional planteado, tendrá una estructura descentralizada y con cuatro niveles organizacionales. Por lo tanto las unidades organizativas (distribución de cargos), por niveles organizacionales, son las siguientes:

Nivel estratégico

- ✓ Presidencia
 - Staff Ministerial
 - Staff Profesional

Nivel asistencial

- ✓ Finanzas
 - Comisión de construcción.
- ✓ Secretaria
 - Comisión de eventos.

Nivel ejecutivo

- ✓ Departamento: “PASTORAL A GRUPOS ESPECÍFICOS”
- ✓ Departamento: “MINISTERIO DE CULTO”
- ✓ Departamento: “EDUCACIÓN CRISTIANA”
- ✓ Departamento: “MISIONES”
- ✓ Departamento: “ACCIÓN SOCIAL”
- ✓ Departamento: “COMUNICACIONES”

Nivel operativo

- ✓ Red de niños
- ✓ Red de adolescentes
- ✓ Red de jóvenes
- ✓ Red de matrimonios jóvenes
- ✓ Red de matrimonios adultos
- ✓ Red de la tercera edad
- ✓ Música
- ✓ Danza

- ✓ Bienvenida
- ✓ Decoración
- ✓ Intercesión
- ✓ Ceremonias especiales
- ✓ Escuela bíblica
- ✓ Escuela de discipulado
- ✓ Escuela de obreros
- ✓ Evangelismo misionero
- ✓ Intercesión misionera
- ✓ Patrocinio misionero
- ✓ Asistencia espontanea
- ✓ Asistencia profesional
- ✓ Consejería familiar
- ✓ Radio
- ✓ Televisión
- ✓ Literatura

Este tipo de agrupamiento permitirá comprometer muchas más personas en el servicio a la iglesia, que hoy solo forman parte de la membrecía, y así lograr un mayor compromiso con la misión, visión y objetivos de la organización. Además, se podrá contar con personal adecuado para el desempeño de los cargos, porque se buscaran las personas idóneas para canalizar sus habilidades en los puestos de trabajo correctos.

Asimismo, este tipo de agrupamiento, incentiva la especialización en el área de trabajo asignado, repercutiendo en la excelencia de las funciones realizadas, que permitirá un mayor crecimiento numérico y desarrollo de la organización de la iglesia.

7.4.4. Organigrama Propuesto

El organigrama elegido, por su amplitud, fue de tipo “maestro”, porque muestra la estructura completa, dando a conocer a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los componentes principales de la organización.

Para la elaboración del organigrama se tomó en cuenta:

- ✓ Líneas de dependencia (verticales)
- ✓ Líneas de vinculación (horizontales)
- ✓ Red estructural (ambas)
- ✓ Líneas punteadas (indican relaciones de apoyo o asesoramiento, no autoridad lineal)
- ✓ Entegrama (rectángulo, el ancho es el doble del alto)
- ✓ Contenido del ente grama:
 - Denominación del área (DA)
 - Nombre del cargo del responsable (C)
 - Número de funcionarios del área (1,2,3...)

Además, es importante indicar en términos de género y número, como estaría compuesto el personal de la nueva estructura organizacional, tomando en cuenta sólo a los principales líderes o encargados de cada unidad organizativa, como se muestra a través del siguiente cuadro:

GENERO / NUMERO	TOTAL NOMINAL	TOTAL PORCENTUAL
MASCULINO	22	55%
FEMENINO	18	45%
TOTAL	40	100%

También cabe señalar que cada unidad organizativa del nivel operativo, cuenta con colaboradores (de una a dos personas como máximo), pero el género al que pertenezcan éstas personas es indistinto para el cargo requerido, por lo que pueden ser bien varones, o bien mujeres.

Para un mejor entendimiento del nuevo ordenamiento del diseño organizacional propuesto, se señala y aclara algunos cambios estructurales, además de los ya mencionados anteriormente:

- El tramo de control se ha reducido, teniendo, el Pastor Presidente, bajo su supervisión a los seis Pastores Asociados de cada departamento.
- La toma de decisiones se ha descentralizado, según esta nueva estructura, cada Pastor Asociado responsable de cada departamento tomara decisiones propias de su puesto de trabajo, dado que es el superior que se encuentra más cerca del campo de acción. Y elaborará su propio plan de actividades anual, y tendrá bajo su supervisión a sus líderes o encargados, que formaran su equipo de trabajo.

Asimismo, cada líder de las redes (del nivel operativo), del departamento: Pastoral a Grupos Específicos, tomara sus propias decisiones en lo relacionado a su red y plan de trabajo. Lo mismo, con cada encargado responsable de las unidades organizativas del nivel operativo de los demás departamentos. De esta manera se está aplicando el empowerment en cada nivel organizacional e impulsando su desarrollo y crecimiento.

- Se ha incluido un “STAFF MINISTERIAL”, de consejo y asesoramiento ministerial y espiritual. Estará conformado por los seis Pastores Asociados responsables de departamentos. Esta unidad organizativa se reunirá de forma ordinaria dos veces al año, una para definir los lineamientos y planes estratégicos para la nueva gestión a la cabeza del Pastor Presidente, quien es la máxima autoridad de esta instancia. Asimismo, el Staff puede reunir a convocatoria extraordinaria del Pastor Presidente, para tratar problemas muy delicados, en las que el Pastor Presidente requiera de mas opiniones para tomar la mejor decisión, partiendo de pensamiento bíblico: *“en la multitud de consejos esta la sabiduría” (proverbio)*. No se ha considerado funciones rutinarias y específicas, para los miembros del Staff Ministerial, por lo que no estarán incluidos en Manual de Funciones y Competencias, sino más bien su participación en la dirección, planificación y toma de decisiones se regula a través de una reglamento interno.
- Se ha incluido también un “STAFF PROFESIONAL”, de consejo y asesoramiento técnico, profesional y especializado en las ramas que las circunstancias y problemas lo requieran, y el Pastor Presidente no tenga los conocimientos necesarios para tomar decisiones sabias. Éstos no tendrán reuniones ordinarias, solo extraordinarias, cuando las situaciones presentes requieran de sus servicios. Y estará conformado por técnicos o profesionales: un médico, un abogado y un administrador de empresas. Por lo tanto, no se ha considerado esta unidad organizativa en el Manual de Funciones y Competencias propuesto.

- Se han establecido seis departamentos de acción y atención especializada a la membresía de la iglesia, en base a las principales funciones que la organización de la iglesia debe desarrollar a fin de cumplir con su misión, visión, objetivos y estrategia organizacional planteada. Las funciones definidas como fundamentales, según el criterio de agrupamiento aplicado, para un buen funcionamiento de la iglesia, fueron las siguientes:

- ✓ Atención pastoral especializada a la membresía.
- ✓ Adoración a Dios.
- ✓ Adoctrinamiento de la membresía y formación de líderes.
- ✓ Establecimiento de nuevos centros de culto en otras zonas.
- ✓ Satisfacción de las necesidades sociales de la membresía y los posibles creyentes.
- ✓ Difusión del evangelio por los medios de comunicación masiva.

Más adelante el Manual de funciones y competencias, herramienta de apoyo al correcto funcionamiento del diseño organización propuesto, dará una mayor entendimiento.

A continuación se representa el organigrama elaborado, reflejando el resultado final del diseño organizacional, en términos de jerarquía, posiciones y ordenamiento de la estructura, y los criterios de agrupamiento:

CAPÍTULO VIII

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS PROPUESTO

8.1.MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Como herramientas de apoyo al nuevo diseño organizacional, también se ha elaborado el “Manual de funciones y competencias”, el cual se convertirá en un documento de consulta permanente para orientar a todo el personal de la Iglesia Central A.D.B. Tja., en cuanto a la descripción general de cada cargo, contenida en la identificación, descripción de funciones y perfil requerido por los puestos de trabajo para su adecuado desempeño.

8.1.1. FUNDAMENTACION

Los elementos que componen este manual de funciones y competencias son los siguientes:

✓ **Identificación del cargo.**

➤ **Nombre del cargo**

Denominación otorgada al cargo dentro de organización de la iglesia.

➤ **Nombre de la unidad organizativa**

Denominación de la unidad organizativa a la que pertenece el cargo descrito.

➤ **Nivel organizacional**

Es el ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos: Nivel Estratégico, Nivel Asistencial, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo.

- **Superior inmediato**
Hace referencia al cargo de la persona responsable de la unidad organizativa a la cual pertenece el cargo.
 - **Relación de autoridad**
Hace referencia al cargo de las personas que pertenecen a la unidad organizativa de cual es responsable el cargo descrito.
- ✓ **Objetivo**
Resume la razón de ser del cargo dentro de la organización de la iglesia y las funciones en general.
- ✓ **Descripción de funciones.**
- **Funciones**
Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo, para lograr el objetivo del mismo.
- ✓ **Perfil requerido.**
- **Requisitos morales y espirituales**
Son las exigencias religiosas propias de la organización de la iglesia, es decir, cualidades o características morales y espirituales que debe poseer cualquier ocupante de un cargo en la iglesia.
 - **Competencias**
 - **Educación secular**
Corresponde al nivel de escolaridad o la especificidad requerida para desempeñar el cargo

- **Educación cristiana**
Corresponde al nivel de preparación teológica o especificidad requerida para desempeñar el cargo.
- **Experiencia**
Se refiere al tiempo laborado requerido, en el área.
- **Competencias administrativas, laborales y humanas**
Son aquellas condiciones que debe poseer un individuo para el desempeño eficaz y eficiente en el contexto laboral además de los conocimientos básicos y la experiencia.

El manual de funciones y competencias comprende todos los cargos del nivel estratégico, asistencial y ejecutivo. Sin embargo, por lo extenso del trabajo, no se ha elaborado manual de funciones y competencias para el nivel operativo, pero el formato es el mismo, lo que facilitará su posterior elaboración.

Este manual de funciones y competencias se ha plasmado en un cuadro, para una mayor comprensión y practicidad, como se muestra a continuación:

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor Presidente	Unidad organizativa: Presidencia
Nivel organizacional: Estratégico	Superior inmediato: Región 1 Tja, A.D.B.
Relación de autoridad sobre: Secretaria, Administrador Financiero y los Pastores de los seis Departamentos de la iglesia.	
2. OBJETIVO	
Dirigir la marcha de la organización de la iglesia a través del tiempo, estableciendo los lineamientos estratégicos para su crecimiento y desarrollo espiritual, ministerial y organizacional.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar adelante la gestión general de la iglesia. ✓ Planear y organizar los recursos de la iglesia de acuerdo a los objetivos trazados. ✓ Desarrollar una constante innovación y renovación espiritual y administrativa. ✓ Dar solución a las principales necesidades administrativas y espirituales de la iglesia. ✓ Mantener la unidad del personal que conforma la estructura organizativa y la iglesia en general. ✓ Alimentar la visión de trabajo en el resto del personal, a través de talleres, conferencias, reuniones espirituales de ministración y otros, dirigidos por el mismo. ✓ Capacitar periódicamente al personal de acuerdo al área de trabajo de cada uno. ✓ Presidir la predicación de la Palabra de Dios, en los cultos y eventos principales de la congregación. ✓ Supervisar el trabajo de los pastores asociados a cargo de los diferentes departamentos. ✓ Asistir a los principales eventos organizados por las redes del departamento: Pastoral a grupos específicos. ✓ Colaborar en la consejería del departamento: Acción Social, cuando se trate de problemas familiares o personas muy serios. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios para ejercer el pastorado, en general.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado de seminario bíblico o universidad de teología, o tener un equivalente de 3 años promedio, de estudios en teología. ✓ Experiencia: Mínimo 10 años de experiencia en el pastorado. ✓ Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, tolerancia al estrés y trabajo en equipo. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos y compromiso, presentación personal y tolerancia a la frustración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Secretaria	Unidad organizativa: Secretaría
Nivel organizacional: Asistencial	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de eventos	
2. OBJETIVO	
Servir de apoyo para el eficiente cumplimiento de las labores administrativas que le han sido encomendadas.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la agenda del Pastor Presidente, y coordinar todos los eventos en los cuales este deba participar. ✓ Recordar y colaborar en el cumplimiento del cronograma de actividades, coordinando con el resto de los departamentos de la iglesia. ✓ Recibir, distribuir y archivar todos los documentos y demás correspondencia. ✓ Velar por la adecuada presentación, manteniendo en completo orden el sitio de trabajo. ✓ Atender dictados y asistir al Pastor Presidente en todas las labores secretariales. ✓ Redactar y transcribir todo tipo de documentos relacionados. ✓ Atender y efectuar todas las llamadas telefónicas, anotando mensajes e informando las razones correspondientes. ✓ Supervisar y orientar el trabajo de la Comisión de Eventos. ✓ Atender amablemente a las personas, brindando información clara y oportuna cuando estos lo requieran. ✓ Guardar absoluta reserva sobre los documentos e información que maneja.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro de la iglesia, en plena comunión. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Tener título mínimamente, a nivel técnico (medio o superior) en secretariado ejecutivo. Además de hablar dos idiomas como mínimo: español y quechua o aimara o guaraní ✓ Experiencia: Tener como mínimo seis meses laborados en el área ✓ Planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso, presentación personal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Encargado de eventos	Unidad organizativa: Comisión de eventos
Nivel organizacional: Asistencial	Superior inmediato: Secretaria
Relación de autoridad sobre: Ninguno	
2. OBJETIVO	
Servir de apoyo para la organización de eventos donde participe toda la iglesia en su conjunto, coordinando la participación de cada departamento.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar todos los eventos en los cuales este deban participar todos los departamentos que tiene la organización de la iglesia, sean congresos, campamentos, almuerzos, kermesse, conciertos y todo tipo de eventos sociales y de integración. ✓ Colaborar a la Secretaria de la iglesia en el cumplimiento del cronograma de actividades conjuntas de toda la iglesia, en las fechas establecidas. ✓ Distribuir circulares, cartas, invitaciones, afiches y otros, al resto de las unidades organizativas, relacionados a la realización de eventos conjuntos. ✓ Establecer y mantener contacto con conferencistas, pastores, grupos musicales, etc, de acuerdo con el tipo de actividad planificada para la iglesia en general. ✓ Promocionar los eventos organizados entre las diferentes redes del departamento: Pastoral a grupos específicos, que aglutina a toda la membrecía de la iglesia. ✓ Promocionar los eventos a través de los medios de comunicación con que cuenta la iglesia, sean jingles, anuncios publicitarios por television, flyers, etc. ✓ Proponer y planificar eventos innovadores, con propósito y programas creativos. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro de la iglesia, en plena comunión. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Contar con estudios a nivel técnico medio, relacionados a la organización de eventos (Marketing, Administración, Comunicación u otros). ✓ Experiencia: Haber realizado eventos anteriormente. ✓ Planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Administrador Financiero	Unidad organizativa: Administración Financiera
Nivel organizacional: Asistencial	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de construcción (2)	
2. OBJETIVO	
Orientar, supervisar y organizar la actividad contable de la iglesia, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, manteniendo una coordinación adecuada con todas las unidades organizativas para optimización de recursos financieros.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir el proceso de contabilización de las operaciones financieras de la iglesia. ✓ Registrar los ingresos percibidos en cada red del Departamento: Pastoral a grupos específicos, por cuestión de diezmos y ofrendas. ✓ Registrar los ingresos económicos captados a través de la unidad de Patrocinio del Departamento: Misiones, por cuestión de aportes voluntarios. ✓ Recibir y depositar el dinero de la iglesia en cuenta bancaria bipersonal en la que firma junto al Pastor Presidente. ✓ Elaborar informes económicos de forma mensual y presentarlos al Pastor Presidentes y Pastores Asociados. ✓ Emitir y presentar un informe semestral del movimiento financiero de la iglesia, en un culto, a toda la membresía de la iglesia. ✓ Presentar al Pastor Presidente, los Estados Financieros, anualmente. ✓ Programar, elaborar y presentar un presupuesto anual. ✓ Proponer e implementar procedimientos que permitan garantizar la uniformidad y claridad, en el registro de las operaciones contables, con el fin de asegurar la transparencia. ✓ Supervisar el trabajo de la Comisión de Construcción, respecto del manejo de los fondos destinados a los costos de construcción.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro de la iglesia, en plena comunión. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Tener estudios a nivel profesional en Contabilidad o Administración. ✓ Experiencia: tener mínimamente un año laborado en el área financiera. ✓ Toma de decisiones, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, manejo de conflictos, compromiso y presentación personal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Encargado de la construcción (2)	Unidad organizativa: Comisión de construcción
Nivel organizacional: Asistencial	Superior inmediato: Administrador financiero
Relación de autoridad sobre: Ninguno	
2. OBJETIVO	
Orientar y supervisar la obra de construcción de la cuarta planta del edificio de la iglesia, velando por optimización de recursos económicos destinados para los costos de construcción.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir los proyectos de construcción del edificio del templo de la iglesia, cuidando que construya de acuerdo con los planos y presupuestos establecidos. ✓ Proponer a la administración financiera la implementación de nuevos proyectos de construcción, modificaciones en los planos o cambios en el presupuesto. ✓ Llevar un registro y archivo de los costos de construcción incurridos: materiales, mano de obra y otros. ✓ Elaborar informes económicos de forma mensual y presentarlos al administrador financiero, para su registro en el informe económico mensual general de la iglesia.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro de la iglesia, en plena comunión. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Tener estudios en Ingeniería Civil o Arquitectura (en caso de no contar con un profesional en área, un maestro constructor). ✓ Experiencia: Tener mínimamente dos años de experiencia, en supervisión de obra de construcción. ✓ Toma de decisiones, planeación y organización, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, manejo de conflictos y compromiso.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Pastoral a grupos específicos
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Líder de Red de Niños, Líder de Red de Adolescentes, Líder de Red de Jóvenes, Líder de Red de Matrimonios Jóvenes, Líder de Red de Matrimonios Adultos, Líder de Red de La Tercera Edad.	
2. OBJETIVO	
Proporcionar atención y ministración espiritual y moral, oportuna y específica a los distintos grupos humanos (redes), de acuerdo a su edad y tipo de necesidad.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y Organizar en plan de actividades anual para cada red, en coordinación con sus líderes respectivos. ✓ Identificar y formar líderes para cada grupo humano o red. ✓ Velar que cada red permanezca en el tiempo, prestando todo el apoyo necesario para la superación de debilidades de estas unidades organizativas. ✓ Impulsar el crecimiento de las redes, buscando otras subdivisiones para una mejor atención especializada, de las necesidades morales y espirituales de las personas. ✓ Renovar constantemente los materiales y métodos de enseñanza para cada red. ✓ Realizar todo tipo de actividades creativas e innovadoras, en coordinación con las diferentes redes. ✓ Asesorar y orientar a los líderes de cada red, respecto a la planeación de actividades. ✓ Supervisar el trabajo que realiza cada red, velando que contribuyan al logro de los objetivos del departamento. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios para ejercer el pastorado en este departamento.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio). Además contar con un curso de liderazgo especializado en su área de trabajo. ✓ Experiencia: Mínimo cinco años de haber ejercido el pastorado. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal, tolerancia a la frustración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Ministerio de Culto
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de Música (3), Encargado de Danza, Encargado de Bienvenida, Encargado de Decoración, Líder de Intercesión y Encargado de Ceremonias Especiales.	
2. OBJETIVO	
Dirigir la organización y realización de de servicios extraordinarios de culto a Dios, con calidad y excelencia.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y organizar la realización de los cultos en coordinación con todos los líderes del departamento. ✓ Enseñar y preparar a los líderes de las diferentes unidades organizativas a su cargo, espiritual y doctrinalmente, con relación a la teología del culto ✓ Seleccionar y promover ministros de culto tanto para la Música como para la Danza, que posteriormente lideren estas unidades organizativas. ✓ Aperturar cursos de música para la preparación de nuevos músicos en los diferentes instrumentos, en coordinación con la unidad de Música. ✓ Aperturar cursos de danza para la preparación de nuevos bailarines, en coordinación con la unidad de Danza. ✓ Velar por la vida espiritual y conducta de todos los grupos involucrados en la realización de los cultos a Dios. ✓ Asesorar a los líderes y encargados que componen el departamento. ✓ Supervisar el trabajo del personal a cargo, velando por calidad y excelencia en todo lo que se realiza. ✓ Coordinar las actividades de los grupos que integran el departamento, por turnos. ✓ Velar por la calidad de adoración y alabanza en cada culto, evaluando constantemente los resultados. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios para ser ministro de los cultos a Dios.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio). Además, ser instruido y entendido en la teología del culto davídico y moderno. ✓ Experiencia: Mínimo cinco años de haber servido como ministro del culto. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso, presentación personal, tolerancia a la frustración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Educación Cristiana
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de Escuela Bíblica, Encargado de Escuela de Discipulado y Escuela de Obreros.	
2. OBJETIVO	
Dirigir el proceso de preparación teológica y doctrinal, al liderazgo y la membresía de la iglesia, en general.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y organizar el cronograma de actividades juntamente con los encargados de las tres escuelas de enseñanza bíblica. ✓ Elaborar y actualizar el material de enseñanza utilizado por las tres escuelas, en sus diferentes niveles. ✓ Proveer de las herramientas necesarias para apoyar la enseñanza bíblica en cada instancia o escuela. ✓ Supervisar el trabajo que realiza cada encargado de las tres escuelas, respecto a la calidad de enseñanza e instrucción que imparte a la membresía. ✓ Organizar talleres cortos y prácticos para toda la iglesia, respecto a temáticas específicas en caso de existir la necesidad de reforzar o abordar temas nuevos.. ✓ Velar por la sana enseñanza bíblica a toda la iglesia. ✓ Identificar y promover personas con la habilidad de enseñar la biblia, para incluirlos en el quehacer del departamento. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios, como maestro de la Palabra.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio), además de estudios superiores, como diplomados, maestrías o doctorados en biblia. ✓ Experiencia: Mínimo cinco años de experiencia en la enseñanza de la de la Palabra de Dios o como docente de un seminario teológico. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Misiones
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Líder de Evangelismo, Líder de Intercesión y Encargado de Patrocinio.	
2. OBJETIVO	
Liderizar la expansión de la iglesia con de la predicación del evangelio, a través de todos los medios y recursos posibles.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear y organizar las actividades de forma anual, con la participación de los demás componentes del departamento. ✓ Identificar, preparar y promover evangelistas y predicadores. ✓ Formar personas con el llamado a misiones para plantar iglesias en otras zonas geográficas. ✓ Capacitar constantemente a su equipo de evangelismo. ✓ Supervisar y orientar el trabajo que realizan los encargados de Evangelismo, Intercesión y Patrocinio. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados. ✓ Innovar y crear nuevos métodos de evangelismo y misiones ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios como evangelista o misionero. ✓ Pasión y compasión por las personas que aun no han conocido a Jesús como su Salvador personal.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio), además, de tener preparación específica métodos y estrategias de evangelismo y misiones. ✓ Experiencia: Mínimo cinco años de trabajo en el área de evangelismo. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal, tolerancia a la frustración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Acción Social
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de Asistencia Espontanea, Encargado de Asistencia Profesional y Encargado de Consejería Familiar.	
2. OBJETIVO	
Velar por el bienestar de la membrecía de la iglesia y sus posibles nuevos integrantes.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender los distintos pedidos de ayuda social, supervisando que cada unidad organizativa dependiente preste su colaboración adecuadamente. ✓ Preparar constantemente al personal del departamento, en la atención a las personas necesitadas. ✓ Hacer un seguimiento a los diferentes casos atendidos, de esta manera supervisar el trabajo del personal. ✓ Buscar financiamiento externo e interno para nuevos proyectos y programas de ayuda social. ✓ Supervisar y orientar el trabajo que realizan los encargados Asistencia Espontanea, Asistencia Profesional y Consejería Familiar. ✓ Ayudar en la Consejería Familiar en coordinación con la unidad organizativa a cargo. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región I Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios de Misericordia y ayuda al necesitado.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio). ✓ Experiencia: Mínimo tres años se haber servido en el área. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso, presentación personal, tolerancia a la frustración.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.	
Nombre del cargo: Pastor asociado	Unidad organizativa: Comunicaciones
Nivel organizacional: Ejecutivo	Superior inmediato: Pastor Presidente
Relación de autoridad sobre: Encargado de Radio, Encargado de Televisión y Encargado de Literatura.	
2. OBJETIVO	
Usar óptimamente los medios de comunicación como canales de difusión del Evangelio, a fin de llegar con este mensaje a más personas.	
3. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planear la programación de radio y televisión, de acuerdo con los objetivos de la iglesia y los aportes del personal a cargo. ✓ Preparar los diferentes contenidos de la literatura a editarse anualmente para los diferentes departamentos, en coordinación con el Pastor a cargo de Educación cristiana y el encargado de la unidad organizativa de Literatura ✓ Economizar los costos de utilizar medios de comunicación. ✓ Revisar personalmente todo el contenido a difundirse por los medios. ✓ Crear e innovar nuevos programas o segmentos de comunicación. ✓ Supervisar y orientar el trabajo que realizan las unidades organizativas del departamento de Comunicaciones. ✓ Evaluar constantemente los resultados obtenidos de todas las acciones realizadas por el departamento en su conjunto, si resultados responden a los esfuerzos y empleo de recursos destinados.
4. PERFIL REQUERIDO.	
Requisitos morales y espirituales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser bautizado en bautismo de agua. ✓ Ser lleno del Espíritu Santo. ✓ Ser una persona con buen testimonio de vida. ✓ Ser una persona que haya demostrado sujeción a sus autoridades. ✓ Ser miembro en plena comunión con la Región 1 Tja., donde pertenece. ✓ Ser fiel en el depósito de sus diezmos. ✓ Que tenga el don o llamado ministerial de parte de Dios para predicar a través de los medios de comunicación..
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Educación: Ser graduado como mínimo en un Seminario Teológico (cuatro años de estudio). Además, de ser titulado en Comunicación Social. ✓ Experiencia: Mínimo seis meses de experiencia habiendo ejercido su profesión como Comunicador Social. ✓ Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. ✓ Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad y asistencia. ✓ Espíritu de servicio, creatividad, relaciones humanas, compromiso, presentación personal, tolerancia a la frustración.