



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“ASPECTOS DISPOSICIONALES Y SITUACIONALES DEL LÍDER QUE LABORA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES ACTUALES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A
P R E S E N T A :

MARÍA TERESA NAVARRETE CARO

DIRECTOR DE TESIS: LIC. EMILIANO LEZAMA LEZAMA

MÉXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias Dios por tu maravillosa presencia en mi vida.

A mi Daniel: “hijo, gracias por tu hermosa compañía que me llena de motivos y esperanza”.

A mis padres, Felipe y Tere por su amor, apoyo y paciencia incondicional e infinita.

A la Lic. Elizabeth Ramírez por su soporte y motivación constante.

A Blanca Ronquillo por su compañía en tiempos difíciles y por su tiempo para llevar acabo parte del proyecto.

A los presentes de los casos de la investigación: padre Raúl, Adrián, Selene, Miriam y Marco, por su tiempo e interés prestados.

A mi asesor Lic. Emiliano Lezama por su tiempo para llegar al término de este proyecto.

ÍNDICE

RESÚMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	
EL LÍDER	
1.1 Definición, características y antecedentes	5
1.2 Tipos de líder y teorías de liderazgo	18
1.3 El líder y las organizaciones	28
CAPÍTULO 2	
LAS ORGANIZACIONES SOCIALES	
2.1 Definición y estructura de las organizaciones	32
2.2 Tipos de organización	44
2.3 Teorías clásicas de la organización	54
CAPÍTULO 3	
MÉTODO CUALITATIVO Y ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	
3.1 Investigación cualitativa y método cualitativo	63
3.1.1 Métodos cualitativos	73
3.2 Entrevista en profundidad	77

CAPÍTULO 4	
ANÁLISIS DE CASOS	
4.1 Caso 1	88
4.2 Caso 2	89
4.3 Caso 3	90
4.4 Caso 4	91
4.5 Caso 5	92
CASO 1	95
CASO 2	109
CASO 3	118
CASO 4	125
CASO 5	134
CUADRO DE ASPECTOS DISPOSICIONALES	141
CUADRO DE ASPECTOS SITUACIONALES	150
CONCLUSIONES	153
BIBLIOGRAFÍA	156

RESÚMEN

El líder a través de la historia se ha encontrado inserto en diversas organizaciones sociales, cívicas, religiosas, educativa, de salud, etc., como la persona que guía y dirige estas organizaciones para llevarlas al cumplimiento de objetivos.

Independientemente de las metas que el líder tenga de manera personal, debe mostrar ser útil a sus seguidores y organización, de lo contrario no será líder.

El liderazgo será aquel provisto de características específicas que le hagan entonar con el perfil que la organización requiera, para que en conjunto logren cumplir con sus metas.

Para conocer quién es el líder a través de esta investigación, se buscaron cinco personas que representaran organizaciones sociales diversas, que estuvieran a cargo de proyectos importantes, se les solicitó de su tiempo para realizar entrevistas en profundidad que permitieran obtener información sobre su historia de vida y así conocer no sólo su labor dentro de la organización sino también parte de su historia y su trayecto como profesionales.

En este contexto, se logró recabar información que permitió no sólo conocer a cada uno, sino también, extraer los rasgos y aspectos más representativos de su personalidad.

De la entrevista en profundidad realizada, se obtuvo que su personalidad está formada por dos aspectos importantes: los aspectos disposicionales y los situacionales, ambos conforman su personalidad de líderes.

Al final se entiende, que el líder es aquél que posee características específicas y que no sólo son aquellas con las que nace sino también aquellas que lo van formando a través de su desarrollo familiar, social y cultural., por otro lado, se logró entrever la importancia que la organización tiene para el líder en su labor y desarrollo ya que uno sin otro no podrían subsistir.

INTRODUCCIÓN

Desde hace varios años el liderazgo ha venido representando un tema de interés para las diversas organizaciones sociales. El líder se encuentra bajo la mirada de una sociedad de la cual emergen grupos y organizaciones que tienen la necesidad de ser guiadas y dirigidas por una persona que no sólo se haga llamar líder sino que actúe como tal.

Al hablar de organizaciones y personas es importante mencionar a los conductores quienes no sólo buscan el cumplimiento de metas sino también logran el éxito de la organización y de sus seguidores.

Llegar a ser líder depende de una formación específica así como de ciertas características que sólo el líder posee.

Los estudios de liderazgo, cobran extrema importancia actualmente debido a que el líder está situado en el centro de las organizaciones sociales que hoy son parte fundamental del progreso y desarrollo de una nación.

Conocer al líder es fundamental para la organización, la elección del líder dependerá mucho de los resultados que ésta misma genere para sí misma y su gente.

La presente investigación, se centra en encontrar aquellos aspectos y/o características que determinan el liderazgo de una persona, aspectos que le hacen destacar como líder y por su labor dentro de la organización.

Cuestiones como las que a continuación se citan serán las que permitan conocer la personalidad del líder en conjunto.

Conocer los aspectos que forman al líder de las organizaciones sociales actuales, encontrar ¿qué aspectos, están involucrados en la personalidad del líder de las organizaciones sociales?, saber, si los aspectos que integran la personalidad del líder ¿influyen en su labor dentro de la organización?, conocer si

la organización es importante para el desarrollo del líder, saber si la cantidad de características que conforman al líder pueden predecir si alguien puede ser o no líder, determinar si ¿el líder nace o se hace?, ¿un puesto de alto mando, implica que la persona que lo ocupa sea líder?.

Estas y otras cuestiones están presentes en los estudios de liderazgo actuales y también es un tema que las organizaciones no pueden dejar de lado, pues las organizaciones son grupos que constantemente están requiriendo de líderes aptos para llegar al cumplimiento de metas propuestas.

Este trabajo pretende brindar una serie de elementos que permitan conocer las características fundamentales de los líderes que les hacen ser guías en las diferentes organizaciones que conforman la sociedad actual. Otorga una visión cercana de lo que es el líder en acción dentro de su organización y también desde un aspecto persona a persona conocer, al líder de una manera más próxima a su ser.

Como el centro de esta investigación es el líder; el primer capítulo muestra una investigación sobre el líder, indaga sobre la definición del líder según diversos autores, las características, los antecedentes, tipos de líder, teorías de liderazgo y finalmente la relación del líder y la organización.

Siguiendo esta línea, en el capítulo dos, se plantea el estudio sobre las organizaciones sociales, su definición, estructura, tipos de organización y las teorías clásicas que hay a este respecto.

La parte de metodología a seguir, se le da un espacio en el capítulo tres, debido a que en este capítulo se da a conocer el tema de la investigación cualitativa y sus métodos, de esta manera se tiene un conocimiento de lo que implica el método cualitativo y una comprensión general de la manera en la que el trabajo se llevó a cabo.

A través de este capítulo se pretende tocar el tema de la metodología cualitativa aplicada para el estudio realizado, que fue a través de la entrevista en

profundidad, llevándose a cabo tal y como el estudio lo marca, solicitando entrevistas, buscando obtener la información deseada a través de la historia de vida de cada uno dentro del tiempo que se logró conseguir con cada caso.

La parte central de la investigación descansa en el capítulo cuatro, capítulo que concentra el análisis de los cinco casos estudiados, en donde se sustrae la información requerida sobre las características y/o aspectos que se buscan sobre el líder que está presente en las organizaciones sociales de hoy.

Este es un intento por entender que el liderazgo no es únicamente una personalidad específica, sino que es una totalidad que emerge a través de su desarrollo durante sus experiencias de vida y laborales, así como también, reconocer que el líder y la organización son vitales el uno para el otro.

CAPÍTULO 1

EL LÍDER

1.1 Definición, características y antecedentes

Definición

La definición del líder se puede dar desde diversos puntos de vista, el líder dentro de un grupo u organización social, como inspirador, como guía, como forjador del futuro de sus seguidores o como el que cumplirá las promesas de los ideales que han emergido de lo más profundo del corazón del hombre.

Desde el momento en que se reúnen cierto número de seres vivos, ya se trate de una manada de animales o de una multitud de hombres, se sitúan instintivamente bajo la autoridad de un jefe, es decir: de un conductor o líder.

El líder es en primer término, la mayoría de las veces, un sujeto hipnotizado por la idea de la cual se ha convertido en apóstol. Le ha invadido hasta el punto de desaparecer todo excepto ella, pareciéndole error y superstición toda opinión contraria. Así le sucedía a Robespierre, hipnotizado por sus quiméricas ideas y empleando los procedimientos de la inquisición para propagarlas.

Los líderes se tornan conductores, guías de masas.

Los conductores de masas no son hombres de pensamiento, sino de acción. Se reclutan sobre todo entre aquellos neuróticos, excitados y semialienados que se hallan al borde de la locura. Por absurda que sea la idea que defienden o la finalidad que persiguen todo razonamiento se estrella contra su convicción.

Los pueblos jamás han carecido de líderes; los líderes son oradores hábiles con frecuencia que no persiguen más que sus intereses personales y que halagando, buscan persuadir los más bajos instintos. Los grandes convencidos que sublevan el alma de las masas, los Pedro el Ermitaño, los Lutero, los Savonarola, los hombres de la Revolución, no han ejercido fascinación sino tras haber sido primeramente subyugados ellos mismos por una creencia. (Le Bon, 1995).

En toda esfera social, desde la más alta hasta la más baja, en cuanto el hombre no está aislado, cae muy pronto bajo el dominio de un líder. El líder es la guía de grupos sociales u organizaciones sociales que requieran dirección.

La masa o el grupo sigue al líder con fe abrumadora, el líder es un personaje que tiene el potencial de crear fe por él en sus seguidores.

Crear fe, ya se trate de fe religiosa, política o social, de fe en una obra, en una persona, en una idea: el líder es aquel que fábrica y lucha por un sueño propio y de la organización. De cuantas fuerzas dispone la humanidad, la fe ha sido siempre una de las más considerables y con razón el Evangelio le atribuye el poder de mover montañas. Dotar al hombre de una fe equivale a duplicar su fuerza, he aquí una de las herramientas más potentes de las que muchos líderes se valen "la fe ". El líder es un ser capaz de dotar a otros de lo que carecen. El líder también es dueño de una fortaleza más: la voluntad.

La persistente voluntad que poseen los líderes, es una facultad sumamente rara y potente, que doblega todo. A una voluntad fuerte y continua nada se le resiste, ni la naturaleza, ni los hombres, ni los dioses. (Le Bon, 1995)

La propuesta de Le Bon nos muestra al líder como un ser más allá de una definición concreta, una personalidad llena de carismas y habilidades que no fácilmente cualquiera posee.

Warren Bennis (1990): "...los líderes son personas que se conocen a sí mismos, saben cuáles son sus capacidades y sus fallas; saben cómo desplegar totalmente esas capacidades y compensar esas fallas; saben lo que quieren, por qué lo quieren y cómo comunicarlo a otros, a fin de lograr su cooperación y apoyo para lograr sus metas".

Por otra parte, Koontz y Wehrich (1998) nos dicen que el liderazgo es "...el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".

Gardner (1990), sostiene que el liderazgo es un proceso de persuasión por el cual el líder induce al grupo a la consecución de objetivos establecidos por él o compartidos por el grupo, también señala que los líderes son modelos de comportamiento y simbolizan la unidad e identidad del grupo.

Gibson, Ivancevich y Donnely (2003) nos dicen que existe liderazgo cuando un miembro del grupo, el líder- "...modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo".

Peter Sengue (1990) nos explica que en una organización inteligente, en continuo aprendizaje y adaptación, "...el líder es un diseñador, un mayordomo y un maestro".

El énfasis de la propuesta de Sengue se centra, entre otros aspectos, en la importancia de que el líder tenga la capacidad de generar una visión compartida, una visión que genere compromiso de todos los seguidores del líder.

El líder es una persona, que es modelo de comportamiento para los demás, que se conoce a sí misma, así como a sus limitaciones y que su conducta personal e integridad, es la herramienta de mayor poder de que dispone para comunicar la visión, los valores y estrategias de la organización.

Cuando se habla de liderazgo, se debe dejar clara la diferencia o diferencias entre el jefe, directivo o gerente y un verdadero líder. Un puesto de jefatura o de dirección es al igual que muchos otros puestos, una unidad organizacional a la cual se le encomiendan funciones, responsabilidades y recursos para el logro de objetivos organizacionales u objetivos planeados.

El verdadero poder consiste, "...en la habilidad para motivar a los demás a hacer lo que otro(s) quiere(n)". Koontz y Wehrich (1998) definen al poder desde esta perspectiva: "...es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos".

Ya sea capacidad o habilidad, las definiciones de poder establecen que estos atributos sirven como la fuerza de una persona hacia otras para llevarlas a hacer algo o creer en algo.

El líder parte de diversas competencias personales para influir, persuadir y comprometer; para motivar al personal, dirigir su trabajo hacia el logro de objetivos preferentemente compartidos, integrar equipos de alto desempeño, para lograr que los demás compartan la visión de futuro que los líderes de la organización establecen para lograr una mayor competitividad, para comprometer a los demás en procesos de cambio y en estrategias de calidad.

El líder se relaciona con la persona, con sus aptitudes personales, con su carisma, pero también con su integridad y con su inteligencia emocional.

Un líder es aquella persona que reúne un conjunto de competencias sustentadas en ciertos valores fundamentales que le permiten persuadir, motivar y comprometer los esfuerzos coordinados y coherentes de un grupo de personas hacia el logro de propósitos legítimos y compartidos.

El líder ve a largo plazo, busca la innovación y la mejoría, da el ejemplo, es íntegro, motiva, instruye y capacita, compromete; tiene seguridad y da confianza sobre el rumbo y el camino a seguir, es en torno a él que se despierta la pasión y el entusiasmo por los grandes retos, y sobre todo, da sentido de unidad a sus grupos, los convierte en equipos en los que la buena comunicación, la colaboración y el apoyo prevalecen para el logro de objetivos, por más difíciles que estos sean.

(Oriza, 2010)

En el terreno técnico, la palabra liderazgo hay que reservarla para una aplicación mucho más específica. Y mucho menos brillante. Un líder no es necesariamente una persona con éxito. Se puede tener liderazgo y caminar al fracaso.

Y tampoco, es válido dar por supuesta en el líder la capacidad estratégica – lo que algunos gustan llamar “la visión”- pues, en ocasiones, el líder carece de la dimensión imaginativa que lo estratégico requiere. Y cuando la tiene –y hay que aceptar que es la mayoría de las veces _ puede todavía ser una imaginación falta de realismo. Más que un hombre con “visión” en tales casos el líder es un “visionario”. (Ginebra, 2004)

Etimológicamente, Liderazgo –del inglés “to lead”- se relaciona con conducción, dirección o mando.

El uso difundido de esta palabra en el campo empresarial ha tenido lugar con acepciones diversas: una, de sentido amplio identifica liderazgo con gobierno o mando, casi a cualquier nivel. Desde este punto de vista el liderazgo se confunde con la dirección; ser buen líder es dirigir bien.

Si dirigir se concibe, con más amplitud y profundidad, como la acción de elegir un futuro –elección que es más “creación” que “deducción” – y como la forma de conducir hacia él una organización, el liderazgo se revestirá de un componente de empeño y de afán de logro. Y cuando los perfiles de ese futuro se condicionen con exigencias de Justicia, el liderazgo se impregnará de contenido axiológico, hasta confundirse genéricamente con la función social de elevar a los hombres al bien; ser líder vendría a coincidir con ser poseedor y sembrador de valores sociales positivos. Por lo menos, ser líder sería ser un gran hombre. (Ginebra, 2004)

El liderazgo es un modo de “mover” una organización. El liderazgo, es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que “actúan” sobre la organización. El líder “tira”, arrastra, y los otros procedimientos “empujan”. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad. (Ginebra, 2004)

Hay dos modos de mover una organización: por arrastre o empujando.

Ser líder no quiere decir ser un buen directivo, ni ser santo, ni tener prestigio, aunque todo esto pueda ayudar a serlo.

Ser líder, sí supone tener la capacidad de compromiso y de arriesgarse y de apuntar alto. (Ginebra, 2004)

Las circunstancias hacen al líder, pero también hay personas que poseen liderazgo en cualesquiera situaciones.

Se puede ser buen Director General sin ser líder. Se puede ser líder y acabar dirigiendo mal. (Ginebra, 2004).

Se habla del líder como aquel capaz de arrastrar o empujar ideas, acciones, seguidores, aún sin que su liderazgo esté dotado de las estrategias ideales o del puesto debido.

Retomar el líder o el liderazgo para tratar de encontrar una definición adecuada, que vaya más allá de la visión que se tiene a nivel organización es un reto, que nos lleva a citar autores diversos y confrontar sus opiniones, teorías, e ideologías.

Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones (Dubin, 1951).

Liderazgo, es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos (Hemphill, 1954).

El dirigente es el hombre que más se acerca a realizar las normas que el grupo más estima; esta conformidad le proporciona su elevada categoría, que atrae a la gente e implica el derecho de asumir el control del grupo (Homans, 1950).

Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas (Stodgill, 1948).

Hay dos hilos importantes que corren a través de todas estas definiciones. El primero es que el liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El segundo hilo importante es que no puede haber líderes aislados. Si se desea saber si se es líder, véase si alguien los sigue. Y como nadie puede realmente obligar a la gente para que se comporte en forma apropiada, el liderazgo implica que los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita, en esta relación de influencia. La interacción entre dirigente y miembro supone así una especie de intercambio psicológico o económico. En el mundo de los negocios, esto es por lo general un sueldo o un salario. Pero también probablemente que haya algún "ingreso psíquico", como seguridad, ocasión de hacer algo inusitado, el placer de una relación gratificante con nuestros compañeros de trabajo, o la sensación de realización cuando el grupo llega a una meta asignada.

El liderazgo es una actividad que hace participar en forma sorprendente al ego.

También se presenta al liderazgo como un problema cargado de emotividad, las explicaciones propuestas cubren el rango de las posiciones teóricas.

Una formulación psicoanalítica, propuesta por Freud, considera al dirigente como la figura de un padre, como alguien a quien los miembros del grupo han transferido los sentimientos que abrigan respecto de sus padres. Estos sentimientos pueden incluir amor, respeto y temor. (Fiedler, 1989)

En el lenguaje de ego, el líder es alguien que atrae la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del carisma.

Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad. Ésta es, ciertamente, la imagen del líder emergente, el "gran hombre" que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquellos con los cuales trata.

El líder mantiene una estrecha relación con sus seguidores, más allá de una ganancia objetiva existe aquella subjetiva que hace que la interacción entre el líder y su grupo se convierta casi en una necesidad mutua con un intercambio diverso y específico generalmente gratificante para ambos. (Fiedler, 1989).

Características

La influencia, la persuasión, la asertividad, el conocimiento propio con alcances y límites son las características que definen al líder, esto lo convierte, en un símbolo de identidad con el grupo, el ser que motiva, modifica conductas, actitudes y emociones, diseña y enseña.

Durante mucho tiempo se creyó en la existencia del líder nato. Características como la inteligencia, autoconfianza, sociabilidad, persistencia, predominio, creatividad, etc., eran consideradas como indicativas del liderazgo. Es cierto que muchas de estas cualidades contribuyen y ayudan a la persona a convertirse en un líder, pero no se puede afirmar que alguien se transformará en líder por el simple hecho de presentar dichas características.

El principio de todo liderazgo es la autovaloración de sí mismo.

Un solo liderazgo no basta, y no se puede ser líder sin los demás.

- Un buen líder debe gozar de buena salud, saber sonreír, debe ser alegre y feliz
- Un buen líder es visionario y servicial, es decir, ve la oportunidad donde otros no la ven.
- Discrecionalidad y respeto. " Se pronto en escuchar y tardo en responder; "el respeto no quita lo valioso para hacer buenas obras"

- Humildad: un buen líder hace las cosas porque le nace.
- Comunicación: comunicar es saber escuchar y hablar, saber valorar el diálogo.
- Ética y honradez: un buen líder ama lo que hace y hace lo que ama, hace que las cosas sucedan, sabe valorar todo, hasta los detalles más pequeños.
- Compromiso, congruencia, realismo y adaptabilidad: un buen líder hace lo que dice y dice lo que hace.
- Perseverancia, responsabilidad y lucha: un buen líder es aquél que termina sus tareas y asume las consecuencias de sus acciones y decisiones. Confianza en sí y en los demás: un buen líder es aquél que aprende del error y no teme equivocarse. Cuando esto sucede, lo reconoce y pide perdón, se levanta y sigue adelante.
- Un buen líder crea líderes, es carismático, flexible y motivador.
- Un buen equipo de líderes no convence, negocia. (Mutzaku Kamilamba, 2012)

El líder, tiene una visión del futuro... de sí mismo, de su organización, de su estado, de su país..., es capaz de aterrizar su visión en hechos concretos y de coordinar y motivar a un grupo eficaz de colaboradores. Un líder deber ser una persona física, espiritual, emocional y mentalmente bien.

Para el líder las crisis son momentos de reto, aprende del error y no teme equivocarse y cuando se equivoca sabe reconocerlo y corregir. Debe ser capaz de presentar propuestas. Es una persona que sabe sonreír, crear líderes y sabe compartir el liderazgo, aprende continuamente y posee una autoestima. Hace que las cosas sucedan, es constante, flexible, carismático y motivador.

El líder no convence, negocia; no hace cambios, los reconoce y los coordina. Dice y vive de la verdad, es respetuoso, sabe servir, ser puntual, ser honesto y agradecer. (Mutzaku Kamilamba, 2012)

Los grandes líderes mueven masas. Inspiran y encienden la pasión de lo mejor que cada ser puede dar. Cuando se trata de comprender porque el líder es tan eficaz, entonces se habla de visión, de estrategias y de ideas poderosas. Pero la explicación a estos hechos tiene un fundamento mucho más elemental: “los grandes líderes trabajan a través de las emociones”.

No es tan importante lo que el líder exponga, ya sea crear una estrategia o movilizar equipos de trabajo, su éxito siempre dependerá de cómo hace y qué hace para lograrlo.

Investigaciones en el campo de la emoción han encontrado como los mejores líderes siguen caminos eficaces, para comprender y mejorar la forma de manejar sus propias emociones y las de otros.

La tarea emotiva o motivadora del líder es elemental.

Los líderes siempre juegan un rol originalmente emotivo. A través de la historia y la cultura de cualquier lugar, el líder de cualquier organización o grupo humano ha sido aquel a quien los demás observan como la persona que tiene la convicción, la seguridad y la claridad para enfrentar la amenaza de lo incierto en las tareas que se aproximan.

Sencillamente en cualquier grupo humano el líder tiene el poder de influenciar sus emociones. Si las emociones de la gente son impulsadas hacia la línea del entusiasmo el rendimiento aumentará. Si la gente se maneja en la línea del rencor y la preocupación, estarán fuera del camino. Este es un importante aspecto del liderazgo motivador elemental.

El liderazgo incluye esta dimensión emotiva elemental para bien o para mal. Cuando los líderes manejan las emociones de manera positiva se obtiene lo mejor creando un efecto de resonancia, cuando el líder maneja las emociones de manera negativa, los líderes generan disonancia, debilitando las bases emocionales que permiten que la gente brille.

La llave para lograr que el liderazgo emotivo elemental trabaje de tal manera que todos obtengan ventaja de él, radica en su inteligencia emocional: en la capacidad que tenga para el manejo de sí mismo y sus relaciones con los demás. (Goleman, 2002)

Antecedentes

A través, de la historia los diversos personajes han ejemplificado lo que el liderazgo ha ido dejando como huellas imborrables a sus comunidades, grupos o pueblos, encontrando una evolución a la actualidad o una repetición ajustada únicamente al progreso de los nuevos años. Desde Confucio hasta la fecha encontraremos líderes que arrastraron a sus grupos sociales con nobles intenciones y aquellos quienes han pasado sobre sus seguidores con tal de lograr sus objetivos.

A través de la evolución humana, se han exaltado las acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas de cualquier índole. Normalmente se les reconoce como líderes, como personas que trabajan con un grupo y que influyen en él para lograr un propósito, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelos para todos.

La evolución del liderazgo se determinó, desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y organizaron guerras, entre otros. Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos pasando, por la influencia o contribución militar y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, ética protestante, y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial, estas son etapas que han impactado en las organizaciones formales e informales, junto con su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Algunos documentos de la organización Sumeria que datan del siglo L al XLIX, a.C., presentan pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían grandes sumas de bienes y valores producto del sistema

tributario establecido, debiendo presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En Egipto la construcción de la pirámide de Keops, que finalizó en el siglo XXV a.C., se llevó a cabo con trabajadores altamente cualificados, comandados por capataces de considerables conocimientos en geometría, estereotomía (arte de cortar bien la piedra), astronomía, entre otros. En el siglo XX a.C., Ptah-hopet escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder, pero que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas, rezaba así: “Si eres un líder que dirige los negocios de la multitud, busca para ti todos los efectos benéficos, hasta que la obra quede libre de defectos”.

En el siglo VII a.C., Nabucodonosor II llevó a Babilonia a otra época brillante, es famoso por su liderazgo en la conquista de Judá y Jerusalén, además de su visión futurista para la construcción de los jardines colgantes. Confucio en el siglo VI a.C, escribió un manual sobre su gobierno y administración al cual se le dio características de constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, controles, castigos y registros.

Los griegos que surgieron como cultura dominante más tarde que los chinos, babilonios y egipcios, en su cultura nace el origen del método científico que influyó en la administración, que influyó en los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henry Fayol y otros.

Entre los pensadores que influyeron están: Sócrates generando el enunciado de la universalidad de la administración que facilitaba la visión holística de las organizaciones. Platón que en la República expuso su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos y formuló un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a quienes les prohibía acumular riqueza por ser estas contraria a la naturaleza de la virtud y la bondad. Aristóteles, escribió el libro de La Política en el que distinguió los conceptos de Estado y Gobierno (autoridad) y planteó la necesidad de separar el poder del estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, la cual se conserva actualmente en muchos estados.

Al finalizar el siglo III, en Roma Catón, usó la descripción de funciones para definir el papel de cada individuo en el Imperio.

Contribuciones Militares

La organización militar ofrece a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, donde cada subordinado solo puede tener un superior -fundamental para la función de dirección-, es el núcleo central donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad.

Contribución de la Iglesia Católica

La Iglesia cuenta con una organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior.

Contribución de la Edad media

Según J.D. Mooney, durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central de los últimos días del Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes para fines tributarios y de policía dentro de su dominio. El rasgo característico del feudalismo era la naturaleza de autoridad que delegaba el rey, quien investía a su vasallo como autoridad revocable a voluntad. A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo nacieron nuevos sistemas de manufactura de bienes, producto del crecimiento de las ciudades y la demanda de bienes que los castillos agrícolas no podían abastecer. A medida que los negocios crecían, algunos artesanos empezaron a contratar ayudantes, desarrollando el sistema de oficios, organización estructurada donde la parte superior, era el maestro de oficios –plenamente capacitados y propietarios de la tienda- en una escala menor los jornaleros –plenamente capacitados y empleados de otros- y por último los aprendices – se ejercitaban para ser jornaleros-.

Fue así, como en el siglo XVII el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos deseando una producción centralizada en

predios especializados, donde los recursos pudieran ser controlados. Se dice que las condiciones materiales y la ética protestante de un grupo de teólogos y clérigos entre ellos Martín Lutero de ese momento, ocasionaron la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, lo que trajo constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

Revolución Industrial

La Revolución Industrial se inicia en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado, este periodo se divide en tres etapas: la primera entre finales del siglo XVIII y mediados del XIX, en Inglaterra, extendiéndose por Europa Occidental, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la máquina a vapor controlada funcionaba con carbón. Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros. Los primeros eran ricos y con un elevado estatus social, los segundos trabajaban 14 horas al día, durante toda la semana.

En la segunda etapa, entre el siglo XIX y XX, en Alemania, Estados Unidos y Japón, donde se buscaba la automatización descubriendo grandes inventos para mejorar la producción, como: la dínamo, el motor de explosión y el teléfono – funcionaban con electricidad y petróleo- . En esta etapa los protagonistas son: la alta burguesía y los terratenientes, quienes disponían del dinero necesario. Otros protagonistas eran la clase media, la pequeña burguesía y la clase popular.

La tercera etapa, entre el siglo XX y XXI, la industrialización se da en todos los continentes, a excepción de los países subdesarrollados, donde se busca la automatización y robotización –funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica- . Los protagonistas son personas que tienen alguna especialización y que renuevan los conocimientos de su profesión.

Cualidades necesarias

Al evaluar la evolución, se pueden definir las cualidades utilizadas por cada personaje a lo largo de la historia que les permitió trascender, como el caso de Ptah-hopet con la autodisciplina, el compromiso, y la visión de futuro. (Estrada, 2007)

1.2 Tipos de líder y Teorías de Liderazgo

Tipos de líder

Cuando se piensa en líderes y liderazgo, una vasta cantidad de imágenes llegan a la mente, acarreado reacciones emocionales: Algunos líderes espontáneos de vigorosos pensamientos, fuerza y cautela, otros revocando las fuerzas del terror, la malevolencia y la destrucción. Hablar de benevolencia o maldad de un líder es colocar en los calificativos de Akbar el grande o Iván el terrible. La necesidad de mostrar cómo el liderazgo eficiente y disfuncional puede a menudo ser explicado por una disposición narcisista del líder. Y discutir tres tipos de líderes e indagar la etiología y las consecuencias de sus orientaciones narcisistas, tomando en cuenta que también interviene la parte intrapsíquica del líder. Sin intentar caer en un método positivista se trata de manejar también la perspectiva desde el psicoanálisis, de profesores de administración y consultantes de empresas, para entender entre el desarrollo de las experiencias tempranas, tipos de líderes involucrados en conductas narcisistas (Kets de Vries, 1980).

Qué más importante para un líder que tener la habilidad para despertar emociones primitivas en sus seguidores. Max Weber (1979), usó el término carisma para aclarar esta extraña influencia de algunos líderes sobre sus seguidores, la cual para él consistía en:

La cualidad de una persona, por virtud de la que es diferente de los hombres ordinarios, dotada de cualidades o poderes súper naturales, súper humanos, o mínimo específicamente excepcionales. Tales que no son accesibles a personas ordinarias, son mirados y respetadas como de origen divino o como ejemplares y, sobre estas bases, el individuo, es tratado como un líder.

Los líderes poseen una "cualidad" extraña, algunos tienen el poder para inducir conductas regresivas entre sus seguidores. Tienen la habilidad misteriosa para explotar, sin moderación, los sentimientos de sus subordinados. En estos procesos algunos seguidores pueden aceptar un líder "omnipotente" e idealizado, que colme su necesidad de dependencia.

James Mc Gregor Burns (1978) probablemente tiene similar pensamiento cuando comparó el liderazgo transaccional con el transfigurante.

Líder Transaccional: este tipo de líder motiva seguidores por intercambio de premios, por los servicios suministrados, económicos, políticos o psicológicos.

Líder Transfigurante: es el tipo de líder que reconoce y explota la necesidad o demanda existente de un seguidor potencial: (Burns, 1978).

Líder liderazgo transformacional: influye sobre los seguidores para que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, organización o comunidad, al mismo tiempo que aumentan las expectativas sobre sus propias habilidades y su deseo de asumir riesgos (Bass 1981).

El liderazgo puede ser patológicamente destructivo o sumamente animante.

En algunas investigaciones sobre líderes, se encuentra que un componente importante de su orientación directiva es la cualidad y la intensidad de su desarrollo narcisista. Si hay una constelación de la personalidad para que los líderes tiendan a gravitar, ésta es sólo la narcisista. (Freud, 1921) en su estudio de la relación entre los líderes y sus seguidores confirmó esto, planteando que "el líder necesita amor a sí mismo, no únicamente puede ser de naturaleza dominante, absolutamente narcisista, confiado de sí e independiente".

Posteriormente introdujo una personalidad narcisista libidinal, cuyo principal interés es la preservación de sí, es independiente e imposible de intimidar. La gente que pertenece a este tipo impresiona a otros ya que son fuertes de personalidad. Ellos convienen en actuar como baluartes ideológicos-morales de otros, en resumen, como verdaderos líderes (Freud, 1931, p. 21).

Explorar las relaciones entre narcisismo y liderazgo, da como resultado descubrir un vínculo reconocido por Kernberg y Kohut. Por ejemplo, Kernber establece: "Porque las personalidades narcisistas están estimuladas a menudo por intensas necesidades hacia el poder y el prestigio para asumir posiciones de autoridad y liderazgo, los individuos con tales características se encuentran frecuentemente mejor al llegar a posiciones de liderazgo" (Kernberg, 1979).

El narcisismo es la fuerza motriz detrás del deseo para obtener una posición de liderazgo. De ahí surge la siguiente división de tipos de liderazgo:

El líder reactivo

El líder narcisista reactivo puede ser un jefe extremadamente demandante. Su imponente y exhibicionismo causan que gravite en dirección a los subordinados que son aduladores. Los argumentos de otros son ignorados si llevan la contraria a las ideas del patrón. Desea subordinados que sólo aparezcan para él, los demás son "expulsados". Un fuerte rasgo maquiavélico atraviesa estas situaciones.

El líder cuida a sus subalternos de otros líderes dañinos y explotadores, persiguiendo su propio provecho. El líder reactivo narcisista (*RN*) sobrepasa a todos los otros tipos en cuanto a su escasez de empatía. El ignora completamente las necesidades de los subordinados y aparece como su semejante, reservando su atención a los asuntos que le conciernen a él exclusivamente.

El nivel de rotación de empleados tenderá a ser muy alto. El líder reactivo narcisista (*RN*) siente que puede manejar toda situación en su medio, a tal grado que no necesita estudiarla en profundidad.

El desea atraer la atención de una audiencia invisible, para demostrar su superioridad y brillantez.

Este líder no reconoce haber cometido errores (en la toma de decisiones) y será especialmente rígido y sensible a la crítica. Siendo así será impulsivo y difícilmente reflexionará sobre lo que hace (Miller, 1984).

El líder de autoengaño

Estos individuos tienen muchos aspectos de los ejecutivos reactivos, pero son menos evidentes en situaciones directivas. Podemos indagar las categorías de liderazgo, examinando el medio, y en la toma de decisiones. Como líderes, los ejecutivos de personalidad engañosa (*SD*) son mucho más accesibles que su contraparte, el líder reactivo (*RN*).

Ellos se interesan más por sus subordinados, son más dados a escuchar la opinión de otros, y no son tan explotadores como los líderes reactivos (*RN*). Los líderes del autoengaño (*SD*) serán más tolerantes con el disentimiento de opiniones y pueden reaccionar simpáticamente cuando son expresadas.

Además el líder del autoengaño (*SD*) expresará a menudo interés por las preocupaciones de sus subordinados, esto se exteriorizará, por un deseo de parecer simpático, más que por un genuino interés.

El es inseguro y por eso, hace una gran gestión de examen de su medio interno y externo para asegurar la neutralización de situaciones conflictivas y evitar equivocaciones costosas.

Tomando decisiones estratégicas el líder del autoengaño (*SD*) presenta un grado de ansiedad de desempeño. El quiere hacer el mejor trabajo y posiblemente pueda hacerlo, así asegurará ser admirado y respetado. El líder del autoengaño narcisista (*SD*) sólo quiere ser amado y reconocido por la gente con la que el interactúa.

El líder constructivo

Estos líderes no desconocen la manipulación y no actúan oportunamente. Ellos son capaces de conseguir llevarse bien con sus subordinados. El líder narcisista constructivo posee un alto grado de confianza en sus habilidades y está profundamente orientado a las misiones y metas, a las que se dedica. Si bien los líderes constructivos gozan siendo admirados, tienden a la apreciación realista de

sus habilidades y limitaciones. Su actitud es la de dar y recibir y reconocen la competencia de otros. Los líderes constructivos son buenos escuchas y aprecian las opiniones de sus subordinados, aunque estén contentos de asumir la última responsabilidad por las acciones colectivas. Ellos están dispuestos a hacer frente y detenerse en sus decisiones. Son asociables y poco cooperativos, esta actitud puede causar quejas en sus subordinados. De hecho, algunas veces, estos líderes carecen de verdadera empatía y pueden ser propensos a usar a otros como meros instrumentos para realizar sus propios proyectos.

Ellos poseen un sentido de dirección interior y autodeterminación que los hace confiar en ellos. Tienen la habilidad para inspirar a otros y crear una causa común, con lo cual trascienden los propios intereses, insignificantes.

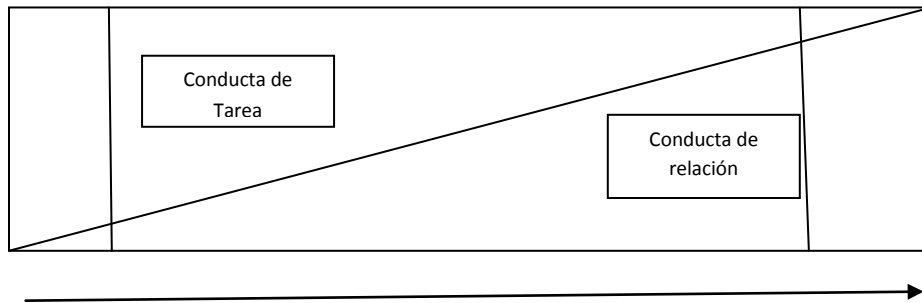
Teorías de liderazgo

Teoría de Tannenbaum-Schmidt

Para Tannenbaum-Schmidt, el liderazgo es la relación resultante de dos variables: la conducta de tarea y la conducta de relación. La conducta de tarea es toda la actividad que el líder aporta directamente para el logro de las metas grupales. La conducta de relación es el apoyo humano que el líder da a los miembros del equipo y al equipo en general.

Tannenbaum-Schmidt consideran que estas variables son inversamente proporcionales; cuanto mayor es la conducta de tarea, tanto menor es la relación y viceversa. Cada jefe se coloca en un punto de este continuum A es un jefe autoritario, B es un jefe democrático. (Rodríguez, 1985)

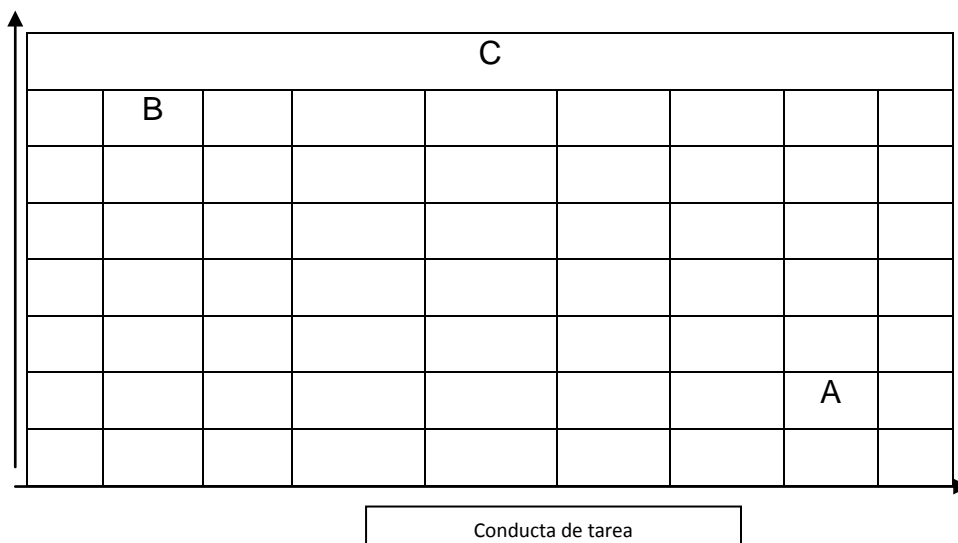
A
U
T
Ó
C
R
A
T
A



D
E
M
O
C
R
A
T
A

Teoría de Blake y Mouton

En esta teoría, el liderazgo es la resultante de las dos conductas arriba mencionadas, pero éstas no son inversamente proporcionales, sino que son dos variables independientes; por tanto, un mismo líder puede ejecutar una misma circunstancia, mucha o poca conducta de tarea y mucha o poca conducta de relación. De acuerdo con esto, el esquema adecuado para representar las variables no es el paralelogramo de Tannenbaum-Schmidt, sino las dos coordenadas cartesianas.



- A. Es un Jefe autoritario
- B. Pretende ser jefe democrático pero es ineficaz
- C. Es un líder democrático y eficaz (Rodríguez,1985)

Teorías de liderazgo situacional.

Las propuestas desarrolladas tienen diversos grados de utilidad y validez. Entre las más representativas está la de el Modelo de Fiedler de la contingencia (1967)¹ considerada como la interrelación entre las situaciones y el estilo de liderazgo lo que determina el rendimiento de los grupos. Si bien Fiedler partió de una consideración similar en la medición de estilos básicos de liderazgo, ubicando a los orientados a las relaciones como líderes relacionalmente motivados, y a los orientados a la producción o tarea, como líderes motivados por el trabajo, también estableció cuatro criterios básicos para establecer lo favorable de las situaciones en relación con la estructura de la tarea, estas cuatro dimensiones son: claridad de los objetivos, multiplicidad de medios o recursos para conseguir los objetivos, capacidad de verificación de las decisiones y especificidad de las decisiones. Una tercera variable fue el poder inherente al puesto, calificándolo en rangos de fuerte o débil. Es lógico que si el puesto del jefe o de líder tiene suficiente poder para recompensar o premiar, o para promover el desarrollo de sus colaboradores, tendrá mayor influencia en los subordinados que si no lo tuviera. En las conclusiones de sus investigaciones se comprobó que cada tipo de líder (el orientado a la tarea o el orientado a las relaciones) es más eficaz en determinadas situaciones.

- a) Los líderes orientados a la tarea, son muy eficaces cuando se encuentran en situaciones claramente favorables, como poder alto del puesto, tareas estructuradas o en situaciones del otro extremo, muy desfavorables, como la baja estructuración de la tarea y bajo poder del puesto.
- b) Los líderes orientados a las relaciones son mayormente eficaces en situaciones intermedias, donde laguna de las dos variables, ya sea estructura de la tarea o

poder del puesto, puede ser una baja y otra alta o ambas bajas, pero prevaleciendo siempre una muy buena relación entre el líder y los subordinados.

La investigación, muestra que el estilo de liderazgo o dirección son independientes de diversas variables o circunstancias que configuran, diversas situaciones, ante diversas situaciones, los directivos y jefes deben adoptar diversos estilos de dirección de los grupos. (Oriza, 2010).

Teoría de Contingencia de Vroom

Mientras que la teoría de Fiedler empieza con una medida del líder (LPC), Vroom siempre se ha preocupado más por la tarea y por el subordinado. En una de las formulaciones más recientes de su teoría. Vroom (1975) empieza citando el resumen de 25 años de investigación del problema de liderazgo que hizo Stogdill (1948):

El patrón de características personales del líder debe tener alguna relación pertinente con las características, actividades y propósitos de sus seguidores se hace evidente entonces que un análisis adecuado del liderazgo incluye no sólo un estudio del líder sino también de las situaciones (Stogdill, 1948, págs.. 64-65).

Las primeras investigaciones hechas por Vroom (1960) mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas prefiere tener un líder autócrata. Este descubrimiento cuestionó el énfasis normativo de los estilos de liderazgo democrático y participativo del grupo Michigan (Likert, 1961; 1967).

Con énfasis en los subordinados: La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (1977) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, su proposición básica es: entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales.

Hersey y Blanchard definen cuatro estilos básicos de liderazgo, a los que denominan taquigráficamente informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación), participativo (comportamiento bajo en tarea y alto en relación) y delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación). El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio. Hasta el momento Hersey y Blanchard no difieren mucho de otros autores, sin embargo, introducen otra variable, una dimensión clave del contexto – la madurez de los subordinados o su aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha encomendado. La madurez definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar es:

...la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo.

Esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no sólo a la madurez laboral –la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo- sino también a la madurez psicológica - el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asuma una responsabilidad. La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

Para ayudar al entrenamiento de líderes Hersey y Blanchard diseñaron un cuestionario (LEAD) con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados de madurez del subordinado. Para cada situación la persona tiene que seleccionar una respuesta entre cuatro que representan los cuatro tipos básicos de comportamiento. (Schein, 1982).

Las teorías sobre el liderazgo, al igual que otras áreas de investigación, constituyen intentos de explicar o predecir los factores que facilitan este ejercicio y su influencia en el entorno donde se ejerce.

1.2 Líder y Organizaciones

El líder dentro de la organización

Una organización, siempre se ha enfrentado a un serio problema social, esto es los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de la misma.

Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda, los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad deben enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que decidir:

- 1.- Qué es lo que se está tratando de lograr;
- 2.- Cómo se tiene que organizar el trabajo para lograr ese objetivo;
- 3.- Cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano; (dirigente y trabajador) disponible para realizar el trabajo;
- 4.- Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga, y propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que le permitan a empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación para mantener la eficiencia largo tiempo;
- 5.- Cambiar la organización de tal manera que se le pueda dar respuesta a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen en el medio y la organización misma y,
- 6.- Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se derivan de otras organizaciones.

Este tipo de situaciones que yacen en el corazón de cada organización son los que a la postre han tenido que confrontar y resolver los políticos, dirigentes, burócratas y líderes de todo el mundo a lo largo de la historia, es el tipo de tareas por las que un líder debe mantenerse despierto y con sus cinco sentidos alerta para poder guiar su organización a las metas propuestas.

La organización se manifiesta a través de la conducta de personas claves en posiciones directivas o de liderazgo. La conducta y acciones del líder repercuten directa o indirectamente a la organización y por ende a sus seguidores.

La idea de diferenciación y división del trabajo, es importante para comprender la organización, dado que diferentes partes de la misma están haciendo cosas diferentes, se necesita una función integradora que asegure que todos los elementos están buscando los mismos objetivos. La forma más típica de integración aunque no la única, es la jerarquía de autoridad esto es una coordinación entre líder y grupo. La idea de coordinación implica que cada unidad se somete a algún tipo de autoridad para el logro de un objetivo común. Entonces el líder y su actuación en la organización se vuelven un rol importante y necesario encaminando así esta coordinación, generando intereses comunes y haciendo uso de herramienta principal “su carisma como líder”.

Aquél que da vida a la organización por lo general en un inicio es de quien nace la idea, posteriormente otros se le unen o el mismo líder busca integrar un grupo, si la organización formada tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda , podrá entonces existir y establecerse como tal. (Schein, 1982)

Cada hombre –solo o en grupo- es un ser dotado de sus propias ideas, opiniones, deseos, experiencias, esperanzas y voluntad. Entonces, es natural que cuando un grupo de personas se unen para realizar un fin, se requiera una labor de unificación. En esta labor no debe excluir la coordinación, que aparece mucho más elaborada en las instituciones. Se le suele llamar liderazgo, dirección, gobierno, ejercicio de la autoridad, etc.

A través de la historia ha revestido formas diversas, en antigüedad oriental (Babilonia, Asiria, Egipto, etc.), los reyes eran dioses. En la Edad Media era posible encontrar reyes y reinas de 12 y 15 años de edad y, lógicamente, de escasa instrucción y casi nulo conocimiento del arte de gobernar, sin embargo, eran respetados y obedecidos. Los primeros pasos partieron de los jefes de clan y

de los caciques primitivos. En las antiguas sociedades, conservadoras y repetitivas, en donde ser anciano era una garantía de conocimiento y experiencia en las cosas del clan o de la tribu, se solía unir el liderazgo a la edad avanzada. También hubo casos en los que se buscaba el prestigio de la fuerza física y de habilidades corporales. Por ejemplo, la Biblia relata que el primer rey de los judíos, Saúl, “puesto en medio del pueblo, les sacaba a todos de los hombros para arriba” (1 Samuel X, 23).

Poco a poco los jefes fueron encontrando para su poder apoyos más sutiles y efectivos: el jefe máximo (César, rey, emperador, faraón, sultán) no era un hombre como el común de los mortales, sino un ser sobrehumano, hijo de los dioses o dios él mismo. La base de la sacralización que explica el absolutismo de los jefes se ubica en un concepto filosófico-religioso: la autoridad es conferida por Dios directamente al rey (gobernante, cualquiera que sea su nombre) y éste la participa en pequeñas dosis a los jefes subalternos.

Así transcurrieron los siglos de los grandes imperios orientales (Asiria, Babilonia, Persia, Egipto), y los de la época clásica, y los de la Edad Media, con reyes absolutos que podían proclamar el principio supremo “El estado soy yo”. (Rodríguez ,1985).

1.3.2 El papel del líder en la organización

Tratándose de organizaciones grandes y complejas, es posible desmenuzar más el papel de los directivos. Se abocan a cumplir funciones de: Imagen, donde el jefe es símbolo de la organización, relaciones interpersonales: el jefe es lazo de unión y también busca la información hacia los suyos y hacia los de afuera: del jefe se espera información de tipo técnico (no se nombra de director de hospital a un astrónomo) y de tipo humano, que cohesione al personal, el líder toma decisiones: lleva a término los conflictos, lleva el recurso humano al punto necesario, negocia, inicia la ejecución, etc., y del líder se espera el logro de resultados. (Rodríguez, 1985).

Un líder trabajando en la organización, es una esperanza, es la mirada de muchos para el logro de objetivos, es la espera a corto, mediano o largo plazo de cambios e innovaciones que propicien avance y mejoras.

Un liderazgo unido al término empowerment, que expresa la capacidad de potenciación de capacidades y talentos del personal, a través de gestionar y liderar. Proceso que permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

El liderazgo ejercido en las organizaciones sociales es aquel que promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización, e impulso modos y procedimientos más efectivos y eficientes, para llevar a cabo los procesos.

En una organización, es necesario reconocer la importancia clave que en el liderazgo tienen las facetas, morales, simbólicas y culturales. Asumir que no solo importa que hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también sus creencias e ideales que alimentan su actuación, los compromisos que trata de cultivar, valores y creencias para cultivar la visión de una determinada cultura organizativa.

El líder articula una visión para la organización, la comunica y logra el asentamiento y el compromiso de los demás, se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden de cambiarla. (Salazar, 2006)

CAPÍTULO 2

LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

2.1 Definición y estructura de las organizaciones

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido a través de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito en común.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos. (Franklin, 2002)

Un organismo social es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr: una empresa, un gobierno, una asociación de beneficencia, un partido político, una sociedad, una cooperativa, etc., son organismos sociales. (Franklin, 2002)

Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. El hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo, y seguridad y en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo.

Las organizaciones existen dentro de organizaciones más grandes, el mundo entero está compuesto por infinidad de grupos lingüísticos y culturales.

Dentro de estos grupos existen naciones y sociedades unidas no sólo por culturas y lenguas comunes. Dentro de cada sociedad o nación existen instituciones y organizaciones económicas, políticas, religiosas y gubernamentales. Dentro de cada una de estas unidades se encuentran otras más pequeñas – entidades comerciales, partidos políticos, iglesias, ciudades, capitales - . Finalmente, dentro de cada una de estas unidades, se encuentran pequeños grupos de personas que también constituyen organizaciones departamentos de producción y ventas dentro de una compañía, facciones dentro de un partido político, un coro en una iglesia, un departamento de policía dentro de una ciudad. (Schein, 1982)

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982)

La organización es una persona moral, incumbe análoga tarea: comprender empáticamente a los individuos y a la colectividad. Pero cada colectividad –como cada individuo- es una persona única e irrepetible. No podrá funcionar a base de criterios prestados ni de recetas mágicas.

Los hombres no son islas; ni tampoco lo son las organizaciones. Cada individuo es hijo de su tiempo, asimismo, lo es cada grupo y cada sociedad. Si es cierto que una industria, una universidad, un palacio municipal y un monasterio del año 2000 son diversísimos de una industria o de una universidad, etc., de hace 500 años, ello se debe, sobre todo, a que la psicología organizacional es una función de la cultura y de todo lo que afecta a la conducta humana.

Conocer y entender 100% un organismo social implica conocer 100% el medio en que se desarrolla y del cual extrae su personal. Las diferencias de idiosincrasia explican la existencia histórica de instituciones que hoy estarían fuera de perspectiva o que nos resultan extrañas a nosotros en el México del siglo XXI. Unos cuantos ejemplos ilustrarán este punto:

- Un monasterio budista cien años después de Buda
- El ejército de Napoleón Bonaparte
- La Inquisición española

Toda organización tiene sus objetivos, pero éstos no surgen como hongos “desde dentro”, ni caen del cielo como meteoritos. Hay una interacción íntima que hace que la línea divisoria entre la organización y el medio no pueda ser fija ni continua ni muy consistente. (Rodríguez, 1985)

Los objetivos de un organismo social son los fines o metas que pretende alcanzar mediante el esfuerzo colectivo. Los objetivos pueden ser de lucro o de beneficencia, políticos y públicos o particulares, con tal de que requieran el esfuerzo de más de un hombre.

Del Medio a la organización

Muchos psicólogos conductistas afirman que la conducta humana es modelada en un 100% por el medio, es decir, que son las influencias internas y externas las que determinan nuestras reacciones, ideas, opiniones y toda nuestra conducta.

Los no conductistas ponen en discusión este 100%. Alegan que el ser humano posee un repliegue íntimo de autodeterminación o libertad de arbitrio; pero aceptan elevadas tasas de influencia.

El medio determina el estilo de la organización en dos niveles:

- a) Directamente, a través de los modelos organizacionales que ofrece y
- b) indirectamente, a través de los hombres que la componen y que son producto del medio.

Cada miembro de una organización antes de serlo, se ha formado en un medio; y antes de ser obrero o jefe o empleado, o trabajador de cualquier

tipo, es una persona humana, con una fisonomía psicológica propia que condiciona en todo momento su conducta.

El medio es una entidad algo vaga y por lo mismo, muy difícil de definir. Nuestro medio podría describirse como “el final del siglo XX” o la “ciudad de México” o “la clase media” o “el sector empresarial de Monterrey” o “el capitalismo occidental” o “una familia conservadora”; etc., según las circunstancias y los puntos de vista.

Este macro ambiente suele ser estable en sus líneas generales. También es resistente al cambio y llega a pesar sobre la organización como una enorme plancha de hierro; por ejemplo, en países como México, es atávica la impuntualidad, que revela individualismo, falta de compromiso falta de educación a la responsabilidad y un fondo de cinismo. (Rodríguez, 1985).

De la organización al medio

Las organizaciones son parte integrante del medio. Si se considera a la organización en general, no tiene sentido distinguir entre “las organizaciones” por un lado y “el medio” por el otro. Si se suprimieran las organizaciones de un medio cultural dado, se destruiría ese medio.

Organizaciones que influyen en la vida del pueblo mexicano:

- La Coca Cola
- La Secretaría de Educación Pública
- La UNAM

Por supuesto, una organización particular da al medio menos de lo que recibe de él. Por lo contrario, el medio es como la atmósfera que penetra a la organización por todas partes y en todo momento.

La organización surge como una idea de una o varias personas. El inventor en un garaje que decide reunir cinco personas en un taller y empezar a construir

su invento; el activista social que funda un nuevo club u organización política en su universidad, están creando nuevas organizaciones.

Si la organización tiene éxito en lograr el objetivo de conseguir adeptos o crear demanda para un nuevo producto o servicio, podrá entonces existir, crecer y establecerse como tal. Los fundadores o empresarios de esa organización pueden abandonarla, morir o ser reemplazados por otros dirigentes que tengan una visión diferente de cómo debe funcionar la organización. Si la organización sigue teniendo éxito podrá sobrevivir el liderazgo de diversos dirigentes y tener su propia vida. (Shein, 1982)

Como sistema, la organización tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los integrantes del grupo.

Las organizaciones sociales son notoriamente sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

Una organización social es un dispositivo para mejor lograr, con los medios de un grupo, algún propósito; equivale al plano del que surgirá la máquina con algún objetivo práctico.

Para Ongallo (2004), se vive en una sociedad de organizaciones. Los seres humanos nos unimos en grupos afines para defender nuestras ideas, llevar a cabo proyectos, generar, crear, producir,... y en los que necesitamos de los otros para desarrollarnos... (Alonso, 2004).

Nuestra sociedad es una sociedad de organizaciones. Nacemos en el seno de organizaciones, nos educamos en organizaciones y empleamos mucho tiempo de nuestra vida en trabajar para organizaciones. Dedicamos muchas horas a colaborar, ayudar e incluso a rezar en el seno de organizaciones. Muchos de nosotros moriremos en organizaciones, e incluso cuando llegue la hora de la sepultura, la mayor organización de todo – el estado- deberá conceder un permiso

oficial. Las organizaciones al igual que los seres vivos, necesitan comunicarse con el entorno en el que viven, dando y recibiendo, por lo que, dentro de las mismas, los procesos de comunicación supondrán una buena parte de la vida organizativa y del tiempo empleado por sus miembros. (Alonso, 2004)

La organización como elemento constitutivo de nuestras sociedades es un concepto antiguo a pesar de que el vocablo como tal o aparece hasta el siglo XIX. Al principio por organización se entendía exclusivamente el orden que preside cualquier actividad, o bien la estructura de las instituciones, tanto públicas como privadas.

Años después se afirma que dicho concepto consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de sus dirigentes. (Muñoz, 2007)

Una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta en común. En esta definición están implicadas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; subdividen el trabajo entre sus individuos, y persiguen metas compartidas. Pero a medida que profundizan en el tema, llegan a la conclusión de que las organizaciones no son simples por lo que se ven en la necesidad de ampliar su concepción inicial: "las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas. (Muñoz, 2007)

Las organizaciones son grupos o asociaciones de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad (comunicación, fijación de fines, producción y reparto de bienes y servicios, etc.). Aunque pueden alcanzar un gran tamaño, las hay también de muy pocos miembros. (Lucas, 2002)

La existencia de las organizaciones es una de las características distintivas de la sociedad contemporánea, en la que su papel es facilitar la consecución de

finés que superan las posibilidades individuales. Aparecen como actores en la vida social, con sus propios derechos y obligaciones, por lo que se habla de personas corporativas y jurídicas.

Las organizaciones son “extensiones del mismo hombre”, en la medida en que encausan la acción social individual, que es más eficaz a través de las organizaciones. Las organizaciones constituyen las herramientas con las que los participantes tratan de alcanzar sus metas personales.

La evolución de la sociedad moderna hacia una sociedad de la información es también una evolución hacia la sociedad de las organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en un mundo complejo y desafiante.

La gente coordina actividades unos con otros para alcanzar sus objetivos, y, en último término, la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación.

El modo organizacional de dirigir los asuntos de una sociedad significa que prácticamente todos los miembros de una sociedad moderna dependen mucho de la eficacia con que funcionan las organizaciones. Se acude a ellas para conseguir bienes y servicio es en cantidad suficiente, de buena calidad y a un precio razonable. En ellas buscamos empleo para ganar dinero y comprar lo que se necesita. Las organizaciones se necesitan para obtener un ambiente sano y decente tanto en el trabajo como fuera del.

A su vez, las organizaciones requieren el talento y el esfuerzo que aportan quienes trabajan para ellas. Toda organización debe obtener esas aportaciones, lo mismo que otros recursos, y convertirlos en productos que ofrecen suficientes premios y alicientes para que no deje de funcionar y logre sobrevivir. (Hampton, 1989)

La siguiente lista de ocho características o elementos de ellas se extrajeron de sus definiciones, ninguna de las cuales incluye esos ocho elementos en su totalidad.

1. Un grupo de personas
2. Relativa permanencia o existencia ininterrumpida
3. Una característica común de la sociedad moderna
4. Orientación a un fin o meta comunes o limitados
5. Actividades y responsabilidades diferenciadas
6. Jerarquía de autoridad
7. Coordinaciones racionales deseadas
8. Interacción con el ambiente

Los tres primeros elementos (colectividad, permanencia y rasgos comunes)

Indican que las personas se reúnen para formar esos grupos colectivos y estables llamados organizaciones, al punto que en la actualidad son un lugar común. Basta caminar por la calle de una ciudad moderna para comprobar esto. En ella se encuentra una tienda de productos de computación, un restaurante McDonald's, una compañía de seguros, un banco, una estación de servicio para automóviles, una iglesia metodista, una oficina de una estación de televisión pública, una fundación de investigación, un supermercado, un hospital, una tienda de música que vende instrumentos. Este tipo de negocios se pueden encontrar en las atestadas calles de varios países. (Hampton, 1989)

Los siguientes cuatro elementos (orientación a las metas, actividades diferenciadas, jerarquía y coordinación) representan las características internas de las organizaciones que las distinguen de los grupos temporales de personas, como las multitudes, y de otras clases de instituciones como la familia.

El último elemento de la lista, la interacción con el ambiente, reconoce que la organización sostiene algunas modalidades de intercambio con su ambiente,

toman algunas cosas del ambiente y a su vez le proporcionan otras. Influyen en el medio, y éste a su vez las afecta. (Hampton, 1989)

La organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico. (Hampton, 1989)

Una organización es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. (Gibson, 2003)

Organización. Entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. (Gibson, 2003)

Una organización es un patrón de relaciones –muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. (Stoner, 1996)

Organización es una ordenación sistemática de personas, realizada con alguna finalidad específica. (Díez, 2002)

Organización es el hospital en que se nace, la oficina en que registramos cualquier acto o en la que solicitamos una acreditación, la compañía fabricante de cualquier bien de uso diario, la constructora que edificó el edificio donde habitamos, la iglesia a la que acudimos a rezar, el club donde hacemos deporte, la comunidad de propietarios a la que pertenecemos y casi todos los sitios en que nos encontremos a lo largo de nuestra vida cotidiana.

Las organizaciones tienen tres elementos comunes:

1. Tienen un propósito definido.
2. Están compuestas por personas, que van a ser, en la práctica, las encargadas de alcanzar las metas propuestas por la organización.
3. Emplean una serie de métodos y disposiciones, para definir y delimitar el comportamiento de sus miembros.

La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que Está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.

La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican múltiples interacciones entre la organización y sus medios.

La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros y cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema.

La organización existe en un conjunto de medios dinámicos conformados por un sin número de otros sistemas, más grandes algunos otros más pequeños que la organización. (Schein,1982)

Estructura Organizacional

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Una organización es una estructuración técnica de las relaciones que deben existir en las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización. (Franklin, 2002).

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. (Stoner, 1996)

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Organización funcional. La organización por funciones reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, así aprovecha con eficiencia los productos especializados. (Stoner, 1996)

Organización por producto/mercado. La estructura por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. (Stoner, 1996)

Organización matricial. La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus

inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Conforme las organizaciones se han hecho mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. (Stoner, 1996)

La estructura matricial, es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

Hace unos 30 años, Alfred Chandler, el historiador de los negocios propuso una forma de pensar que ha sido bien aceptada por las empresas de Estados Unidos: una estructura organizacional es un derivado lógico de la estrategia organizacional y la facilita.

Tres tipos de estructuras organizacionales innovadoras han evolucionado a partir de este nuevo enfoque estratégico: (1) la que Peters llama la “desorganización necesaria”, (2) la llamada corporación virtual y (3) la que Quinn llama organización “desagregada”.

Desorganización necesaria. Peters es partidario de procesos para diseñar organizaciones que produzcan arreglos flexibles y de corta vida para las actividades de trabajo pronostica que “la organización” eficaz del mañana será conjurada de nuevo, día tras día”. Peters les dice a los gerentes presten mucho menos atención a las estructuras de la organización y mucha más a repasar los problemas en forma conjunta con las personas que aportan sus diferentes talentos para realizar esa tarea y que incluso pueden provenir de diferentes organizaciones, para trabajar en esa tarea. (Stoner, 1996).

Corporaciones virtuales. La corporación virtual es una red temporal de compañías independientes – proveedores, clientes, incluso rivales en otras ocasiones- vinculadas por la tecnología de la información, con objeto de compartir habilidades, costos y acceso a los mercados de unos y otros. No cuenta con oficina central ni organigrama, no cuenta con jerarquía ni con integración vertical. (Stoner, 1996)

Organizaciones desagregadas. Los servicios y las tecnologías de los servicios han abierto una gran variedad de opciones nuevas para las organizaciones, a fin de manejar el intelecto de manera mucho más desagregada.

Un ejemplo de desgregación es la costumbre de “maquilar”, de dar las tareas de producción a otras organizaciones. (Stoner, 1996).

2.2 Tipos de organización

Analizando las diferentes organizaciones se encuentran con una dicotomía importante. Hay organizaciones que se denominan “abiertas” y hay otras que se denominan “cerradas”. Cada modelo se comporta de distinta manera, viven culturas internas diferentes, que condicionan gran número de actividades y decisiones.

En un sistema abierto de organización se deben considerar tres tipos de conceptos simultáneos para calibrar comportamiento:

- Características de las organizaciones
- Tipo de entorno en la que opera la organización
- La naturaleza del ser humano

Un sistema abierto quiere decir que se relaciona con el entorno, que

Importa cosas del medio (por ejemplo información), que las utiliza en un proceso de conversión y que más tarde exporta productos o servicios resultantes de esa conversión. (Alonso, 2004)

Hay organizaciones “cerradas”, cuya actividad se reduce a responder a tal o cual necesidad de sus miembros. Tales pueden ser:

- Un club deportivo local
- Una cooperativa de consumo en un sindicato
- Un círculo de los poetas líricos de Guadalajara

Hay organizaciones que resuelven de modo estable algunas necesidades básicas de sus miembros y que, por tanto, tienden a adueñarse de la mayor parte de su tiempo y de sus energías. (Rodríguez, 1985)

Piénsese en el diverso impacto que tienen en la vida de un individuo el pertenecer a:

- La fábrica Philips como director de personal
 - La Fábrica Philips como asesor jurídico que dedica a ella un día a la semana.
 - El club Asturiano como presidente del Consejo de Administración
 - El mismo club Asturiano como socio
- a) Hay organizaciones cuyo diálogo con el público se desarrolla en un clima de imposición (la mayoría de los gobiernos), y hay organizaciones que proponen, solicitando y tratando de motivar, sin recurrir nunca a la amenaza ni al castigo.

- b) Hay organizaciones agresivas en cuanto a la penetración del ambiente; organizaciones movidas por una necesidad de conquista y de expansión; y organizaciones que más bien esperan a ver quiénes desean acercarse a ellas. Ejemplos de las primeras, los restaurantes McDonalds; de las segundas una pequeña taquería de barrio en un pueblo pobre. (Rodríguez, 1985)

Las organizaciones Metanoicas

El vocablo “metanoica” está tomado del griego que tiene como significado, cambiar de pensamiento. Los autores cristianos en los primeros siglos de nuestra era se referían a la “metanoia” como al gran cambio personal ante la llamada a la conversión. Los autores contemporáneos usan el vocablo “metanoia” para reforzar la importancia del cambio, que no tiene vuelta atrás. Es un cambio unido al compromiso de afiliación y al compromiso de mejora de la organización. (Alonso, Gallego, Ongallo, Alonso, 2004)

Organizaciones públicas y organizaciones privadas

La organización privada, tiene un panorama estrecho; mira al lucro y/o bienestar de sus miembros. Esta estrechez subsiste aunque la organización sea gigantesca, como son las grandes transnacionales.

La organización pública, en cambio, se concibe en razón del bien de la comunidad total. (Rodríguez, 1985)

La sociedad actual está tan llena de “organizaciones”, que incluso se han escrito libros sobre quienes viven de esas organizaciones. Casi todo lo que se hace, desde el nacimiento hasta la muerte, está relacionado con alguna organización. Pero la clase de organización más sobresaliente de la sociedad moderna es la burocracia. (Shepard, 2011)

Organizaciones formales y burocracias

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

Aquellas organizaciones que no solo están formalmente establecidas, sino que son grandes y complejas, reciben el nombre de burocracia. Cuando los estudiantes universitarios hablan de lo que hay que hacer para matricularse dicen: “todo ese papeleo burocrático”. No obstante que cada vez se pasa más tiempo en grandes organizaciones formales, seguramente aún no se aprende a conducirse en ellas.

Las burocracias han existido siempre, al menos desde la organización de los millares de personas que construyeron las pirámides de Egipto. Hoy más que nunca la gente está más en contacto con esta gran variedad de organizaciones formales tan complejas.

En sociología, la burocracia es un tipo de organización formal, en el que predomina una sociedad industrial. (Sherpard, 2011)

Una organización formal es aquella estructura social que intencional y conscientemente se propone la consecución de ciertas metas específicas. Así las organizaciones formales se contraponen a las instituciones sociales como “la familia” o “la economía”. (Shepard, 2011)

La organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

El modelo clásico de organización formal fue ideado por el sociólogo alemán Max Weber. Este delineó algunas características organizativas que, según creía, fomentaban la racionalidad y la eficiencia en toda actividad administrativa. (Shepard, 2011)

Las organizaciones que tienen esas características reciben el nombre de burocracias. Entre las características más importantes de las burocracias están:

1. La organización está compuesta por un conjunto de puestos, cada uno para alcanzar determinadas metas.
2. Los miembros tienen un conjunto de reglas que guían su comportamiento dentro de la organización.
3. Las actividades de esos miembros son muy especializadas.
4. Los puestos están jerarquizados; una persona por lo general tiene autoridad sobre otras que se encuentran en puestos inferiores al suyo, lo cual, a su vez, está sujeta a la autoridad de quienes ocupan puestos más elevados en esa jerarquía.
5. Se selecciona al personal por sus cualidades técnicas y profesionales y es promovido según el mérito.
6. Se lleva un registro u hoja de servicios de los miembros de esas organizaciones. (Shepard,2011)

Weber sostenía que las organizaciones que funcionaran de acuerdo con esas características tendrían una rapidez, exactitud y eficiencia máximas. (Shepard, 2011)

Las organizaciones modernas, grandes y complejas, no siempre son eficientes; pero cuando no lo son se debe a que se han desviado del modelo weberiano.

La organización informal en las grandes organizaciones formales

El hecho de que cada vez sean más las actividades que se desarrollan dentro de las grandes organizaciones formales, no significa que hayan

desaparecido las pequeñas estructuras informales. Además de las estructuras informales ya existentes, tales como las juntas de vecinos, clubes sociales, o bien otros intereses especiales aparte del trabajo, se forman estructuras informales entre gente que trabaja en las mismas organizaciones formales.

El término de organización informal se emplea para referirse a las relaciones no oficiales, existentes en todas las organizaciones formales. Las organizaciones informales son pequeños grupos que poseen sus propias normas directivas del comportamiento de sus miembros. (Shepard, 2011)

Moonry y Riley dicen que “organización, en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado...” (Franklin, 2002)

La organización informal tiende a humanizar la organización formal, es decir, permite que los miembros tomen en cuenta las metas y necesidades personales, no reconocidas por las reglas y procedimientos de la organización. Esto es importante, porque las metas personales de cada trabajo, dentro de una organización formal, por lo general distan mucho de las metas de la organización. La organización informal, permite un equilibrio entre las exigencias del trabajo oficial y las metas y necesidades de los trabajadores. Los grupos informales suelen proteger a las personas que pertenecen a la organización mayor. (Shepard, 2011)

Herbert A. Simon ha descrito el caso de la organización informal como “las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él”. (Stone, 1996)

Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. (Franklin, 2002)

Las organizaciones voluntarias.

También se forman organizaciones con fines distintos al empleo y la paga. Dichas organizaciones, en las que se participa por elección y por razones diferentes al empleo, se denominan organizaciones voluntarias.

Las organizaciones voluntarias son organizaciones formales especializadas donde la afiliación se basa en la elección de los individuos para trabajar por algún interés común. Debido a que en las organizaciones voluntarias no se paga por la participación, con frecuencia no se puede controlar fácilmente a los miembros. Por tal motivo esas organizaciones suelen ser de “tiempo libre”. (Shepard, 2011)

Las organizaciones voluntarias median entre el individuo y las estructuras políticas y económicas.

Las organizaciones voluntarias se consideran elementales para cualquier democracia, vale la pena advertir que la pertenencia a las mismas está relacionada positivamente con un nivel social superior; es decir, que una organización tendrá más miembros voluntarios si la clase social es de nivel superior. Mientras que la clase media urbana se ha considerado como el sector de la sociedad más inclinado a las organizaciones voluntarias, los miembros de las clases inferiores y los campesinos suelen inscribirse en organizaciones voluntarias, pero su nivel de participación es muy bajo. Un estudio de Axelrod (1956), indicó que es más probable que las personas con mayores ingresos y educación participen en organizaciones voluntarias, además de ser los más activos. (Shepard, 2011)

Las organizaciones voluntarias a veces constituyen intereses especiales. Muchas de esas organizaciones, como la de los Boy Scouts y el Club de Leones, tienden a desempeñar la función de mantener y estabilizar la sociedad. Otras

organizaciones, sin embargo, como el Ku Klux Klan, o la banda delictiva Los Ángeles Infernales, contribuyen al rompimiento más que a la integración.

Los sociólogos clasifican las organizaciones voluntarias, en instrumentales y expresivas. Las expresivas son aquellas donde las actividades de la organización constituyen las metas en sí mismas. Los clubes de canasta y de golf son ejemplos, porque la gente se inscribe en ellos para satisfacer sus inclinaciones jugando canasta, golf o tenis. Las organizaciones instrumentales son actividades colectivas orientadas hacia alguna meta específica que está fuera de la organización misma. La sociedad protectora de la vida silvestre y la Unión americana de libertades civiles son organizaciones voluntarias instrumentales, cuyas actividades consisten en lograr ciertos propósitos a favor de otros, fuera de la organización además de la de sus miembros. (Shepard, 2011)

Las estructuras de Mintzberg.

Mintzberg (1999) han ampliado esta categorización a siete configuraciones: organización de tipo empresarial, organización de tipo mecanicista, organización profesional, organización diversificada, organización innovadora, organización misionera y organización de tipo político.

La organización de tipo empresarial. La estructura es sencilla. El comportamiento de la organización apenas está formalizado. La estructura es orgánica. Existen muy pocos mandos intermedios. El personal de apoyo está reducido al mínimo, con el fin de mantener la estructura ligera y la organización flexible.

La organización de tipo mecanicista. La más cercana a la visión ideal de Max Weber. La empresa de esta conformación posee departamentalización funcional, fuerte presencia de personal de apoyo, alta formalización, gran división del trabajo y estandarización de operaciones. Las unidades operativas son de gran tamaño.

La organización profesional. El personal operativo de esta estructura está constituido en su mayoría por gente muy cualificada (profesionales) con control sobre su propio trabajo. El trabajo de este personal consta de un análisis o diagnóstico del problema para hacerlo corresponder a una categoría o a un método o procedimiento que pueda resolverlo. La departamentalización se basa en un enfoque funcional/cliente. En vez de estandarizar los trabajos, se trata de estandarizar las habilidades del personal mediante un largo periodo de formación y adiestramiento.

La organización diversificada. Las características se corresponden con las reflejadas al hablar de departamentalización divisional. Las empresas correspondientes a este diseño son las de tamaño elevado, de tecnología, productos y mercados divisibles, con estandarización de productos.

La organización innovadora o adhocracia. La adhocracia se define por una departamentalización matricial, con el poder de experto repartido, y baja formalización. Gran necesidad de coordinación. El entorno preciso es complejo y dinámico.

Este tipo de organización se encuentra en entornos complejos y dinámicos, debido a que son éstas las que requieren una innovación sofisticada, las que exigen un esfuerzo de cooperación por parte de expertos de muchas clases diferentes.

La organización misionera. Son organizaciones dominadas por su ideología. Lo que permite su coordinación es la normalización de normas, el hecho de que todos sus miembros compartan los mismos valores y creencias.

Tiende a haber poca división del trabajo y poca especialización de puestos de trabajo. (Díez, 2002)

Organización Lineal o militar.

Es el que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando.

El tipo de organización militar no excluye la ayuda o la cooperación de jefes subalternos; al contrario, la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

El tipo de organización militar procede particularmente en instituciones como el ejército, o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. (Franklin, 2002)

Organización funcional, departamental o de Taylor.

Organiza específicamente por departamentos o secciones basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto.

Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa. El origen de este sistema se le debe a Frederick W. Taylor, pionero de la administración científica. (Franklin, 2002)

Organización de comités o consejos

Somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que toma por mayoría de votos de sus miembros.

El tipo de comités o consejos ha venido adoptándose en empresas o instituciones donde diversos sectores de opinión, por disposición especial de la ley, de los reglamentos de las empresas o por simples costumbres, deben participar en la dirección, compartiendo como se ha dicho ya, la responsabilidad de la misma.(Franklin,2002)

2.3 Teorías clásicas de la organización

Por falta de un método mejor de identificación, se dirá que la doctrina clásica trata en forma casi exclusiva de la anatomía de la organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la superintendencia funcional y los cuerpos de planeación.

La teoría clásica de la organización se edifica sobre cuatro pilares claves. Ellos son: la división del trabajo, los procesos funcionales y numéricos, la estructura y la envergadura del control. De estos elementos principales, se puede derivar prácticamente toda la teoría de la organización clásica.

1. La división del trabajo, es sin duda la piedra angular de estos cuatro elementos. De ella fluyen como resultado los otros elementos. La estructura de la organización depende naturalmente de la dirección, la cual toma la especialización de actividades en el desarrollo de la compañía.
2. Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la organización respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, y de la obligación de reportar.

3. La estructura es la relación lógica de las funciones en una organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente. La estructura implica sistema y patrones.
4. La envergadura del control es un concepto relacionado con el número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva. (Franklin, 2002)

Taylor y la organización científica del trabajo.

Se pueden considerar diferentes etapas en el desarrollo de la Sociología de las organizaciones como disciplina autónoma, hasta llegar a nuestros días; cada una está caracterizada por unas aportaciones teóricas específicas aunque no definitivas. Entre las etapas mencionadas encontramos a F.W. Taylor quien no es un sociólogo, pero puso cimientos firmes para intentar la comprensión racional de las relaciones sociales surgidas en el ámbito de una empresa.

El mérito de Taylor ha sido, su carácter sensibilizador acerca de los problemas humanos en la empresa industrial. El taylorismo es realmente la primera tentativa que, basándose en la ciencia, procura estudiar los problemas humanos de la gran industria. Para Taylor, los individuos se mueven por el sencillo esquema: estímulo-respuesta; y el estímulo es fundamentalmente económico. Parte de de la consideración de que los trabajadores se mueven por una motivación económica, al igual que los empresarios. Hay una coincidencia de intereses entre el manager y el obrero, por eso, el “management científico” insiste en que la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado, y viceversa; y que es posible dar al trabajador lo que más desea –salario elevado- y al empresario lo que más le interesa- un bajo coste de producción. (Lucas, 2002)

Causas de baja productividad.

Taylor estaba convencido de que el problema de los pueblos es el bajo rendimiento en el trabajo, el cual afecta a los salarios, a la prosperidad de todos los establecimientos industriales de la nación. Tres son las causas, según Taylor que dan lugar a la baja productividad y al frenado en los talleres (Taylor, 1914)

1. El prejuicio, generalizado desde tiempo inmemorial entre los trabajadores, de que un incremento importante en la producción de cada hombre de cada máquina traería como consecuencia final el despido de gran número de obreros.
2. Los anacrónicos sistemas de gestión que se aplican normalmente y que obligan a los trabajadores a producir con lentitud para proteger sus legítimos intereses. La razón de este estado estriba en que casi todos los empresarios tienen establecido un salario máximo que consideran justo para cada categoría de trabajadores, ya trabajen a jornal o a destajo.
3. Los métodos de trabajo empíricos e ineficaces que son aún de uso general en todas las industrias, y con los que nuestros trabajadores desperdician gran parte de su esfuerzo.

En definitiva, el camino del management científico para resolver los problemas que la producción plantea está en la motivación económica para el aumento de la productividad, y en la íntima relación entre los obreros y los miembros de la dirección. (Lucas, 2002)

La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

Entre los exponentes más importantes de estas teorías señalamos, junto a Fayol, a Urwick, que fue el principal difusor en Inglaterra, y Mooney, que lo fue en Norteamérica. Se les ha llamado “teorizantes de la dirección administrativa” y “teóricos de la departamentalización” por su preocupación por la organización

formal –la organización propuesta, planeada y realizada por la dirección – que considera necesario maximizar para conseguir la eficacia.

Fayol, en Francia; Urwick, en Inglaterra, y Mooney, en Estados Unidos, sistematizaron sus experiencias personales como dirigentes de grandes empresas (mineras, alimentarias, y metalúrgicas) bajo la forma de teoremas fundamentales. Sus principios básicos se pueden sintetizar de la siguiente manera (Levy-Leboyer, 1975).

El principio de jerarquía estricta, según el cual la autoridad y responsabilidad deben repartirse a lo largo de la organización, de forma que sea intensa la influencia de las situaciones en lo alto de la escala, que disminuya a cada grado y que sea débil o nula en los niveles más bajos.

1. El principio de unidad de mando, que indica que sólo se deben recibir órdenes de un superior distinguiendo las personas con mando directo (línea) de las del estado mayor (staff).
2. El principio de excepción, que señala a cada individuo unos límites a la delegación de poderes, sólo para lo ordinario, debiendo preguntar lo extraordinario al jefe.
3. El principio de ámbito de control, según el cual nadie tiene capacidad para mandar sobre un número ilimitado de subordinados, cifrándose el máximo de subordinados directos en cinco o seis personas. (Lucas, 2002).

Henri Fayol

Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración. Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba en la administración, que en su opinión, era operación

empresarial más descuidada. Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales. (Stoner, 1996)

Los 14 principios de la administración de Fayol

1. División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
2. Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
3. Disciplina. Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección. Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; aumentar su papel en ella e descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero

que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente.

9. Jerarquía. La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

(Stoner, 1996)

Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber, pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del

trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Weber, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Ahora se concede tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio. (Stoner, 1996)

Mary Parker Follett

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

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

El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. (Stoner, 1996)

Chester I. Barnard

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

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

trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración. (Stoner, 1996)

Capítulo 3

MÉTODO CUALITATIVO Y LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

3.1 Investigación cualitativa y método cualitativo

Breve historia de la investigación cualitativa

La evolución de la investigación cualitativa no puede concebirse si no es desde la consideración del proceso seguido por cada una de las diferentes áreas que han conformado esta manera de entender la investigación el campo de las ciencias sociales, sobre todo desde la antropología y la sociología.

Bogdan y Biklen (1982) establecen cuatro fases fundamentales en el desarrollo de la investigación cualitativa. Un primer periodo que va desde finales del siglo XIX hasta la década de los treinta, donde se presentan los primeros trabajos cualitativos y adquieren su madurez diversas técnicas cualitativas como la observación participante, la entrevista en profundidad o los documentos personales. Un segundo periodo que comprende desde la década de los treinta a los cincuenta, en el que se produce un declive en el interés por el enfoque cualitativo. Un tercer momento se produce en torno a la década de los sesenta, época marcada por el cambio social y el resurgimiento de los métodos cualitativos.

El cuarto periodo, iniciando en la década de los setenta, se ve por parte de Bogdan y Biklen (1982) como la época en la que comienza a realizarse investigación cualitativa por los investigadores educativos también. (Rodríguez, Gil, 1999).

Denzin y Lincoln (1994), centrándose en lo que va de siglo, establecen cinco periodos en la investigación cualitativa: tradicional (1900-1950), el modernista o edad de oro (1950-1970), géneros imprecisos (1970-1986), la

crisis de la representación (1986-1990) y la era postmoderna (1990-en adelante).

Aunque las raíces históricas de la investigación cualitativa podemos encontrarlas en la cultura grecorromana con los trabajos de Herodoto (Erickson, 1973), no es hasta finales del siglo pasado cuando comienzan a emplearse los métodos cualitativos de una forma consciente (Taylor y Bogdan, 1986).

El uso de los métodos cualitativos tiene larga tradición tanto en la psicología como en las ciencias sociales. En psicología por ejemplo Wilhelm Wundt utilizó métodos de descripción.

Naturaleza de la investigación cualitativa

La investigación cualitativa tiene significados diferentes en cada momento. Una primera definición, aportada por Denzin y Lincoln (1994), destaca que “es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”. Esto es que los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales-entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo

integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es un solo aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

Acercarse a la comprensión de la investigación cualitativa no es fácil. La investigación cualitativa consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos.

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el campo objeto de estudio. Para Erickson (1977), el investigador entra en el campo con una orientación teórica consciente que refleja un conocimiento sustantivo de la teoría de las ciencias sociales y de la teoría personal. Como producto de una interacción entre ambos sugiere las preguntas que orientarán la investigación.

La investigación cualitativa podemos definirla por sus notas más significativas. Taylor y Bogdan (1986) indican las siguientes:

1. La investigación cualitativa es inductiva. En los estudios cualitativos los investigadores siguen un diseño de investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes solo vagamente formulados.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.

3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio. Se ha dicho de ellos que son naturalistas, es decir, que interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Para la perspectiva, fenomenológica y, por lo tanto, en la investigación cualitativa, es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas; busca una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas. Los métodos utilizados para estudiar a las personas, necesariamente influyen en la manera en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación. Los métodos cualitativos nos mantienen próximos al mundo empírico. Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial para ser estudiado.

10. La investigación cualitativa es un arte. Los métodos cualitativos no han sido tan refinados y estandarizados como otros enfoques investigados. El investigador es un artífice. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador esclavo de un procedimiento.

Según Montero, estos son factores para tomar en cuenta en

La investigación cualitativa:

- 1) El tipo de preguntas que se plantean en la investigación
- 2) El uso del contexto natural
- 3) La observación participante
- 4) Las comparaciones y contrastes que se efectúan
- 5) El concepto de cultura
- 6) Se integran en la investigación cualitativa los conceptos etic y emic.

Etic y Emic según Harris Etic se deriva de la palabra Phonetic (Fonética). Emic, de Phonemic (Fonémica). Estos conceptos se utilizan en la investigación cualitativa porque representan dos aspectos importantes. Etic se refiere a la descripción desde el punto de vista externo. Se refiere, asimismo, a aquellos conceptos o categorías que se utilizan para hacer comparaciones entre culturas. La perspectiva es totalmente descriptiva y refleja macronociones y aspectos generales.

Las operaciones Etic, según Harris tienen como marco la elevación de los observadores al status de jueces supremos de categorías y conceptos usados en descripciones y análisis...Frecuentemente las operaciones Etic

incluyen la medida y la yuxtaposición de actividades y acontecimientos que los informadores nativos pueden encontrar inapropiados o sin sentido.

Emic, por el contrario, presenta la perspectiva interna de las personas que ya están integradas dentro de la cultura o de la propia sociedad al desglosar la interpretación del significado, con sus reglas y categorías, como el conocimiento sociocultural que rige y es común para ese grupo o sociedad.

En este sentido Boas, desde una orientación emicista, indica: Si es nuestro serio propósito entender los pensamientos de las personas, el análisis completo de la experiencia debe basarse en sus conceptos y no en los nuestros". Este paradigma fue seguido y más tarde articulado por lingüistas antropológicos y antropólogos cognitivos en los años 1950-1980. Esto conduce a lo que ha sido llamado la "Nueva Etnografía".

Harris define esta perspectiva como "la descripción del modo de vida de una raza o grupo de individuos". Es decir, cómo se comportan, cómo interactúan, cuáles son sus creencias, sus valores, sus motivaciones, etc., tratando de hacer todo esto dentro del grupo y desde dentro de las perspectivas de los miembros del grupo. Esta perspectiva está directamente confrontada con la "eticista", que recalca la perspectiva del observador por encima de la del actor.

Características

Taylor y Bogdan (1986:20) consideran, en un sentido amplio, la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable". Estos autores llegan a señalar las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

1. Es inductiva
2. El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte. (Rodríguez,1999)

Para LeCompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse

Como “una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo cassettes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”.

(Rodríguez, 1999)

La calidad según LeCompte (1995) significa “lo real, más que lo abstracto; lo global y concreto, más que lo disgregado y cuantificado”.

Stake (1995) destaca de la investigación cualitativa es el papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos desde los inicios de la investigación, frente a la posición mantenida desde los diseños cuantitativos en los que el investigador debe estar libre de valores e interpretar una vez que los datos se han recogido y analizado estadísticamente. En la investigación cualitativa lo que se espera es una “descripción densa”, una “comprensión experiencial” y “múltiples realidades”.

Stake (1995) considera como aspectos diferenciales de un estudio cualitativo su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático. (Rodríguez, Gil, 1999)

En torno a la investigación cualitativa, se establecen unas características básicas de este tipo de investigación. Siguiendo las aportaciones de Guba y Lincoln (1994) y Angulo (1995), destacamos que existen una serie de niveles de análisis que permiten establecer unas características comunes de esta diversidad de enfoques y tendencias. Estos niveles son: ontológico, metodológicos, técnico/instrumental y contenido.

El nivel ontológico, es aquel en el que se especifica cuál es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. Desde este nivel la investigación cualitativa se define por considerar la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma.

Desde el plano epistemológico se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento. Así desde esta perspectiva epistemológica, la investigación

cualitativa asume una vía inductiva. Parte de la realidad concreta y los datos que ésta le aporta para llegar a una teorización posterior.

En el plano metodológico, se sitúan las cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad. Desde este nivel, los diseños de investigación seguidos en la investigación cualitativa tendrán un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación, a través del cual se puedan recabar las distintas visiones y perspectivas de los participantes.

“La tarea de un metodólogo cualitativo es la de suministrar un marco dentro del cual los sujetos respondan de forma que se representen fielmente sus puntos de vista respecto al mundo y su experiencia (Anguera, 1995).

Desde el nivel técnico, preocupado por las técnicas, instrumentos y estrategias de recogida de información, la investigación cualitativa se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación.

Por último, desde el nivel de contenido la investigación cualitativa cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica en educación, sociología, psicología, economía, medicina, antropología, etc. (Rodríguez, 1999)

No existe una investigación cualitativa, sino múltiples enfoques cuyas diferencias fundamentales vienen marcadas por las opciones que se tomen en cada uno de los niveles (ontológico, epistemológico, metodológico y técnico). La adopción de una u otra alternativa de todas las posibles que se presentan en cada nivel, determinarán el tipo de estudio cualitativo que se realice. (Rodríguez, 1999)

La investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. (Martínez, 2008)

La investigación cualitativa se orienta a analizar casos concretos en su particularidad temporal y local, a partir de las expresiones y actividades de las personas en sus contextos locales. (Flick, 2004)

La investigación cualitativa tiene relevancia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales. (Flick, 2004)

Pasos generales para la investigación cualitativa

Inicia con un conocimiento profundo del campo en que ocurre el fenómeno y la teoría pertinente.

Mantiene los propósitos de someter a prueba las teorías existentes y de extenderlas, es decir no pierden su vínculo con la teoría en ninguna etapa del proceso.

La teoría se usa como guía al respecto de la selección del escenario y los casos la información recabada (a favor o en contra) servirá para apoyarla o rectificarla. Este proceso constante de comparación es esencial en investigación cualitativa.

Durante la investigación se elaboran explicaciones alternativas y desarrollan métodos para evaluarlas y someterlas a prueba. Si bien las iniciales pueden verse modificadas por la información arrojada, lo crucial es recolectar información a favor y en contra de las hipótesis de investigación.

Los datos recolectados en investigación cualitativa, son tanto generales como específicos, dependiendo del momento de la investigación, la información disponible el método empleado y la viabilidad. (Riveros, 1999)

Algunos elementos que sirven para aportar información en la investigación cualitativa plantean retos, como la medición de la narrativa, de condiciones, relaciones, conductas y aún de la subjetividad. Identificar como suceden los eventos desde una perspectiva holística requiere frecuentemente que se consideren todos los elementos anteriores y su interacción. Algunos de los métodos más utilizados son: la observación, la entrevista y la etnografía.

3.1.1 Métodos cualitativos

Desde los objetivos de investigación de la interacción simbólica (Denzin, 1989), los métodos a considerar, deberían ser: la observación participante, la investigación naturalista, la entrevista sociológica y la biografía.

Los métodos de investigación surgen bajo las concepciones y necesidades de los investigadores que trabajan desde una disciplina concreta del saber, la cual determina en cierta medida, a su vez, la utilización de los métodos concretos y las posibles cuestiones a tratar. (Rodríguez, Gil 1999)

La metodología cualitativa no reduce la explicación del comportamiento humano a la visión positivista, que considera los hechos sociales como “cosas” que ejercen una influencia externa y causal sobre el hombre, sino que también valora la importancia de la realidad como es vivida y percibida por él: sus ideas, sentimientos y motivaciones. (Martínez, 1998)

La metodología cualitativa se distingue por las siguientes características: es descriptiva, inductiva, fenomenológica, holista, ecológica, estructural-sistémica, humanista, de diseño flexible, y destaca más la validez que la replicabilidad de los resultados de la investigación.

“La metodología cualitativa es el estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.”. (Martínez, 2008)

La metodología cualitativa recoge la información que considera pertinente en ambientes naturales. Lo esencial de esta metodología consistirá en tratar de contestar a preguntas como: ¿para quién?, y ¿con qué fin se lleva a cabo el estudio?, así como intentar responder a los diferentes niveles de análisis y de abstracción que se efectúan.

El nivel de abstracción se puede caracterizar por varios métodos. La inducción analítica por medio de la cual se procuran precisar las categorías de fenómenos singulares que se encuentran entre los datos e informaciones recogidas.

En segundo término se pueden emplear taxonomías, o sea, tipos ideales y sistemas de clasificación de nociones empleadas por la gente. Finalmente, el uso del caso único que funciona como microrreflejo de una situación que se analiza directamente a través de las observaciones que se realizan sobre comportamientos.

En síntesis la metodología cualitativa, a diferencia de la cuantitativa, no comienza con un cuerpo de hipótesis que es necesario confirmar o rechazar. El investigador suele conocer el campo a estudiar y se acerca a él con problemas, reflexiones y supuestos. Realiza una observación intensiva, participante en contacto directo con la realidad, con el fin de ir elaborando

categorías de análisis que poco a poco pueda ir depurando, según la realidad –objeto de estudio- le vaya indicando. Se trata de ir redefiniendo y reelaborando los instrumentos y categorías según lo requieran el objetivo del estudio y las demandas de la realidad.

La metodología de tipo cualitativo presenta como rasgo peculiar la diversidad metodológica, de tal manera que permite extraer datos de la realidad con el fin de ser contrastados desde el prisma del método. (Pérez, 2002).

Este método posibilita además, realizar exámenes cruzados de los datos obtenidos, recabar información por medio de fuentes diversas de modo que la circularidad y la complementariedad metodológica permitan establecer procesos de exploración en espiral. Así por medio de un proceso de triangulación se contrasta y valida la información obtenida a través de fuentes diversas sin perder la flexibilidad, rasgo que caracteriza a este tipo de investigación.

Los métodos cualitativos no solo nos proveen de los medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real, sino que nos aportan múltiples opciones metodológicas sobre como acercarse a tal ámbito de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio a largo plazo.

Los métodos son las herramientas de los investigadores, son los medios para acercarse o entender, lo que está ocurriendo. (Morse, 1999)

Los métodos cualitativos se ocupan bajo condiciones en las que no es posible cuantificar las variables en términos de observar hipótesis estadísticas o inferenciales. Tienen el propósito de revelar o interpretar el significado, más que el de establecer principios generales y suelen incluir el estudio a profundidad de casos específicos a fin de descubrir como ocurren los eventos o hacerlos comprensibles.

Los métodos cualitativos se distinguen en que:

- Es posible que el investigador sea parte (en ocasiones muy importante) del fenómeno de estudios o de los resultados obtenidos a manera de instrumento de investigación en sí mismo (a).
- Busca el conocimiento detallado de casos específicos con el objetivo de identificar cómo ocurren las cosas.
- El procedimiento puede modificarse y/o adaptarse conforme se recolectan los datos.
- Permite explorar significados y realidades múltiples en el mismo estudio

La metodología es por definición el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables y, en el caso de que estos sean demostrables, la elección de una determinada metodología implica la aceptación de un concepto de conocimiento y de ciencia, es decir, una opción epistemológica (teoría del conocimiento) previa, pero esta opción a su vez va acompañada por otra opción, la opción ontológica (teoría sobre la naturaleza de la realidad). La metodología cualitativa está muy consciente de estas dos opciones.

El método cualitativo específico que se vaya a emplear dependerá, de la naturaleza de la estructura a estudiar.

La metodología cualitativa sistémica, dispone de una serie de métodos, cada uno de los cuales es más sensible y adecuado para la investigación de una determinada realidad. (Martínez, 2008)

Métodos hermenéuticos: métodos que usa consciente o inconscientemente todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es en todo momento interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado.

Métodos fenomenológicos: Estos métodos son los más indicados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil, formarse ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia, por estar muy alejado de su propia vida.

Métodos etnográficos: Son los de mayor preferencia para entrar a conocer un mundo étnico, racial de getho o institucional (tribu, raza, región, nación, hospital, empresa, cárcel, escuela, entre otros) que forman un todo muy sui géneris donde los conceptos de las realidades que se estudian adquieren significados especiales, las reglas, normas, modos de vidas muy propias del grupo como tal.

El método de investigación-acción: Es el único indicado cuando el investigador no quiere conocer una determinada realidad o un problema específico de un grupo, sino que desea también resolverlo.

3.2 La entrevista en profundidad

La entrevista en las ciencias sociales

Toda entrevista es por definición, una interacción verbal entre un entrevistador y un respondente, orientada al cumplimiento de objetivos.

En investigación social, los objetivos que originan y encuadran la entrevista están referidos a la obtención de información cuyo destino final será la de producir conocimiento científico.

La interacción social presente en la entrevista tiene distinta significación para el entrevistador que para el respondente. El entrevistador buscará encontrarse con un monto de información adecuado en calidad y cantidad, en

relación con los alcances de la investigación de la que forma parte. A su vez el entrevistado, al momento de realizar sus aportes a la misma, elabora conjeturas respecto de los motivos del investigador. Entre los elementos condicionantes de los supuestos, fantasías o temores que pueden asaltar al informante, se encuentra todo lo que hace a la apariencia del entrevistador: sus ademanes, la expresión de su rostro, su tono de voz, la agudeza evidenciada en la elaboración de preguntas, o la falta de ella. Si el entrevistador es consciente respecto de estos componentes que entran en juego en la entrevista podrá realizar las modificaciones que considere necesarias, a los fines de cumplimentar sus metas. (Edel, 2000).

Clasificación de las entrevistas

Como técnica de investigación social, la entrevista ofrece distintas posibilidades en cuanto al abordaje y a los resultados. La división de entrevistas clásica: estructuradas, estandarizadas, o extensivas, con miras a un tratamiento cuantitativo, y las entrevistas no dirigidas, intensivas o en profundidad, propiciatorias de estudios cualitativos.

La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador, quien lejos de suponer que conoce, a través del comportamiento exterior el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que estos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado.

Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad o como algunos investigadores la dominan, el estudio de caso, es la entrevista profesional que se realiza entre un entrevistador y un informante, con el objeto de obtener, información sobre la vida en general o sobre un tema, proceso o experiencia concreta en la vida de una persona.

A través de la entrevista en profundidad, el entrevistador quiere conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado, llegar a comprender como ve, clasifica o interpreta su mundo en general, algún ámbito o tema que interesa para la investigación en particular.

Las entrevistas en profundidad son encuentros reiterados cara a cara, entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas en las cuales el investigador lejos de asimilarse a un robot recolector de datos, es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista.

La entrevista en profundidad, es una técnica muy utilizada para el análisis de todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones: ¿cómo se toman las decisiones?, ¿dónde se toman?, ¿por quién se toman?, la complicidad e intimidad que crea la entrevista en profundidad es un contexto adecuado para obtener respuestas a este tipo de preguntas.

Tipos de entrevistas en profundidad

Entrevistas en profundidad holísticas: aquellas interesadas en todos los aspectos y puntos de vista concernientes al entrevistado y las entrevistas que tienen por objetivo el análisis de una actividad, tema o acontecimiento concreto.

Entrevista enfocada: son las entrevistas que se concentran en el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación o estímulo en función de las experiencias subjetivas o respuestas de un grupo de personas en el marco de un tratamiento homogéneo.

Entrevistas dirigidas y no dirigidas: en un extremo tenemos el tipo de entrevistas en las que toda la iniciativa las lleva el entrevistado y por lo tanto el entrevistador se debe acomodar a los ritmos, desarrollos y variaciones posibles y en el otro las entrevistas en las que el entrevistador lleva toda la iniciativa de la

entrevista y por lo tanto selecciona el ritmo de las mismas y que el entrevistado no puede variar.

En base a estos dos criterios nos encontramos con cuatro grandes tipos de entrevistas en profundidad: la entrevista holística y dirigida, la entrevista holística y no dirigida, la entrevista enfocada y dirigida y la entrevista enfocada y no dirigida.

En la entrevista en profundidad la mirada estará fundamentalmente concentrada en la comprensión de la perspectiva del respondente.

La característica fundamental de las entrevistas profundas es la flexibilidad respecto de las preguntas y las temáticas a abordar en el transcurso de las mismas. Lo que interesa al investigador, en este caso, es el tratamiento cualitativo de la información obtenida. (Edel, 2000).

Las entrevistas en profundidad abren el acceso al investigador a escenarios que le estarían vedados de otro modo. No todas las situaciones son observables, sea porque involucran a número importante de actores, porque se desarrollan en instituciones o espacios cerrados a quienes resulten extraños a las mismas o porque se trata de hechos pasados. Las entrevistas en profundidad permiten el acceso a un costo menor que el que en general insume la observación.

Se habla de tres tipos de entrevistas en profundidad:

- a) Las historias de vida, en la que el investigador intenta captar las experiencias vitales destacadas en la vida de un informante. Se trata de comprender la definición que de tales experiencias realiza el sujeto entrevistado. Corresponde al investigador solicitar el relato ordenado de los sucesos orientando la entrevista de modo tal de no perder la información que se considere válida a los fines del estudio.

- b) Las entrevistas cuyo fin consiste en el conocimiento de situaciones que no son factibles de observación directa. El informante se convierte en una proyección de los sentidos del investigador. En estas entrevistas, no sólo será importante rescatar el punto de vista del entrevistado, sino también poder llegar al conocimiento de las actitudes de otros actores vinculados al informante.
- c) Las entrevistas que responden al objetivo de abordar un panorama amplio de escenarios o actores. Poder conocerlos mediante la observación, o entrevistando de modo particularizado a los mismos, sería realmente imposible, por lo que el contacto con los informantes claves resulta fundamental para la captación de tales situaciones. (Taylor y Bogdan, 1986)

Ventajas y desventajas de las entrevistas en profundidad

Taylor y Bogdan (1986) especifican las situaciones en las cuales se considera adecuada la aplicación de la técnica de entrevista en profundidad.

- Cuando los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos. Frente a una delimitación mayor del objeto de estudio, siempre dentro de la amplitud y perspectiva holística, propia de toda investigación cualitativa, se presenta la conveniencia de obtener la información de un modo más conciso, mediante la entrevista en profundidad.
- En caso de que los escenarios y las personas no sean accesibles de otro modo, como ya se dijera, esto se vincula a las limitaciones de acceso a diversos escenarios y situaciones.
- Si el investigador tiene limitaciones con el tiempo. Los requerimientos de tiempo, tanto para lograr el acceso a la situación a investigar como para

contactar a los informantes, son menores cuando se trabaja con entrevistas profundas que aplicando observación participante.

- Cuando la investigación depende de una amplia gama de personas, o sea, cuando se necesita abordar un número importante de casos por razones teóricas. En tal caso, también es propicia la utilización de entrevistas.
- Si el investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva, es decir, busca introducirse en la perspectiva vital del informante. Para cumplir con tal fin, las historias de vida constituyen una técnica que pone a disposición del conocimiento social una rica fuente información para la comprensión de los fenómenos sociales.

Entre las desventajas que pueden presentar las entrevistas en profundidad,

Se encuentra que el discurso producido en tales circunstancias, está tan sometido a la distorsión como cualquier otro. La distancia entre lo que un informante dice y lo que hace puede ser muy grande.

Abordaje de los entrevistados

En tanto exista en el respondente la tranquilidad de que el investigador está enmarcado en objetivos científicos y/o académicos, pero a su vez esto no lo pone en una situación de superioridad, se generará confianza. Tal aseveración introduce en el planteo de un concepto central para la temática que estamos tratando: el rapport. Es difícil definir con exactitud qué significa el establecimiento del rapport. Incluye aspectos como: La simpatía hacia los informantes, logro de la apertura del informante y compartir el mundo simbólico de los informantes.

El rapport no está limitado a un momento en particular de encuentro con los informantes, sino que se va construyendo a lo largo de todo el trabajo de campo.

Elección de los informantes

En el cualitativismo, la elección de informantes se realiza en base a criterios no numéricos.

Taylor y Bogdan (1986) presentan la estrategia del muestreo teórico para la selección de informantes, en la cual los entrevistados se eligen en función del potencial de información que puedan ofrecer. Esto lleva al concepto de informante clave, aquella persona que posee abundantes referencias respecto de la temática en estudio.

El modo más eficaz para contactar posibles entrevistados, tal como sucede con la observación participante, es la bola de nieve, que consiste en la búsqueda de los informantes a través de otros que ya han sido contactados.

Para la elección del informante de una historia de vida, debe recurrirse a quien ya haya pasado por experiencias vitales que resulten relevantes a los fines del fenómeno social que se desea comprender.

En todos los casos es fundamental que la persona disponga de tiempo para producir los encuentros y sea posible acordar con ella el momento y lugar adecuado para que se lleve a cabo la entrevista.

Giobellina Brumana manifiesta que no es conveniente realizar la entrevista en el momento de solicitarla. Hacer esto, implica impedir que el informante realice algún grado de maduración respecto de las temáticas que se van a abordar, lo que implicaría caer en un espontaneísmo. Se necesita contar con la palabra reflexiva de quien nos informa.

El desarrollo de las entrevistas

El investigador debe acercarse paulatinamente a la comprensión del mundo simbólico del entrevistado. Poder interpretar la realidad de este último implica entender sus códigos, su concepción del mundo y de sí mismo, su punto de vista.

Siguiendo a Taylor y Bogdan (1986) hay que tener en cuenta:

- No abrir juicios: a medida que se logra establecer la confianza mutua, el entrevistado deja aparecer aspectos más ocultos de su personalidad, con la expectativa de no sentirse juzgado. Si recibe hostigamiento se puede abstener a abrirse a nuevas confesiones.
- Permitir que la gente hable: es importante no interrumpir al informante, se respetará su discurso tal cual se está produciendo, a los fines de priorizar el fortalecimiento de la relación. Posteriormente, el entrevistador encontrará la manera sutil de orientar la conversación en el sentido que mejor responda a la producción de información buscada.
- Prestar atención: La atención es importante por varios motivos: es evidencia de nuestro interés, da una orientación respecto a que preguntas formular y es una garantía para evitar pérdida de información.
- Ser sensible: Las palabras y gestos del entrevistador afectan al informante, se debe tener el criterio para proceder en un punto de equilibrio, no actuando de modo condescendiente o antipático, no agredir ni parecer indolente.

Relaciones con los informantes

El nexo que une al informante con el entrevistador puede romperse, o tener sus altibajos a lo largo del proceso de entrevistas. La impaciencia puede surgir en cualquiera de las dos partes, por diversas situaciones.

El investigador, debe estar dispuesto a colaborar con el informante en caso de que necesitara ayuda, además hay que estar alerta a los sentimientos del informante, sostener una actitud de vigilancia y cuidado de la situación afectiva del mismo, lo que corresponde tanto de una perspectiva ética como técnica.

Finalización del proceso de entrevistas

La aplicación de la técnica necesariamente tiene un punto de fin, en el que ya se ha reunido suficiente información, y los conceptos nuevos que pueden obtenerse tal vez pierdan significatividad, o sean redundantes con elementos anteriores.

Los contactos con los informantes no deben ser cortados de modo abrupto, sino ir preparando en forma paulatina el momento de la despedida. Dejar las puertas abiertas implica actuar prudentemente en beneficio de la investigación científica. (Edel, 2000)

Registro de la Información

Es importante generar los registros en el momento en que está siendo llevada adelante la entrevista, confiar en la memoria es un riesgo de perder gran parte de información.

Se puede recurrir a la grabación, por otra parte, es necesario llevar un registro detallado durante el periodo de entrevistas, el cuaderno de campo. El registro actualizado de temáticas y los puntos clave desarrollados durante los encuentros ayudan al entrevistador a tener claridad de qué preguntas formular, temáticas a seguir y cuestiones sobre las cuales no debe insistir.

El cuaderno de campo, será instrumento adecuado para el registro de intuiciones, comentarios, interpretaciones, comunicación no verbal y

autoobservación por parte del entrevistador. En suma el registro es fundamental para la aplicación de esta técnica, su adecuado seguimiento permitirá llegar a un informe fiel a cuanto sucedió en la entrevista. (Edel, 2000)

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE CASOS

Para poder cotejar y conjuntar, la información de capítulos junto con la información por casos, se elaboraron dos cuadros divididos en aspectos disposicionales del líder y otro en aspectos situacionales.

En estos cuadros se exponen las características encontradas por cada caso, tanto de un aspecto como del otro, ambos aspectos retoman las características y situaciones del líder tanto de condición propia y personal tomando en cuenta información general de sus vidas, así como, de las condiciones externas en las que se ha desarrollado, todo esto basado en la investigación de los casos citados.

A través, del análisis de caso por líder, que representa a las diferentes organizaciones, se obtiene que cada uno se apega a las características personales y/o ambientales que por lo general son propias de un líder. No en todos los casos se encontraron las mismas características, pero si en todos los casos, se encuentra una cantidad suficiente de las mismas que encajan en sus actitudes y aptitudes como líderes, de tal manera, que a través de la entrevista que se realizó a cada caso, permite ver la labor del líder y su función dentro de una organización, junto con sus aspectos disposicionales y situacionales propios, generados en su vida personal y laboral.

Caso por caso, se irán identificando las características propias de cada uno tanto de los aspectos situacionales como disposicionales, con la intención de encontrar en cada uno las características deseadas por las que se les nombraría líder de la organización a la que representan.

4.1 Caso 1

Aspectos disposicionales encontrados:

Convicción, fe, carisma, es persuasivo, resuelto, guía, líder paternalista, servicial, persistente, posee autoconfianza, honrado, perseverante, creativo, flexible y entusiasta.

Aspectos situacionales encontrados:

Proviene de una familia que lo apoyó, existe una persona por la cual tiene admiración, realizó estudios superiores, viajó al extranjero, tiene buenas relaciones interpersonales, cuenta con experiencia laboral anterior, se encuentra en una institución grande y reconocida, contó con apoyo financiero externo, el puesto es adecuado para llevar a cabo sus labores y proyectos, domina dos lenguas extranjeras, participa en proyectos reconocidos, las cabezas de la organización le dan apoyo al igual que independencia para el logro de metas.

En este caso, se encontraron dieciséis características sobre los aspectos disposicionales y doce del situacional.

Ambos aspectos juntos dan como resultado una personalidad que es capaz de dar dirección a un grupo para encausarlo a un proyecto dentro de una organización, las características enmarcadas en los cuadros, coinciden con las que los autores ofrecen del capítulo uno.

4.2 Caso 2

Aspectos disposicionales encontrados:

Se encontró, convicción, es inspirador, tiene voluntad, es carismático, educador, persuasivo, visionario, resuelto, dirigente, inteligente, persistente, poseedor de autoconfianza, es honrado, perseverante, modelo para otros, creativo, motivador, comunicador y entusiasta.

Aspectos situacionales encontrados:

Proviene de una familia que lo apoyó, existió una persona que le inspiró desde muy temprana edad, realizó una licenciatura, ha viajado al extranjero, se encuentra rodeado de buenas relaciones interpersonales, posee experiencias laborales anteriores a la actual, la organización a la que pertenece actualmente es la adecuada, contó con apoyo financiero externo, la organización para la cual labora es reconocida a nivel nacional, ocupa un puesto importante con nivel alto, domina un idioma extra a parte del propio, el coreano, ha participado en proyectos que le dan reconocimiento, tiene gente a su cargo, tiene un desarrollo personal y profesional continuo, las cabezas de la organización a la que pertenece le dan todo el apoyo que requiere para el desarrollo de sus objetivos así como total independencia para lograr los mismos o para desarrollar nuevos proyectos.

En este caso se encontraron diecinueve características de los aspectos disposicionales y diecisiete características de los aspectos situacionales.

Nuevamente se encuentran suficientes características de ambos aspectos, suficientes para marcar la personalidad del caso y encajar con la personalidad de líder que manejan los autores citados en el capítulo primero. Las características encontradas tanto en el aspecto disposicional como situacional, son la base para ser la persona que es y para mantener la labor a la que ha decidido dedicarse así como para ser un líder que sabe guiar. Nuevamente también se deja ver como la organización, es parte importante y fundamental para el caso, líder y organización

se complementan y dependen uno del otro para subsistir. La organización le da herramientas para crecer y lograr metas.

4.3 Caso 3

Aspectos disposicionales encontrados:

Se encuentra como una persona con convicción, fe, voluntad, educadora, persuasiva, visionaria, dirigente, instructora, inteligente, persistente, con autoconfianza, honrada, perseverante, como modelo a seguir, creativa, inquisidora, flexible, comunicadora, entusiasta y servicial.

Aspectos situacionales encontrados:

Contó con apoyo familiar, tuvo una presencia que le inspiró, realizó estudios superiores, viajó al extranjero, procuró rodearse de buenas relaciones interpersonales, la organización le da el soporte para realizar sus proyectos, contó con buena posición económica, labora en una Institución reconocida a nivel nacional, ocupa un puesto importante de nivel alto, a parte de su lengua materna el español domina el inglés, ha participado en proyectos que la misma institución le reconoce, tiene gente a su cargo, está en un desarrollo continuo, tiene apoyo de los directivos de la institución para el logro de proyectos y nuevas propuestas, la organización le permite trabajar con libertad, digamos que confía en las estrategias propuestas por el caso para llegar al cumplimiento de objetivos y en la búsqueda de innovaciones.

En este caso encontramos veinte características del aspecto disposicional y quince de los aspectos situacionales.

Otro caso más, que cuenta con características suficientes de ambos aspectos, otro caso, que denota la tendencia a un claro liderazgo dentro de una organización social, capaz de guiar a un grupo y cumplir con las metas establecidas y las propias impuestas por el líder mismo para mejora no solo de su labor profesional si para mejora del grupo para el que labora.

En ningún momento se ha precisado que se deban tener cierta cantidad de características para que la persona de los casos llegue a considerarse líder, sin embargo, tampoco en las definiciones de los autores citados en el primer capítulo se comenta, el hecho de presentar con las suficientes habla de que es una personalidad carismática y con la fuerte posibilidad de ser un líder dentro de la organización para que labora o al menos, tiene tendencia al liderazgo.

Se observa también en este caso que los diversos aspectos que se mencionaron en los cuadros, están presentes de manera importante y relevante, siendo un caso también en donde el liderazgo está presente, en su labor, estrategias y personalidad.

4.4 Caso 4

Aspectos disposicionales encontrados:

En este caso se encontró que posee convicción, que inspira, tiene carisma, es persuasivo, resuelto, dirige, es paternalista, persistente, inteligente, honrado, poseedor de autoconfianza, es perseverante, un modelo a seguir, flexible, motivador, entusiasta y servicial.

Aspectos situacionales encontrados:

Proviene de una familia que lo apoyó, tuvo un modelo a seguir que le inspiró, realizó estudios superiores, maneja buenas relaciones interpersonales, se encuentra en una organización que le permite llevar acabo proyectos, contó con

buena posición económica, labora en una institución reconocida, tiene un puesto de gerencia con un nivel alto, también habla inglés a parte de su lengua materna, tiene gente a su cargo y cuenta con el apoyo de los directivos de la organización para llevar acabo el logro de metas, tiene libertad de parte de los directivos de la organización para realizar sus proyectos e innovar con tal de alcanzar objetivos.

En este caso se encontraron diecisiete características del aspecto disposicional y por el lado del aspecto situacional se encontraron once características.

En este caso, se encontró una personalidad característica igual con la tendencia al liderazgo, líder de su área como gerente, líder de su organización como guía de un departamento para el logro de objetivos, las características encontradas en ambos aspectos resultaron suficientes para dar vida a la personalidad del caso y como los otros, se encuentra un ser que sobresale en cuanto a carisma, actitudes y aptitudes en su labor actual dentro de una organización en la que toma el reto para lograr objetivos comunes.

4.5 Caso 5

Aspectos disposicionales encontrados:

En este último caso encontramos en la representante, convicción, poseedora de voluntad, es educadora, instructora, persuasiva, visionaria, resuelta, guía, paternalista, persistente, con autoconfianza, honrada, perseverante, creativa, flexible, motivadora y entusiasta.

Aspectos situacionales encontrados:

En este caso también se observa que proviene de una familia que le brindó apoyo, existió una persona que le inspiró, realizó estudios superiores, viajó al extranjero, se rodeó de buenas relaciones interpersonales, contó con buenas

experiencias laborales anteriores, está en la organización adecuada para trabajar, contó con buena posición económica para logro de metas, labora en una institución reconocida, cuenta con un puesto de coordinación, con nivel alto de responsabilidad, domina dos idiomas más a parte del materno, ha participado en proyectos que le han sido reconocidos, tiene gente a su cargo, continua en un proceso de desarrollo profesional, los directivos de la organización le brindan facilidades para llevar a cabo los proyectos así como la libertad de innovar en estrategias para el logro de metas.

En este caso se encontraron diecisiete características disposicionales y diecisiete por parte de los aspectos situacionales.

Definitivamente se encuentra en este caso altas características por ambos aspectos, por tanto, también encontramos que dicho caso funge como líder de una organización importante y tiene a su cargo un número importante de personas.

Su personalidad coincide con aquella a la que los autores mencionados llaman líder, posee las características necesarias para responder a un liderazgo dentro de una organización y llevarla de la mano para el cumplimiento de metas.

Para todos los casos, se denota que tanto el líder como la organización son dos entidades que van de la mano, en donde el líder ha sabido aprovechar la situación que la organización le ofrece para llevar a cabo sus metas, así como la organización, sabe aprovechar las cualidades que tiene su representante y darle o permitirle el cargo de líder, de controlar cierta área, de manejar cierto grupo de personas o simplemente de realizar proyectos que sean no sólo la tarea que la organización impone sino que vayan más allá pues es el plus que el líder ofrece independientemente del puesto que se le haya otorgado. Ambos el líder y la organización mantienen una labor mutua y ambos se apoyan en el cumplimiento de tareas, de tal manera, que estudiando al líder dentro de las organizaciones mencionadas, se ha permitido ver sus características propias de líder así como su labor, su manera de trabajar, sus relaciones con su entorno, su manera de llegar

al cumplimiento de metas, sus características como individuo y su forma de vida en general que le hacen ser quien es.

Para lograr cada cuadro junto con el análisis de casos se requirió hacer una entrevista en profundidad, para poder obtener la información sobre la vida en general de cada caso.

Caso 1

Organización: Religiosa

Párroco Raúl Flores González

Licenciado en Filosofía e historia

Edad: 45 años

El padre Raúl, se describe como alguien que desde muy pequeño es poseedor de una personalidad que provoca la atención y atracción de los demás, persona deportista de joven, él personalmente, no considera que sea líder o que tenga un carisma en especial, sino simplemente su personalidad desde niño y joven ha sido y es sociable, desde adolescente los primos pequeños y de su edad siempre le seguían y esperaban a que él propusiera los juegos y fuera el guía. En la actualidad su personalidad es como un imán en especial con los niños quienes les agradan asistir a misa y saludar al padre cuando llega el momento de dar la paz. Dedicó una misa especial para niños los domingos a las 10:00 a.m. a esta misa asisten los niños con sus papas y no es la clásica reunión dominical en la que dedica la homilía a los adultos o asistentes en general, la homilía es especial para los niños, ellos pasan al frente del altar, el padre los invita por numeración, al inicio de la misa a los niños conforme van llegando se les da un número y les da un títere para participar, les comenta sobre el evangelio a su nivel como niños, les hace preguntas y los niños participan solos sin necesidad de estar preguntando constantemente u obligando a la respuesta, todos están entusiasmados por contestar y corresponder la atención que les da el padre, alzan sus manitas todos juntos y gritan “yo” para que el padre los mire y escuche su respuesta, a los padres de familia les encanta ver que sus hijos celebren la misa contentos y participativos, terminando su homilía cada niño se va con su títere el cual se entrega con algún acólito al final de la misa, cuando se da la paz se hace una larga fila de niños que van por voluntad propia a dar la paz al padre y la misa llega a extenderse hasta media hora más, sin que esto sea tedioso para los pequeños,

la misa de niños realmente se vive como una fiesta para ellos y es muy evidente para todos los que participan en ella, que los niños la disfrutaban y van por gusto más que por obligación o porque los padres los lleven.

El padre Raúl, originario de México, D.F., proviene de una familia sencilla, su padre militar y su mamá ama de casa. Desde temprana edad, tenía el sueño de ser veterinario, su gusto y cariño por los animales es algo que a la fecha continúa sintiendo, sin embargo, ese gusto quedó ahí y ahora solo le queda el gusto de quererlos y cuidarlos como cualquier persona que guste de las mascotas. Era un chico inquieto como la gran mayoría de los niños, esto a veces provocaba que los resultados en la escuela no fueran los mejores, ya que sus travesuras le causaban distracción y por lo tanto las calificaciones bajaban. Sin embargo, tampoco era algo que le generara mucha preocupación, su principal preocupación era jugar.

Él nunca pensó en ser sacerdote, todos los domingos acostumbraban su familia y él ir a misa a una parroquia diferente que la de su colonia, él iba a misa porque tenía que ir obligado por sus papas, más no porque tuviera el deseo o le gustara ir, sin embargo, tampoco resultaba tan desagradable el momento de estar en misa, ya que el sacerdote que daba la misa en ese entonces era una persona muy alegre que hacía reír a sus feligreses en su homilía principalmente. No recuerda exactamente qué era lo que decía en sus conversaciones, pero sí recuerda a su familia y los asistentes que reían mucho ante las palabras de aquel sacerdote y eso le hacía admirarlo y sentir empatía por él, tanto que en algún momento quiso querer ser como él, el hecho de hacer reír a otras personas y darles alegría, fue algo que llamó su atención desde entonces y se fijó como meta para lograrlo en algún momento en su vida personal, llegar a imitar esa acción y repartir sonrisas y alegrías a los demás le pareció interesante para adoptarlo en su vida posteriormente.

En una ocasión en la escuela cuando era estudiante del último año de secundaria, tuvo un periodo de calificaciones bastante bajo, de por sí sus calificaciones no

eran muy altas, y el último periodo fue aún más complicado, pues salió reprobado en ocho materias, la cantidad de materias reprobadas le quitaría la oportunidad de pasar de año, estando a un paso de entrar a preparatoria, lo cual le preocupó mucho y sobre todo le atemorizó, pues eso implicaría un duro castigo y regaño sobre todo por parte de su padre . El temor principal era hacia “su padre”, el era un hombre bastante estricto y el ser militar le daba un toque aún más fuerte al temor que sentía por la figura paterna, el padre Raúl no quería sufrir un regaño inolvidable y tampoco recibir la segura tunda que le esperaba cuando su padre viera las calificaciones, sobre todo las ocho materias reprobadas aunado el hecho de que por esas materias reprobadas no pasaría de año, seguramente sería de las peores regañizas y palizas de su vida. El hecho era que el padre Raúl ya había perdido la oportunidad de pasar año y probablemente de continuar sus estudios, esto estaba ya definido por sus maestros y por los encargados administrativos de la escuela y del área secundaria, sintiendo entonces, entre el temor, la desesperación y angustia de que ya todo estaba perdido, cuenta que de pronto, una persona que trabajaba en el área administrativa de la escuela a quien nunca había visto y a quien menciona “como su ángel” lo mandó a llamar , esta persona era una mujer que él realmente no tenía idea de quién era y tampoco porque lo estaba buscando, esta persona lo buscó para hablar con él, ya que quería ayudarlo, ella sabía de su caso era quizá alguna coordinadora o algo así de la escuela, esta señorita veía en él un joven con un futuro brillante y fuertes posibilidades de lograr muchas cosas, así que ella le comentó que el no debería dejar la escuela, pues consideraba que era una persona muy capaz y con la posibilidad de seguir adelante en sus estudios, así que ella hablaría con todos sus maestros y quien fuera necesario, para que tuviera la oportunidad de volver a estudiar las ocho materias reprobadas y así volver a presentar los exámenes nuevamente por cada materia, entonces, aprobarlas y de esta manera poder continuar con sus estudios . El padre Raúl no podía creer lo que estaba pasando, después de haberse sentido terriblemente atormentado por la situación de pronto una esperanza había llamado a su puerta para poder rehacer las cosas nuevamente y sobre todo evitar el enfrentamiento que le esperaba en casa. Así

que la señorita de la escuela le dio tan solo una semana para volver a estudiar cada materia y presentar los exámenes nuevamente y de esta manera poder tener el derecho de continuar estudiando. Ella se arreglaría con los maestros responsables de cada materia en cuanto a horarios y aplicación de exámenes y con el coordinador encargado del área para que no tuviera ningún problema y estudiara con toda tranquilidad. A la fecha el sacerdote cuenta, que no sabe quien fue la persona que le ayudo ya que no le agradeció como ahora sabe que merecía que le agradeciera, siendo un adolescente, sólo sintió un tremendo alivio al saber que tendría una nueva oportunidad para pasar y sobre todo para evitar a toda costa problemas con su papá. “Sería muy bueno volverla a ver y darle las gracias por lo que hizo”, comentó.

El padre comenta, que fue algo extraño para él, el que de pronto una persona que él no conocía y que de hecho tampoco había visto en la escuela como personal de la misma, de pronto abogara por él y por su continuación en la escuela para que no perdiera el año. Eso hablaba de que era un muchacho como cualquiera inmerso en su edad de adolescente, inquieto y con las ganas solo de disfrutar su adolescencia sin preocuparse mucho por los que eran sus maestros y mucho menos sus coordinadores, el clásico joven adolescente distraído que toma la importancia necesaria a veces hasta en las reglas de la institución y de sus maestros. Quizá extraño porque en su mundo de adolescente no pensaba en que alguien más a parte de sus padres, pudiera estar preocupado por su bienestar y además ayudarlo, eso le marcó de tal manera, que el hecho de pensar en otros y de buscar el beneficio para otro aún sin conocerlo resultaba ser una tarea noble y digna de reconocimiento que también le gustaría llevar a cabo, dicha acción la guardó en su corazón pues también a parte de la empatía que sentía por el sacerdote que impartía misas felices dando alegría a los demás, quería adoptar la conducta de hacer algo por el otro, de tenderle la mano a otro en apuros aún sin esperar nada a cambio... pues era algo que internamente empezó a desear y sentir el deseo de adoptar estas acciones como parte de su vida, sin aún darle un sentido total y definido de que manera lo haría, quería hacerlo en un futuro no

lejano, entonces pensó que le gustaría agradecer de alguna manera el hecho de que alguien desconocido le tendiera la mano, quizá tendiendo la mano a alguien más que lo pudiera necesitar.

Movido por el gran temor del regaño de su padre en casa y por la importancia de pasar las materias y el año, sintió la necesidad de creer más que nunca en Dios e ir a la iglesia exclusivamente para pedirle ayuda y también un gran milagro. Le pidió entonces a Dios que le ayudara a pasar las materias reprobadas, haciendo entonces una apuesta con él, le dijo: Dios si me ayudas a pasar las ocho materias reprobadas con diez cerrado es decir, “todas con diez” (es importante poner atención en ese dato), entonces yo como pago, dedicaré mi vida entera a tu servicio, trabajando para ti y para tus proyectos. Dedicar su vida al servicio de Dios, significaba entonces, entrar al seminario y convertirse en sacerdote, remarcó que la apuesta para entrar al seminario consistía en que las ocho materias fueran aprobadas con diez y no con otra calificación, de lo contrario no entraría al seminario. Sintió que era una apuesta justa y conveniente para ambos: “Dios y él”.

El padre se dedicó a estudiar las materias, estudió normal sin mucho ahínco, cada día dedicaba algunas horas para cada una y así por toda la semana, así es como él lo comenta, es decir, no hubo un esfuerzo extra, no se desveló tomó sus horas de alimento y de sueño, sólo estudió como normalmente acostumbraba quizá solo se enfocó al 100% al momento de estar leyendo y estudiando, diría entonces qué: tomé mis libros, leía, repasé, confié y esperé, presentado cada materia con su respectivo examen. Después de presentar los ocho exámenes de cada materia, consideró que si podría pasarlos bien y no necesariamente con un diez o excelencia, pues no creía posible que las ocho materias pudieran ser cubiertas con un diez total y cerrado.

Finalmente llega el día esperado e ir a ver resultados, el iba con una actitud confiado de que seguramente sus materias estarían exentas y que ese pacto con Dios pues quedaría ahí, en secreto entre él y Dios pues no consideraba que se

llevara a cabo y que Dios le concediera su deseo, cual va siendo su sorpresa al ir a ver sus calificaciones y darse cuenta que las ocho materias habían sido aprobadas y no sólo aprobadas sino que la calificación de cada materia era exactamente un diez de calificación sin décimas, “simplemente diez cerrado”. Ver esos resultados resultó ser impactante y le sorpresivo, no quizá por el hecho de cumplir su palabra por la apuesta que fue a hacer, sino porque ni el mismo contemplaba que esa posibilidad pudiera darse, tampoco porque no confiara en sí mismo y lograr adquirir buenas calificaciones, pero el hecho de tener diez cerrado en la ocho materias hablaba de algo realmente más allá de lo que él pudiera explicar, hablaba de un llamado más allá de su comprensión, hablaba para él de una decisión final y de un ir y dar su vida al servicio de Dios. Por un lado, sintió un enorme tranquilidad al saber que el regaño de su padre ya no era su gran preocupación pues ya había aprobado y seguiría con sus estudios sin ningún problema, es más su padre nunca sabría de esas materias reprobadas..., ahora su principal preocupación era comunicarle que se iría al seminario, pues la apuesta había sido ganada por Dios tal y como él lo solicitó y entonces tenía una promesa que cumplir. Para él la palabra es muy importante y cumplir con su palabra era ley, el compromiso estaba hecho y Dios le había cumplido así que no había manera de dar marcha atrás y en el fondo parece ser que tampoco lo deseaba. Quizá aún no muy convencido entre la sorpresa y el no haber definido esa posibilidad desde antes era un poco complicada tomar la decisión, pero tampoco había una negación dentro de sí, había un gozo interno y una alegría en ir al seminario que nunca sospechó que tenía.

Pese al desacuerdo del papá de que él quisiera entrar al seminario, la decisión estaba tomada y el chico finalmente entró a partir de los 14 años, hubo una fuerte discusión al respecto con su padre por la decisión que el Padre Raúl había tomado sobre entrar al seminario, finalmente de todas maneras no pudo evadir un enfrentamiento con su padre, su padre no entendía porque su hijo en quien tantos planes había visualizado o a quien proyectaba en una carrera totalmente ajena a la iglesia y quizá hasta como futuro padre de familia, estaría

decidiéndose por ser sacerdote. Esta decisión le costó que su padre le dejara de hablar durante un largo periodo de tiempo, acción que fue dolorosa para el padre Raúl, su padre dejó de hablarle por tres o cuatro años, lo cual le causó también una gran tristeza, sin embargo, no fue motivo para que el abandonara su decisión y el deseo de cumplir su palabra y ahora también su proyecto de vida. A sus 14 años se fue de su hogar, abandonó una vida familiar y una relación familiar con sus padres, hermanos, primos, tíos, etc., también las amistades quedaron a un lado y todo o todos los que antes representaban su vida cotidiana y familiar pasaron a formar parte de un pasado o simplemente la forma de relacionarse con ellos cambió pues ya no los vería con frecuencia, ya no sabría de ellos como antes, en fin, todo cambiaría y sería muy diferente, entonces entró a un nuevo estilo de vida y “todo por una apuesta”. Para entrar al seminario y rodearse de gente nueva, desconocida y bajo una disciplina a la que él no estaba acostumbrado, esto le causó dolor y tristeza, pues todo cambio cuesta y adaptarse también, finalmente fue un cambio fuerte e importante en su vida, sin embargo, no fue un dolor que le estancara sino un dolor que enfrentó con responsabilidad y con el deseo de hacer las cosas bien y aprender cada día cosas nuevas, que le permitieran enseñar y ayudar a otros. En el seminario se dio cuenta que era una persona que atraía gente también, que sus compañeros le buscaban para preguntarle por temas o simplemente para compartir ideas y charlar, formar equipos, sin quererlo él o buscarlo sus compañeros lo elegían como líder de equipo de trabajo y le pedían su opinión para llevar a cabo proyectos requeridos durante sus estudios en el seminario., para él era fácil dar una idea innovadora y generalmente los demás quedaban satisfechos con la propuesta y se ponían a trabajar, el padre Raúl podía manejar grupos y motivarlos para continuar y mejorar. Se volvió popular entre sus compañeros del seminario y compartía sus conocimientos y daba explicaciones sobre las cosas o materias que a otros se les dificultaba. En el transcurso de sus estudios en momentos diferentes de su vida durante el seminario, el padre tuvo tres sueños en los que fue cuestionado sobre su vocación.

Para él, era la voz de Dios, quien le preguntaba si estaba seguro si le quería servir. El padre narra el sueño de la siguiente manera (tomando en cuenta que los tres sueños fueron el mismo, en el mismo lugar y la misma pregunta): él se veía entrando en una iglesia se iba a sentar a una banca para hacer oración y de pronto surgía una voz fuerte y suave al mismo tiempo de la nada pues no había nadie más que él en la iglesia, que le preguntaba: ¿estás seguro de que me quieres servir?, en el primer sueño, sintió temor y salió rápidamente, casi corriendo de la iglesia, sin responder, su miedo fue tan grande que no tuvo oportunidad ni de pensar en lo que se le preguntaba, en el segundo sueño, soñó exactamente la misma escena y la misma voz volvió a preguntar: ¿estás seguro que me quieres servir?, esta vez, ya no sintió temor pero sintió duda no pudo contestar de inmediato un sí o un no, esta vez, sólo se levantó y se retiró sin prisa y sólo sin saber que contestar, posteriormente vino el tercer sueño, con la misma escena y con la misma pregunta: ¿estás seguro que me deseas servir?, entonces esta vez, él sacerdote ya pudo responder sin temor y sin dudas, su respuesta fue un completo “sí”, completo pues desde su corazón dijo sí, sin dudas y sin temor, los tres sueños fueron iguales y en el mismo lugar y la misma pregunta que formulada por Dios, esa es la impresión que él tuvo del sueño, que la pregunta fue hecha por Dios y que su respuesta le fue dada a él. Finalmente después de esos tres sueños se sintió feliz por su vocación y se supo en el camino correcto ya no habría otra cosa que quisiera más hacer.

Entonces el ya convencido que el seminario era su lugar, disfrutaba mucho las misiones que tenían que realizar a los diferentes lugares auxiliando a otros sacerdotes, iban a regiones muy pobres y de escasos recursos para llevar la palabra de Dios, donde había gente sencilla, poco preparada, gente humilde que esperaban a los misioneros con alegría y muchos deseos de aprender y participar en las actividades que se realizaban. El notaba la necesidad de la gente no solo en cuestiones materiales sino también en cuestiones de aprendizaje, querían escuchar la palabra, participar, aprender, llevar su comunidad adelante en cuanto a los proyectos que ofrecían los seminaristas como preparar a la gente para

comuniones, misas, semana santa, pascua o los eventos que fueran necesarios, esto le entusiasmaba mucho al padre, pues descubrió que cuando el daba a la gente la palabra, sus enseñanzas, las misas, sus consejos, su atención, etc., el se integraba a la comunidad y se volvía parte de ella sintiendo un compromiso enorme hacia ellos y dejarles lo mejor para que el conocimiento fuera su mejor herramienta, al sacerdote le gustaba dar, dar más a la gente, resolver dudas y ser parte de ellos, dar más que el oficio de misas y obligaciones como iglesia, dar más como ser humano, lo que aprendía y lo que sirviera a la gente para ser mejores como personas y como comunidad, así entender cosas o situaciones que por sus escasos estudios y recursos no comprendían. Ver más allá de su labor diaria era su tarea impuesta por el mismo. Sus mismos compañeros lo vieron como un líder, él era el que podía resolver problemas si se presentaban, el que daba consejos, el que tenía las ideas. El padre se fundía con la comunidad y se sentía parte de ellos, crecía junto con ellos. Sus compañeros eran su equipo, el los guiaba en las misiones, dirigía las actividades, generaba planes con objetivos particulares mientras el proyecto de misión duraba. De tal manera, que se pudieran alcanzar más objetivos que los planteados al principio, se pretendía que la gente no sólo se le enseñara la fe, sino más allá, se intentó fomentar, cultura, hábitos de lectura entre los niños, enseñar a leer, a los adultos se le daban talleres para también aprender a leer y escribir, se les educaba en el cuidado de su salud, se les ofrecía trabajo dentro de la iglesia para que aprendieran alguna labor extra como electricidad o carpintería. Siempre fue un paso más allá de lo que tenía que hacer como labor única, siempre en sus proyectos establecía proyectos extra dirigidos al bienestar de la gente, que le han hecho notarse en todas sus misiones.

El padre se dio cuenta de su carisma, se dio cuenta que la gente lo buscaba y lo seguía, entonces también se dio cuenta de su enorme responsabilidad al poseer el carisma que tenía, de que sus cualidades debían ser explotadas a favor de los demás y de la comunidad que le rodeara y no para sí mismo., ese carisma era su Don y ese Don es su herramienta para trabajar a favor de los demás.

Su recorrido en esta profesión no ha sido fácil se ha topado desde el dejar su hogar y familia con situaciones complicadas y de sufrimiento que van del dolor como parte de su vida y aprender a pasar por encima de él, para lograr sus expectativas con responsabilidad y no con resentimiento. Pasar soledad, crecer a base de diferentes experiencias, compartir lo que se pueda con las comunidades pobres, compartir con la gente diferentes situaciones que a veces van más allá de las manos de un sacerdote, le han hecho crecer y querer dar lo mejor.

Cada experiencia en su vida le ha aportado desarrollo para mejorar, para avocarse al proyecto de Dios que desde su interior le llama a ser quien es y le hace ser como es para él y los demás. Sobre todo le da fortaleza.

En la parroquia en la que actualmente sirve, a parte de sus funciones habituales como sacerdote, está preocupado y se ocupa por el bien de la comunidad, no sólo con la misa dominical, diaria o misas de eventos especiales (bodas, quince años, bautizos, etc.) o guías espirituales, sino con acciones concretas a favor de la gente.

Busca que la comunidad tenga acceso a otras actividades que involucren el sano crecimiento y desarrollo de los niños y jóvenes, promueve actividades deportivas que les permitan ser competitivos y desarrollar habilidades y competencias a las que normalmente no tendrían acceso por los costos o distancias. Esto debido a que está preocupado por la gran cantidad de jóvenes que cada vez son más lo que caen en problemas de adicción a drogas o alcohol o que caen en problemas de delincuencia o vagancia, busca generar oportunidades para ellos que les permita desarrollarse en otros ámbitos que por sus circunstancias económicas les resultaría imposible, dar un sentido de vida estos jóvenes para que continúen su camino y ayudarlos a un desarrollo lo más integral posible.

Promueve clases de Taekwondo, zumba, gimnasia olímpica para niños, adolescentes y adultos a un costo muy accesible, busca que los maestros que imparten las clases sean gente profesional, comprometida, honesta y responsable,

que aporten valor a sus enseñanzas a través de la dedicación a sus alumnos y clases diarias, independientemente de su rango social. También promueve el cuidado a la salud ofreciendo consultas odontológicas a bajo costo, consultas para bajar de peso, así como una o dos veces al año aproximadamente, busca que las mujeres se realicen estudios clínicos básicos e importantes que generalmente en los laboratorios son caros y no están al alcance del presupuesto de la mayoría de las personas en la comunidad., invitando a un equipo de médicos y expertos certificados para que los realicen en uno o dos días. , promueve exámenes de la vista gratuitos y también apoya para que se adquieran los armazones a precios especiales y accesibles. En el verano, genera actividades con jóvenes recién egresados de carreras como pedagogía o algún tipo de estudios técnicos relacionados con el área educativa, para ofrecer a los padres de familia cursos de verano para los niños, en dónde los jóvenes profesionales ofrecen sus servicios, enseñando manualidades, juegos educativos y diversas actividades que mantienen a los niños ocupados durante unas horas en las mañanas, estos cursos son gratis y lo único que los niños llevan es su material. Los padres pueden quedarse y estar al pendiente de sus hijos o si prefieren los pueden dejar y regresar más tarde por ellos. El compromiso del sacerdote es tal, que sus labores normales como párroco van más allá, pues el hecho de organizar proyectos y buscar gente ideal y comprometida para cada proyecto le toma tiempo, pues cada proyecto tiene su nivel de importancia, responsabilidad y compromiso para con la comunidad.

Las instalaciones de la iglesia están destinadas para el uso de la comunidad y los auditorios o salones vacíos son los que están disponibles para estos eventos que están divididos en horarios y días para que todos los proyectos programados se realicen sin problema y de manera independiente a las labores de la parroquia. A los proyectos deportivos asiste cualquier tipo de persona, no importa su religión, ni su status social, al igual que en los proyectos destinados a la salud o de entretenimiento. La intención del padre es generar en la comunidad una oportunidad de sano desarrollo y de crecimiento integral para todos, no es

exclusivo de la religión católica sino el derecho es de toda la comunidad, el está preocupado por su comunidad como tal, deseando dejar la pauta de que se puede crecer y ser mejores a través de actividades como el deporte.

Al principio generar la idea de todos estos proyectos con la gente no fue fácil, muchas personas se opusieron pues querían ver funcionando a la iglesia como siempre funciona, con sus misas y labores eclesiológicas nada más, el padre fue criticado y rechazado en inicio por muchas personas de la comunidad que no aceptaban lo que él quería llevar a cabo dentro de la iglesia, sin embargo, a través de platicar con ellos, hablarles de los beneficios para ellos mismos, los jóvenes y general de la comunidad que representaría, establecer fuentes a bajo costo para hacer deporte, para tener médico a bajo costo, entre otros, resultó un éxito y poco a poco la gente, comenzó a aceptarlo y al final ahora muchos son los que le ayudan en todas estas actividades.

La gente de la comunidad, busca al padre con gusto, pues ya es parte de ella, genera confianza y cariño, es una persona que por su carisma y su ímpetu jala como imán a la gente para generar actividades de crecimiento y desarrollo humano, la gente coopera con gusto tanto para las labores de la iglesia como para las labores de sus proyectos que no competen a la iglesia. Ha formado un equipo de trabajo que le sigue y que confía en él, un equipo que cree y está satisfecho con los proyectos ofrecidos, un espacio en donde permite que su gente hable y exprese su sentir, para que todos puedan ser un ayuda para todos y que todos sientan parte del apoyo al otro.

Su preocupación constante y desinteresada por el desarrollo y bienestar de la comunidad le hacen ser un líder carismático que la gente quiere y sigue. Es un líder con valores, íntegro y con el interés de dejar huella en su gente, motiva a los demás, no depende de los demás, busca el desarrollo y el crecimiento propio porque sabe que a partir de su crecimiento los demás a quienes sirven también crecerán, busca generar criterios y dar las armas para ayudar a que el otro distinga entre el bien y el mal. Busca generar conocimientos que den estabilidad,

valores, principios y ciencia. Es una persona consciente de sus limitaciones y hasta dónde puede llegar, consciente de que necesita cambiar y adaptarse a los cambios de las diversas comunidades a donde llega. Los problemas no los evade lucha y los enfrenta hasta donde pueda luchar por levantarse y sacar los problemas adelante, ante un problema genera estrategias en el momento dependiendo el problema y consulta a su grupo de trabajo sobre que sería lo mejor a hacer para resolverlo. Toma en cuenta a los demás antes de tomar decisiones.

Ante los problemas el padre cree y está consciente que el generar estrategias es importante para vencerlos, una de sus estrategias es conocer el problema para saber cómo enfrentarlo. Durante su trayectoria como sacerdote en las diferentes comunidades se ha encontrado con diversas situaciones que de pronto resultan complicadas para el logro de sus metas, sin embargo, él está consciente, de que la lucha es interna y su logro y su compromiso van más allá de un puesto o una organización. A pesar a veces, de sus decepciones y desaciertos, la invitación que tuvo a este proyecto de vida desde un inicio fue aceptado y es parte de él y aunque no depende al 100% de él, está dispuesto a continuar en la lucha y de pie por “un pedacito pequeño del pastel”. Este pedacito de ese gran pastel, es el logro del trabajo que realiza día a día, por su comunidad, por su gente, por el proyecto de Dios que un día decidió compartir por una apuesta. Es el pastel la comunidad necesitada de un líder o un guía que los ayude a cubrir necesidades que esperan de una iglesia y de su líder que vaya más allá de las obligaciones cotidianas. Llevarse a la comunidad resultaría imposible, pero llevarse el recuerdo de los rostros agradecidos, de los resultados satisfactorios de sus proyectos, de las sonrisas de jóvenes cuando alcanzan cintas avanzadas hasta negras en Taekwondo orgullosos de cargar sus medallas y reconocimientos y no estar en las calles vagando o en algún vicio, cuando llevarse el recuerdo de los padres de estos jóvenes y niños agradecidos por las medallas y diplomas que sus hijos han obtenido y que hubieran sido imposibles sin la ayuda del trabajo que el padre ha realizado implica llevarse un pedacito del

pastel, eso le basta y le es suficiente para saber que ha cumplido sus proyectos en alguna comunidad o en la comunidad en la que se encuentra. Se lleva experiencias para la siguiente gran oportunidad, pues no sabe que no se quedará en una parroquia por mucho tiempo así que el tiempo apremia y debe trabajar.

Es un líder que cree en el cambio, por tanto se adapta a los cambios, el cree que el líder nace pero debe trabajar con sus cualidades para hacerlas mejorar y crecer, así entonces podrá llegar a ser un líder funcional, posee una sensibilidad especial que surge a partir de un dolor o sufrimiento personal y éste le hace manejar su liderazgo encausándolo a ser mejor persona cada día. Trabajar con sus experiencias para ser un guía responsable, honesto y comprometido. En su periodo de estudios en el seminario aprendió francés como segundo idioma, su disposición al aprendizaje es continua y por tanto su compromiso con los demás también.

Para él, el líder debe ser analítico, responsable, el que busca el bienestar del otro, de carácter firme, consciente de que el cambio es algo inevitable y que entonces debe mantenerse actualizado.

El beneficio que obtiene de su labor como líder de esa parroquia en esa comunidad, es el gusto y el gozo de lograr el objetivo. El objetivo es: buscar el bien de otros trascender al dejar huella, la lucha por el ideal y mantener la esperanza en la gente. La satisfacción que le queda es la paz interior con el cumplimiento de sus tareas ya que da sentido a su vida.

CASO 2

Organización Deportiva

Estudios: Licenciatura en entrenamiento deportivo

Edad: 26 Años

Nombre de la Organización: Institución Nacional de Taekwondo

Puesto: Director técnico

Adrián es un joven carismático con grandes proyectos y sueños en mente, algunos hechos realidad otros aún por cumplirse. A la edad de 4 años inicia su entrenamiento en el arte marcial Taekwondo inspirado por su papá quien ya era entonces profesor de dicha disciplina. Él recuerda que desde esa edad ya estaba en el ambiente del Taekwondo y daba entonces sus primeras patadas. Su padre siempre ha sido su gran ejemplo y apoyo pues es quien ha estado tras de él viéndolo crecer en su carrera.

Siendo el menor de dos hermanos, recuerda con entusiasmo que su carisma era reconocido por parte de ambos padres y familia, de hecho menciona que a partir de su nacimiento que fue en el año de 1985 año que recuerda como el año del terremoto en México, D.F., fue un año importante y de júbilo para sus padres, pues aparte de su nacimiento ese año marcó el inicio de un crecimiento laboral y de desarrollo que fue la cosecha de un gran esfuerzo y trabajo de sus padres. En especial menciona a su padre, como un hombre sencillo de familia proveniente de Guanajuato, quien comenzó sus estudios de taekwondo muy joven hasta llegar a ser cinta negra, una vez conseguida la cinta negra y considerándose un buen representante de la disciplina decidió abrir una pequeña escuela para enseñar el arte marcial, “entre sonrisas comenta que su abuela paterna le decía a su padre: que para que estudiaba ese deporte que nada le dejaría en la vida” , entonces en un pequeño lugar y con muy pocos alumnos comenzó a dar clases, a pesar de que la escuela no tenía mucha concurrencia en ese momento y las

ganancias no eran suficientes para los gastos, su padre nunca desistió de su proyecto.

Para Adrián, su padre le representa un orgullo y es su ejemplo para ser quien es actualmente, ya que de iniciar una pequeña escuela a donde iba poca gente, su pequeño sueño se convirtió en lo que son ahora, una institución familiar fuerte, con varias escuelas sucursales a nivel nacional, con maestros nacidos de la misma institución y que llevan como filosofía el ver nacer futuros campeones que representen al país con orgullo en competencias a nivel internacional.

A los 8 años Adrián ya era cinta negra y dominaba la disciplina, ya desde entonces era un chico inquieto a quien le gustaban los retos, lograr la cinta negra a esa edad no fue complicado, para él nunca fue difícil ganar torneos, entrar a combates, el miedo no fue parte de su filosofía y tampoco lo es ahora. Se considera una persona segura de sí misma con buena autoestima, él dice que toda su familia lo reconocía como el mejor en todos los aspectos comparado con su hermano y el tener esas críticas constructivas de joven le han servido para conservar su seguridad ante cualquier situación o reto que la vida le presente. Las riñas con su hermano de pequeño eran constantes, sin embargo, el ser menor nunca le fue motivo para ceder ante su hermano mayor y siempre tomó sus propias decisiones, siempre se consideró independiente y con la capacidad de enfrentarse a su hermano para defenderse de sus travesuras o provocaciones, nunca lo consideró problema pues siempre contaba con el apoyo de sus padres. La escuela era un lugar en donde se dio a conocer rápidamente por sus travesuras, llegó a ser un dolor de cabeza para muchos de sus maestros, en cierta ocasión recuerda que metió una rata a su mochila y su mamá la encontró lo cual le costó un fuerte y severo regaño. En algún momento entrar a la escuela fue complicado por las referencias de mala conducta que presentaba. Sin embargo, no fue un obstáculo para terminar su escuela.

El estudio no era su principal interés, desde pequeño tenía ya en la mira el deseo de llegar lejos en el taekwondo, una vez pasada su adolescencia y terminar

la preparatoria, él decidió dejar de estudiar. Su padre le dijo: “si no quieres seguir estudiando entonces vas a trabajar en la Institución, barriendo, lavando pisos, pintando, en fin, las actividades de mantenimiento y limpieza que la oficina requieran”, entonces le impuso labores y obligaciones dentro de la institución. Rápidamente Adrián se dio cuenta de que esas labores no eran lo que él deseaba y necesitaba, le resultaron aburridas. Su padre se dio cuenta de que Adrián no estaba contento con lo que estaba haciendo así que pasados unos meses se sentó a platicar con él y le preguntó si la decisión de no estudiar ya era definitiva pues consideraba que Adrián todavía podría retomar sus estudios en algo que le interesara, así que le propuso pensar en la opción de tomar una licenciatura en Cuba que lo acreditara como Licenciado en entrenamiento deportivo, al inicio él no aceptó pues el sólo hecho de estudiar era algo que no le agradaba, pero pronto se dio cuenta que el trabajo en la oficina de limpieza y mantenimiento no eran para él y que la oportunidad de viajar a Cuba para estudiar una licenciatura en deporte en una de las mejores instituciones era una oportunidad que quizá nunca se volvería a presentar y que no debía rechazar, pintar paredes, limpiar ventanas o barrer no eran actividades que le pudieran llevar muy lejos y menos a su edad y con el logro de ser cinta negra con habilidades no sólo para el combate sino también para aportar experiencia y enseñanza a otros, así que aceptó la propuesta de su padre y se fue a Cuba.

Entonces realizó la licenciatura de entrenamiento deportivo en La Habana Cuba en el Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo a la edad de 18 años, país que le ayudó a confirmar que el taekwondo es una disciplina que forma y desarrolla al ser humano y que era su pasión. A través de este hallazgo aparentemente nuevo, el estar en Cuba, le hizo valorar y darse cuenta lo que el esfuerzo y la dedicación son capaces de lograr, el reconocer que la disciplina y la entrega a un deporte como ese eran capaces de hacer por una persona, entonces en adelante, surge su gran motivación. Aprende a valorar la comida y su libertad, en un lugar en donde se desayunaban frijoles y arroz, se comían frijoles y arroz y se cenaba exactamente lo mismo, en donde la gente se adaptaba a vivir con lo

que el gobierno les daba y dónde todo su empeño se explotaba en hacer bien las cosas, en estudiar para ser el mejor, en entrenarse para ganar, en ser buenos profesionales, así que esas enseñanzas quedaron grabadas en su mente y fueron también su principal motor para salir adelante con sus objetivos de vida. Entonces llegar a ser profesor de taekwondo comenzó a ser uno de sus sueños, por que a través de esta labor lograría apoyar a muchos jóvenes a ser gente de bien, lograr un desarrollo integral en ellos, para que sean personas sanas, motivar a sus estudiantes a llevar una vida sin vicios, forjar gente diferente trabajando desde la niñez y tener la oportunidad de crecer aunque las condiciones sociales o económicas no fueran las adecuadas. Tenía la idea de compartir y enseñar lo aprendido en Cuba.

Su proyecto es continuar con la labor que su papá había iniciado desde joven en la Institución, siendo ahora todo un éxito y un proyecto hecho realidad y formar su propia escuela con el apoyo de la Institución en la cual es Director técnico. Entonces así poder aportar todos sus conocimientos, experiencia y vitalidad a sus estudiantes, entonces poder llevar a cabo sus objetivos.

Al llegar a la cinta negra Adrián no se conformó, ha buscado su desarrollo continuo y superación, aprende Coreano y logra el grado de 5to Dan, que son grados que implican una preparación posterior una vez obtenida la cinta negra, cada año asiste a cursos especiales para instructores de taekwondo y estar actualizado en las técnicas de enseñanza para sus estudiantes., también prepara a otros profesores que están iniciando en la enseñanza del arte marcial para tener mejor control de la situación al momento de impartir clase y estar frente a sus alumnos. Está consciente que el crecimiento continuo es parte importante de su vida y que le permitirá ser un mejor profesional y persona.

Su mentalidad de generar lo mejor en dónde esté, le lleva a ser un líder honesto consigo mismo y con su compromiso, es idealista, posee dedicación y disciplina.

Para Adrián es importante el desarrollo de la gente y él acepta gustoso cuando la gente por agradecimiento le regala unos taquitos de frijolitos sencillos pero de corazón.

Su deseo es ser recordado como un gran profesor, como la persona que enseñó el valor del taekwondo, ayudar a otros a sobresalir en sus vidas, aún cuando se presenten situaciones problemáticas o su situación económica no se los permita.

Su propia escuela ha crecido rápidamente en tan sólo dos años de empezar con un bajo porcentaje de alumnado y 3 horarios, ahora tiene cupos llenos con dos horarios más divide sus clases en niveles empezando por niños pequeños de 4 años en adelante, adolescentes y adultos, apoya a gente de bajos recursos facilitándoles los pagos de la mensualidad en varios pagos y ofreciendo las clases a costos accesibles, apoya en la economía de la gente, facilitando los pagos del uniforme y equipos como sus alumnos puedan pagarlos con tal de que no abandonen la disciplina. Invierte en equipo para su escuela como espejos, piso especial, publicidad, domis, en fiestas para sus niños cuando es día del niño, les hace un pastel con refrescos con tal de que se integren a un grupo y se tengan un sentido de pertenencia, de manera que a veces su economía se ha visto afectada, sabe que es un riesgo pues quizá no recupere tan fácil la inversión, pero está seguro que todo lo que ahora arriesgue, valdrá la pena en un futuro y verá los frutos de su esfuerzo. Fomenta la actitud positiva al deporte y a la disciplina como una formación extra de la persona, que le permita proponerse objetivos y lograr sueños a través del taekwondo. Apoya a sus alumnos más pequeños de edad desde los 4 años en adelante, apoyando a los padres con orientación psicológica gratuita a través de gente profesional y con experiencia, de esta manera los padres forman un equipo con sus hijos para su sano desarrollo. No quiere descuidar ningún aspecto mantiene la comunicación constante con los alumnos y los padres porque él cree que el trabajo en equipo es su mejor arma para lograr sus objetivos, le importa lo que su grupo piense, él se considera un servidor y el hecho de que le paguen le compromete aún más para realizar bien su trabajo.

Genera propuestas diversas cada año en periodos cortos de tiempo, busca que los alumnos tengan avances presentando exámenes periódicos para el cambio de cintas, busca que los alumnos asistan a actividades que les permitan un desarrollo integral en el deporte, considera que el combate a nivel masivo en torneos organizados por la institución a nivel nacional, generan en sus alumnos sobre todo los más jóvenes, seguridad, carácter, disciplina y una motivación especial que los hace querer crecer cada vez más y ser mejores. Aún después de un combate en el que se pierde está seguro que el alumno se lleva un aprendizaje, una motivación para ser mejor, un reto que superar.

Su principal reto: “lidiar y educar a los padres”, uno de sus mayores problemas es convencer a los padres de trabajar en conjunto para formar en sus hijos la disciplina del taekwondo, trabajar en equipo y hacerles entender que también la disciplina como tal los forma como seres humanos y le hace ser responsables. Los papas a veces, le resultan un dolor de cabeza, pues al ignorar los beneficios y el plus que implica el deporte en el desarrollo de sus hijos, tienden a no cooperar, no son constantes en la asistencia a clases, no son puntuales, llevan a los niños sucios del uniforme, no los llevan a los torneos, es decir, no le dan el valor que requiere la disciplina, entonces su labor va más allá de enseñar a los niños, también tiene que enseñar a los padres.

Uno de los eventos más importantes que realiza cada año es el torneo que se lleva a cabo en Acapulco, este torneo es a nivel nacional, Adrián como director técnico se encarga de toda la planeación y logística del evento son 3 días en los que se recibirán a más de 300 competidores de todas las escuelas del área metropolitana y de diversos estados de la República Mexicana, competidores con diversos grados desde cintas naranjas, verdes, azules, hasta negras, el lugar de reunión es en un hotel de 5 estrellas muy reconocido de la costera en donde a parte de los combates se planean actividades familiares. Los competidores salen satisfechos tras llevarse sus medallas de primer o segundo lugar con sus

respectivos reconocimientos, cosa que genera en ellos gran orgullo y motivación para seguir adelante con la disciplina. Promueve este viaje también como profesor entre sus alumnos, maneja precios accesibles en forma de paquete para que sea más fácil que los alumnos puedan ir, si llegar a haber algún alumno brillante entre su grupo y no tiene posibilidad económica para asistir, promueve que se rife algo y se junte dinero para apoyar a ese alumno y pueda ir. La intención de manejar todo en un hotel de lujo y en una playa turísticamente importante, es con la finalidad de crear en el alumno más que el sentido de competencia el sentido de que mejorar en todos los sentidos es cuestión de esfuerzo, disciplina y trabajo y que no algo que pueda ser exclusivo de gente con poder adquisitivo, sino que está al alcance de la gente que se esfuerza y se propone mejorar. Él le llama el “plus” de motivación para sus alumnos.

Motiva a sus adolescentes y jóvenes para que tengan expectativas y busquen la mejora continua, fomenta torneos a nivel área metropolitana y nacionales también en otros lugares de la ciudad como el Gimnasio Juan de la Barrera cada año se realiza un torneo en este lugar, en donde asisten competidores de las cintas blancas hasta las negras, se logran medallas, diplomas, combates que hacen historia entre los participantes pues llegan a destacar grandes deportistas para un futuro y sobre todo el reconocimiento posterior que el da en la escuela de manera particular para cada alumno que asistió a los torneos. Su gran reto son los más pequeños, pues la paciencia que debe tenerles es aún mayor a la que debe tenerles a cualquiera de sus demás alumnos, le llegan niños con problemas de conducta o motricidad, niños con problemas de hiperactividad situaciones en las cuales Adrián pone todo su empeño y cree firmemente que el taekwondo es la solución para muchos de los problemas de conducta y atención de estos niños. Genera seguridad en sus alumnos, confianza y retos, lo cual le hacen ser un líder carismático y muy querido por su escuela y su grupo en general. La motivación que genera en ellos, es a través de pláticas constantes, no solo se limita a la clase, mantiene comunicación con sus alumnos, críticas constructivas en sus técnicas, apoya a los padres con la

cuestión académica de tal manera que si las calificaciones bajan les limita la oportunidad de cambiar de cinta o hacer examen, cosa que a los alumnos les afecta mucho y les obliga a mejorar sus notas, si es necesario hablar con algún alumno de manera personal lo hace le gusta conocer a cada uno de sus estudiantes y saber su estado emocional y familiar para poder ayudar en lo necesario, fomenta amistad y respeto entre el y su alumno.

Es una persona cordial y respetuosa, a pesar de su juventud ha logrado objetivos importantes y aún tiene muchas metas que perseguir, le distinguen la alegría y enseñar con el ejemplo. Esto se nota, sus jóvenes alumnos entre ellos niños, adolescentes y jóvenes adultos, le siguen y le apoyan en sus proyectos, entre ellos mismos organizan eventos que sirven para recaudar fondos para la gente que no tiene la manera de asistir a torneos, de pagar exámenes para cambios de cinta, para realizar presentaciones de cintas negras en instituciones, sus mismos alumnos lo siguen, lo admiran, su oficina siempre está llena con algunos de ellos desde los niños hasta los jóvenes, cuando terminan sus exámenes de cintas a sus alumnos les gusta retratarse con su maestro presumiendo su nueva cinta, apoyan a su maestro cuando va algún combate y se sienten orgullosos de él, es muy emotivo ver como en los combates se apoyan unos a otros y es más emotivo ver el cariño que Adrián ha despertado en sus alumnos por el apoyo que estos mismos le ofrecen. Una vez cuenta él: “cuando llegué a la escuela para dar mis clases, me empecé a preparar cambiándome mi uniforme y me di cuenta de que casi no había llegado nadie, mi sorpresa fue que cuando salí, de pronto en el salón todos aparecieron con un pastel en la mano, refrescos, tortillas, ollas de guisados para celebrar mi cumpleaños que había sido hace dos días, ese fue el mejor regalo que pude haber tenido en mucho tiempo”.

Adrián domina es maestro de coreano, tiene un amplio dominio del idioma y entre sus proyectos también está el de impartir clases a los nuevos instructores de taekwondo para que estén aún más preparados y conscientes de que el deporte también es cultura.

Sus acciones parten de una motivación interna, se mueve por su ideal y su deseo de sobresalir cada vez más. El beneficio que obtiene de esta labor es un gusto y satisfacción por lo que hace.

Para él, el líder es una persona capaz de mover montañas sin necesidad de cargarlas, busca eliminar defectos y circunstancias desagradables que no le permitan su crecimiento. Es y se considera un trabajador incansable. El taekwondo cumple el dicho de: “mente sana en cuerpo sano”.

Caso 3

Organización Pública de Salud

Nombre: Selene Sam Soto

Estudios: Médico Ginecoobstetra

Puesto: Médico Adscrito a la coordinación de medicina infanto juvenil (mujeres menores de 21 años).

Lugar de trabajo: Instituto Nacional de Perinatología

Departamentos a su cargo: departamentos de ginecología y obstetricia de la adolescente

Personal a su cargo: 17 personas entre residentes, psicólogos y los que rotan.

Selene es originaria de de San Luis Potosí, ocupa el segundo lugar entre cuatro hermanos hasta sus doce años tuvo una infancia feliz, de buena convivencia familiar y de buenas relaciones interpersonales entre la familia. A sus doce años de edad sufre la pérdida de su padre quien era un hombre proveedor y a quien recuerda como un buen padre. Su pérdida fue en su momento difícil y pareciera insuperable, un trago amargo para ella en su momento y también para sus hermanos y mamá. Sin embargo la vida continuaba y a partir de ese momento su mamá fue su gran impulso y apoyo para ser valiente, fortalecerse y salir adelante, a base de trabajo y esfuerzo.

Fue una chica inquieta en la escuela, disfrutó mucho sus estudios de secundaria sin tener claro desde ese entonces el interés específico por la medicina, pero si surgía un interés por la ciencia en general, tenía preferencia y gusto por materias como biología y anatomía. Debido a la muerte de su padre se torna más responsable en sus estudios y es entonces en la preparatoria es una chica de buenas calificaciones y sin problemas de tipo académico, para ella no era

complicado estudiar, sus habilidades para el estudio hacen que la preparatoria sea una etapa fácil y dónde finalmente decide estudiar medicina con el objetivo ya claro entonces de hacer la especialidad en ginecoobstetricia.

Estudia la carrera de medicina en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí en la facultad de medicina, Selene recuerda el lema de la facultad de medicina (UASLP) con orgullo pues es un lema que coincide de manera integral con su filosofía como médico, el lema es el siguiente: “Para que la caridad y la ciencia sirvan a la humanidad” ya que la caridad y la ciencia juntas se integran y aplicadas hacen un bien a los demás.

Desde que comenzaron sus estudios en medicina su vida implicó sacrificios y encierros, constante estudio y disciplina, pero el mayor ejemplo lo tenía de su madre, mujer incansable que desde que quedó sin el apoyo de su padre se avocó a trabajar para que ella y sus hermanos tuvieran lo necesario inclusive cubrir sus proyectos de estudio. Selene terminó satisfactoriamente su carrera como médico muy joven, teniendo ya como decisión irse a la Ciudad de México a realizar su especialidad como Ginecoobstetra en el Instituto Nacional de Perinatología, sabía que concursar para poder hacer ahí su residencia sería complicado más no imposible, Selene al momento de recordar este momento de su vida me dijo: “la fe es tener la certeza de aquello que no se ve”, aunque yo no viera nada seguro aún sobre poder pasar mi examen, siempre tuve la certeza de que lo lograría, así que Selene presentó su examen de selección para la institución el cual aprobó sin mayor problema y además de aprobarlo obtuvo el mejor lugar a nivel nacional, esto le da más confianza aún para continuar con su objetivo y concluirlo no importando lo complicado que llegara a ser el camino para lograrlo.

El camino sería complicado ella lo sabía, pues no solo era el hecho de estudiar con disciplina y arduamente, sino era en principio hacer un cambio radical: dejar su familia a quien tanto ama y de quien tanto recibió apoyo, dejar su hogar que le ofrecía una seguridad y tranquilidad, dejar amistades, dejar una vida hecha completamente para formar una vida nueva. Eso nunca le atemorizó al

grado de abandonar el proyecto, le generó temor más no la imposibilitó para salir adelante e irse para trabajar por su sueño.

Adaptarse el primer año a la ciudad y el estilo de vida tan diferente que le ofrecía comparado con el que ella estaba acostumbrada le fue difícil y de hecho hostil. Llegar a un lugar que aunque era la casa de familiares finalmente era una casa ajena a ella, un espacio diferente al cual adaptarse no era cosa fácil de inicio. Aprender rutas para llegar al Instituto a primera hora, tomar el transporte público adecuado y medir el tiempo para llegar puntual a sus clases implicaba levantarse muy temprano e irse todavía sin luz de día a estudiar. Tuvo experiencias desagradables durante este proceso, dos veces la asaltaron, le sacaron su cartera de su mochila y esto resultaba muy frustrante, pues con apenas 23 años y como estudiante su economía de momento no era holgada.

Muchas veces pensó en desertar, fueron cuatro años de sacrificios en los que vivió en casa de familiares y posteriormente con un hermano pero en realidad aún así se sentía sola pues el esfuerzo y las asistencias a clase eran solo responsabilidad suya, además que extrañaba muchísimo su casa en San Luis y sobre todo la presencia de su mamá., el último año entonces ya vivió totalmente sola, había días que llegaba de madrugada con un cansancio terrible lo cual a veces le provocaba depresión pues su vida personal fue sacrificada, no había salidas, no había actividad social, no había fiestas, cine, teatro, en fin, todo aquello que le implicara una distracción, nada tenía más prioridad que sus estudios.

Sus compañeros de residencia quienes habían presentado como ella el examen y eran de los elegidos empezaron a ser como su familia, había trece personas del extranjero y 13 nacionales entre ella. Aprendió mucho de ellos y sobre todo aprendió a trabajar en equipo, entre ellos se cuidaban las espaldas, se permitían dormir entre horas, se cubrían, se procuraban si alguno no había comido se hizo una fraternidad y esto también le aportó un crecimiento personal y lo valioso que es formar alianzas, ayudar a otros y también ser humilde para que otros te ayuden. Algunos de sus compañeros entre ellos extranjeros si tomaron la

opción de desertar, quizá recuerda, más de tres desertaron no soportaron la presión ni el cansancio.

Cómo médicos residentes tenían que ser tolerantes con los médicos que estaban a cargo y a veces entre los médicos de mayor cargo en puesto y experiencia había ciertos roces o complicaciones esto era por el rango de puesto y experiencia que estos médicos ya tenían, con el trato que estos médicos les daban a ellos como estudiantes de la especialidad, hacían que el ambiente no siempre fuera amigable, sin embargo, su gran reto era continuar a pesar de las tormentas, se enseñó a ser tolerante y perseverante, se enseñó a no doblar su carácter y si usar su inteligencia a favor de su sueño.

Le quedó muy claro en este periodo de vida que el que mejor se relaciona, más posibilidades tiene de éxito y de tener menos piedras en el camino y esto lo logró gracias a su gran habilidad de adaptación.

Selene se considera una persona cerebral y este hecho le ha dado la facilidad para ir superando cosas, ella se describe como una persona en la que la razón domina más que la emoción.

Para Selene aún con el tiempo transcurrido, la pérdida de pacientes nunca deja de ser dolorosa, cuando un paciente pierde la vida o se le diagnostica una enfermedad terminal siempre queda una frustración viva, un dolor profundo ante la imposibilidad de salvarlo, una impotencia que le hace querer ser mejor y estudiar más. Aún sabiendo que la vida termina, para ella siempre existirá la posibilidad de hacer lo último y lo imposible por sus pacientes para ayudarlos a que recuperen su salud. El hecho de no llorar, pues comenta que ante situaciones así no llora, se debe a que su entrenamiento durante su carrera y especialidad se les enseña a no llorar ante eventos de pérdidas o diagnósticos de desenlace, al principio fue difícil pero ahora logra dominarlo, sin embargo, el hecho de no llorar no implica que no le duela la pérdida y que le marque de alguna manera. No es que se haya hecho una costumbre, simplemente la forma de canalizarlo tuvo que cambiar.

Aun cuando ella terminó su especialidad, jamás ha terminado de estudiar, el aprendizaje es continuo, domina el idioma inglés, pues considera importante seguir creciendo, conociendo gente, relacionarte, convivir, encontrar sentido a la vida, viajar pues para Selene en la vida se tiene una misión que cumplir y solo a través del día a día, de la preparación continua y de las relaciones con los demás se descubre.

El Instituto Nacional de Perinatología es la plataforma para ser lo que es ahora en cuestión profesional y personal, es la punta de lanza que desencadenó su carrera y logró objetivos que se había propuesto ya anteriormente. La Institución le ha dejado gran satisfacción y aún para ella sigue siendo el lugar en el que día a día se descubre y redescubre la gran cantidad de trabajo y pendientes por realizar en pro de salud de la mujer.

Selene cree que el líder se hace, “Te haces líder y te mueres líder” ella misma no se considera un líder como tal, en la entrevista, Selene me cuestiona porqué la entrevista para ella si no es un líder.

Sus labores en la Institución dan un claro ejemplo de su liderazgo: entre sus proyectos están la educación continua con varias líneas de investigación sobre violencia, enfermedades de transmisión sexual, virus de papiloma, anticoncepción en la adolescencia. Las líneas de investigación que se llevan a cabo en su departamento, marcan la pauta para el manejo de ciertos pacientes en específico.

Para poder trabajar con los proyectos de educación continua requiere un trabajo en equipo con la gente que tiene a su cargo para juntos lograr hacer difusión sobre estos temas, su equipo tiene como objetivo prevenir y mejorar el tratamiento para diversas enfermedades de las mujeres mexicanas. Se hacen talleres y conferencias en los auditorios para los pacientes y público en general. Se brinda asesoría gratuita a las adolescentes sobre temas de prevención, se va a escuelas también para brindar pláticas de prevención gratuitas.

Se tiene el proyecto de hacer más difusión y más talleres no sólo dentro de la institución sino también por radio y televisión.

Para lograr todo esto, se tiene que capacitar personal, aspecto en el que ella también está involucrada, está proponiendo diplomados on-line para lograr una educación continua a su misma gente.

La intención de su trabajo y proyecto es que sea multiplicador, esto es, que llegue a educadores, enfermeras, promotores de salud entre otros a nivel nacional y que no quede sólo en el Instituto.

El líder genera ideas y las hace expansivas entre su equipo y su gente, para que estas se lleven a cabo.

Para Selene nunca es suficiente mientras más sabes más pequeño eres y más hay por conocer. Siente una constante necesidad de multiplicar esfuerzos y ella marca esta pauta para que su equipo y los demás le sigan.

Selene considera la especialidad de Gineco obstetricia como una especialidad versátil, pues le permite realizar medicina interna y cirugía, actividades que son de su agrado y que disfruta mucho.

Las satisfacciones que le han dado su carrera y su trabajo es tener la capacidad de lograr que un paciente mejore, esto le genera gusto y bienestar, es algo más allá que rebasa un pago o un sueldo.

Otra de las actividades que tiene dentro de su puesto y en la misma institución es la de docencia, da clases a residentes para diplomados y sub especialidad, esto también le llena de satisfacción, pues aportar su experiencia y conocimientos de un largo recorrido es un hecho casi obligatorio, compartir con otros su saber hacer debe ser y es algo que no puede pasar por alto, porque también así es como se logra el trabajo en equipo.

Selene ahora, es una persona que se siente satisfecha aún con mucho camino por andar y con muchos proyectos por delante, quiere seguir ayudando a

otros pues esto le hace tener un sentido de utilidad y le da estabilidad a su vida. Ve la vida propia y la de otros como un gran regalo para aprovechar y disfrutar al máximo. Eventualmente viaja a San Luis para visitar a su mamá y de más familia, pero ahora su vida está hecha a la ciudad de México.

Durante su periodo de vida en la ciudad de México ha tenido la oportunidad de viajar y conocer diversos lugares del extranjero como Canadá y Londres, esto para ella es de gran satisfacción y logro personal, poder darse la oportunidad a través de su esfuerzo, trabajo y entrega de viajar a otros lugares, que no sólo le permiten, un descanso o un gusto personal, sino también, una visión de las condiciones que en otros países se manejan en cuestión calidad de vida comparadas con la de los mexicanos, situación que le entristece pues se da cuenta que aún a México le falta mucho en algunos aspectos el avance en cuanto atención y servicio, sin embargo, también ha sido motivante y una fuente de innovación que le hacen regresar con deseos de mejorar su trabajo, su equipo y su área, cree que un grano de arena hace la diferencia, aportar desde su lugar de trabajo y esmerarse por hacer las cosas cada vez mejor, pueden significar el cambio.

Nombre: Marcos Manuel Batallar Rodríguez

Ocupación: Gerente de ventas

Trabaja: Kyoseraprint system México, S.A. de C.V.

Profesión: Lic. En administrador de empresas

Departamento a su cargo: ventas

Personal a su cargo: 7 vendedores

Marcos trabaja como gerente de ventas desde hace 3 años en Kyoseraprint System México, anteriormente antes de ser gerente del área, era ejecutivo de ventas y desde entonces ya mostraba actitudes y habilidades que le hacían ser líder aun sin tener un puesto de mando.

Sus compañeros acostumbraban a consultarlo en cuanto a sus estrategias de ventas, sobre cómo tratar a un cliente y lograr sus objetivos mensuales en cuanto a las ventas según lo que la empresa hubiera establecido, lo consultaban también como amistad para compartir asuntos personales en los que sus compañeros necesitaran consejo. Marcos siempre se mostró interesado por su equipo como compañeros y como personas, no necesitaba tener un puesto de mando alto para que ese interés existiera. Con el tiempo los directivos del área de ventas se enfocaron en el trabajo de Marcos, debido a que sus expectativas se lograban dentro del puesto que desempeñaba, cumplía con las metas de ventas exigidas por la empresa, así como con las metas que el mismo se exigía para sí mismo. El no tenía entre manos el proyecto tan claro de alcanzar un puesto mayor, sin embargo, sus directivos le comentaban que perfilaba como líder y que posiblemente en un futuro no distante, la gerencia del departamento de ventas sería para él.

Para Marcos, esa propuesta sólo quedo como una posibilidad ajena a la realidad, pero fue contemplándola pasando a ser un idea no tan lejana a una posible meta de mediano o largo plazo, de todas maneras su trabajo y desempeño, nunca dependió de que la propuesta se cumpliera, su trabajo era impecable porque el quería hacerlo así, el logro de objetivos en ventas era

intocable y siempre su atención estaba enfocada en esta meta independientemente de obtener el puesto de mando o no. Su trabajo es y siempre ha sido la clave para salir adelante aun en situaciones personales. Su trabajo es su motivación y hacerlo bien es una realidad del día a día.

Finalmente, después de un año y medio, sus directivos le llamaron para darle la noticia de que la gerencia era suya, que ahora sería el encargado del departamento de ventas con siete ejecutivos a su cargo, su nuevo puesto “gerente de ventas” más que una vanidad o sensación de ser superior le generó un alto compromiso aumentado al que ya tenía para todavía hacer mejor las cosas para la empresa y sobre todo para su equipo. Sabía que ahora su responsabilidad y compromiso eran mayores, que tenía gente a su cargo a quien no iba a mandar sino gente a la que había que motivar, conocer, apoyar, saber de sus necesidades como ejecutivos de ventas y sobre todo trabajar conjuntamente para lograr el objetivo juntos que el área requería.

Alcanzar la meta de ventas al mes no era, ni es un trabajo sencillo pero tampoco imposible para Marcos, la empresa maneja por proyecto al año una cuota de ventas mínima, manejando el objetivo por mes, la meta mensual es de \$1, 450,000 más IVA mínimo por ventas del equipo. Marcos está consciente que el objetivo es cuestión de trabajo, de actitud y de entusiasmo, también confía en que su gente tiene la capacidad de lograrlo, que simplemente es tener contacto con ellos, es comunicarse con ellos, es adentrarse en sus necesidades como empleados e inclusive como personas, está dispuesto a dar las herramientas necesarias para que su gente venda y llegue al objetivo.

Finalmente, el descubre que de alguna manera su ideal si era tener un puesto de mando en el cual se le dieran retos y metas para llegar a tomar decisiones importantes que implicaran un cambio y un giro positivo y de crecimiento, generando impacto y novedad a lo establecido.

Lo más importante para Marcos al recibir la noticia de que el puesto de Gerente de ventas sería para él, era saber que sus líderes o mandos superiores, le veían como una persona con toda la capacidad para llevar el puesto y sobre todo, la confianza que ellos estaban depositando en Marcos, sentirse digno de esa confianza, sentirse con el derecho de llevar esa confianza en sus manos, es el mayor agradecimiento y reto que Marcos lleva todos los días al presentarse a sus labores. El brindarle a él la confianza para llevar el departamento de ventas de su mano, implica más allá de ser jefe y ser un líder de mando, implica ser aún más competitivo, más preparado, más responsable, más comprometido y seguir en pie con la lucha diaria por lograr las metas.

Esta gran responsabilidad, también le genera expectativas dónde no solo es alcanzar la meta, sino la manera de cómo alcanzaría la meta, esto implicaba sus proyectos de trabajo, su mejora o equilibrio en el aspecto humano de trato con su equipo, para él desde ese momento entendió que para ser un buen gerente o cubrir de la mejor manera el puesto dependía del interés o de la necesidad de sentirse totalmente comprometido con las tareas y los objetivos.

No era sólo el gusto el que le motivaba o le motiva a continuar en un puesto como ese, también le motiva la responsabilidad de ser poseedor de la confianza antes mencionada de sus directores comerciales y no sólo de ellos, sino también la confianza de su equipo que siguen siendo sus compañeros de trabajo y para los que más que representar un alto mando o un jefe es el representante, guía y líder de su equipo de ventas para guiar el barco al éxito, otro grupo más que está depositando su confianza a parte de los ya mencionados, son los clientes, pieza clave de esta labor, pues el contento de los clientes es muy importante para lograr las ventas mensuales y no errar el camino. Así que se siente responsable no sólo de su puesto si no de todo lo que depende de su puesto, visualiza más allá de un puesto, visualiza todo lo que se conecta a su labor como líder.

Un líder no puede carecer de responsabilidad, el líder sin responsabilidad sería incapaz de solucionar problemas, ambas partes están ligadas.

Marcos fue un joven inquieto, cuestionaba instituciones, quería conocer, saber más allá de lo establecido y encontrar los porqués de grandes instituciones sociales, él quería desde entonces llegar a ser algo grande por él y los demás, no tenía clara la idea de que era lo que buscaba, pero buscaba, buscaba encontrarse, sobresalir y luchar por el ideal que finalmente encontrara.

Apoyar a su gente le genera logro y alegría personal, el darles consejos, el acercarse en cuanto a la comunicación personal, más allá de jefe – subordinado, le deja una un plus que el puesto por sí solo no le daría. Sabe y está consciente que el crecimiento es constante, que no se termina de crecer, que aún estando dos o tres años más en el mismo puesto u otro, el líder o guía, siempre tendrá la necesidad y deseo de crecer y crecer.

La empresa le ha dado la oportunidad de trabajar libremente con su equipo, no hay políticas que le exijan una forma de trabajo específico y eso le permite un crecimiento más sano con su gente, pues buscan la innovación y eso les lleva a cambiar perspectivas en cuanto a ventas, a solución de problemas, al abordaje de clientes, haciendo un trabajo de continuos cambios en los que su equipo aprende a adaptarse rápidamente y siempre generando nuevas ideas que están enfocadas en la mejora continua.

Percibe que la gente que está a su cargo piensa que la relación entre ellos y Marcos es buena, le tienen confianza, si sienten necesidad de hablar de alguna situación personal o relacionada al trabajo, lo hacen sin dudar, pues Marcos ha sembrado las semillas desde un inicio desde que eran compañeros de puesto y ahora que él es jefe las semillas han dado fruto. Todo es a puerta abierta, los temas que tengan que tratarse se tratarán generalmente a puerta abierta, no cierra puertas a nadie, siempre está disponible para su gente y su gente lo sabe, no porque lo intuyan sino porque se los comunica de viva voz y con el ejemplo. El vínculo entre él y su equipo se ha convertido en un vínculo totalmente personal.

Trabaja con diferentes estrategias con su gente, no está casado con una sola estrategia para apoyarlos, esto también lo permite la empresa pues no es una empresa encuadrada en una sola filosofía, sino da la libertad de acción de

los líderes para sacar el objetivo adelante. Marcos trabaja con la motivación a su gente la necesaria para que sientan toda la seguridad de que pueden lograr su venta, presiona cuestionando sobre su status actual en su gente y el status futuro que podrían tener de lograr el objetivo., siembra en ellos palabras y acciones que posteriormente les darán recompensas, si es necesario darles cursos les da cursos, si es necesario, hablarles suave lo hace, si es necesario confrontarlos los confronta, para al final recoger los mejores frutos.

Todas las actividades a realizar, por calificar son dirigidas al equipo y él se incluye en el equipo, habla al equipo y se toma en cuenta como parte de él, ya sea para aspectos positivos o para aspectos negativos.

La motivación de su gente está también en actualización, busca brindarles capacitación constante, generar un plan de trabajo y todo esto para que se detone la personalidad de: “gran vendedor” en su gente y también busca que la gente se desarrolle, si es necesario hablar con los directivos para el logro de esta motivación llega hasta las últimas consecuencias con tal de que se logre el objetivo de “Motivar”.

Otras de sus estrategias importantes a parte de la comunicación, también busca cuales son los problemas que en el momento están limitando a su gente va más allá, no le gusta exponer a la gente la respeta y si es necesario una conversación a puerta cerrada en donde la privacidad del ejecutivo no se vea amenazada lo hace., cuando nota que algún vendedor no llega a su meta y que trae una mala racha constante busca que lo consulten, y le cuestiona que haría en su lugar ese ejecutivo, es decir, ¿qué haría el ejecutivo si estuviera como gerente?, busca la empatía en ambos lados y busca que la gente hable lo que necesite hablar.

Por lo general, le gusta resolver los problemas en equipo con su gente, busca hacer reuniones o juntas continuas para no perder el contacto o algún caso especial que requiera un seguimiento continuo, busca la comunicación.

Los problemas que llegan a surgir de pronto, como bomberazos, a veces requieren estrategias espontáneas, ese tipo de problemas por lo general busca

resolverlos en el momento, no le gusta que se estanquen los problemas y dejarlos para después, enfrenta las situaciones de conflicto y les da solución lo más pronto posible.

El líder nace o se hace.

Para Marcos, el líder nace, pues él cree que se pueden tener muchos cursos de liderazgo, que puedes estudiar hasta maestrías o doctorados, sin embargo, aún con todos esos grados la gente no siempre tiene la capacidad de fungir como líder o simplemente eso no te haría un líder, el líder tiene una personalidad carismática con la que proyecta confianza, proyecta sin que se lo pidan su manera de pensar y este conjunto de situaciones logran que el líder sea atractivo desde diversas perspectivas y que la gente lo siga.

Marcos cree que cuando el líder tiene conocimiento de su sociedad y su persona desde un nivel interno hacia al exterior, entonces llegará a ser un gran líder pues al saberse dueño de ese don y carisma de atracción puede ser obrador de grandes proyectos y acciones guiando a los demás. El líder tiene un conocimiento propio que surge de sí mismo y se proyecta al exterior, haciéndolo dueño de sí, al sentirse dominado en sí mismo tendrá la capacidad para dominar lo demás.

También considera que el contexto donde el líder se mueve, es de suma importancia ya que este contexto o te lleva o te dispara a ser líder, cree que tarde o temprano quien nace para líder solo está esperando que el contexto le detone para guiar y ser seguido por la gente y llegar a donde a sus metas, definitivamente, no se estudia para ser líder. Quizá solo para mejorar estrategias o mejorar ciertas habilidades pero sólo para mejorarlas.

Marcos no se reconoce como líder, desde que va a la escuela primaria y secundaria, siempre fue jefe de grupo, el nunca pedía ser jefe de grupo, sin embargo, de manera natural sus compañeros y maestros le apuntaban a él para hacerse cargo de tal responsabilidad, para él asistir a las juntas de la mesa directiva o de cuestiones que tuvieran que ver con el grupo y la escuela eran de lo más normal y nunca se le complicó tomar la palabra o tomar

decisiones que tuvieran que tomarse en ese momento como jefe de grupo. No le resultaba complicado y tampoco le resultaba un gran logro, para Marcos era algo cotidiano y normal, ser parte del comité y el que su opinión fuera importante, le daba cierta satisfacción que quizá por la edad o el momento no lograba comprender muy claramente, simplemente le generaba satisfacción. Domina el idioma inglés, situación que también le ha dado otra perspectiva y considera una herramienta extra para abrirse las puertas.

No fue un niño amiguero, fue más bien solitario.

Y finalmente con aire de meditación, comenta: Me hacía sentir importante ser el jefe de grupo, hay un ego en todo esto, sin embargo, no buscaba guiar gente. Busco ahora que el otro se desarrolle y le pido que para desarrollarse sea como quiera ser y que hagan las cosas por gusto, pues finalmente para él, hacer las cosas así en su vida le han resultado bastante bien y le han hecho ser quien es. “Es quien quiere ser y hace lo que hace por satisfacción”

Pasando a la preparatoria y la Universidad, empezó a cuestionarse el porqué y el hacia donde, los líderes se deben cuestionar. El porqué la religión y su institución, el porqué la política y sus institución, el porqué la sociedad que le tocaba y sus ideas, el porqué los prejuicios establecidos, el porqué la educación del hombre, la mujer y entonces lo que se funda como familia, Marcos entró en una etapa en donde se cuestionó todo, se rebeló del medio que venía, se reveló a sus costumbres, a lo adquirido, a lo que era y si cuestionó el mismo ¿quién era? ¿qué quería ser?, esta aparente rebeldía que él le llama, no fue sino el trampolín de ser quien es ahora, de forjarse una personalidad valerosa y fortalecida para luchar por lo que quiere, por lo que le gusta y llevar su vida diaria bajo la bandera del orgullo y la satisfacción de su trabajo y de su propia vida.

Marcos dice: “Si el líder no se cuestiona, entonces sería un dictador”, definitivamente un dictador no es un líder.

Marcos proviene de Taxco, Guerrero tiene una hermana menor a la que admira mucho ella es escritora, viene de una familia donde hubo una mamá, un papá y dónde destacó como gran formadora y educadora fue su abuela, debido a que ambos padres trabajaban y no les era posible estar presentes en el día a día de la formación de sus hijos, la mamá recogía a ambos al salir del trabajo sólo para llevarlos a casa y convivir un poco en la cena e ir a dormir, lo mismo sucedía con la convivencia del padre., la abuela era una mujer educada a la antigua, exigente en muchas situaciones con respecto a la formación de él y su hermana pero también fue una mujer amorosa, su abuela siempre le decía a Marcos: "Usted nació para ser grande y la gente grande estudia", quizá de alguna manera ella sembró sin saber el motor interno en Marcos para posteriormente cuestionar el mundo y no verlo únicamente como se le había enseñado, sino verlo con una perspectiva diferente y quizá más de una sola perspectiva.

También se dio cuenta que en su búsqueda estaba la aceptación a sí mismo, que sin saberlo era parte importante que tenía que estar resuelta, para generar la confianza que ahora posee, considera que un líder busca la seguridad y la aceptación de sí mismo y que finalmente la logra aún a pesar de todo lo que pueda pasar en su camino ya sea que el camino se presente difícil o muy largo.

El día a día en su trabajo está enfocado a mover a la gente para que se hagan bien las cosas, "quiero que todas las áreas funcionen en sincronía", pues no sólo el área de ventas es de su interés, hay otras áreas, que si no caminan de la mano el trabajo se puede venir abajo, áreas como finanzas o mantenimiento que si no están en debida comunicación con su departamento, el objetivo podría quedar a medias.

Lo que más busca generar en su gente es que todos se comprometan con su trabajo.

Para él no importa tener un puesto de alto mando simplemente, estás en el puesto que estás, implica que si estás en un puesto hay que hacerlo bien, todo lo que debes hacer es trabajar bien.

Nunca olvidar como líder de ventas que el cliente es el número uno y que darse al cliente es lo más importante, si hay que actuar y ser un gran actor como en las obras de teatro “entonces lo hace”.

Considera que su personalidad es: fuerte, de carácter testarudo y obstinado, reconoce sus errores cuando le rebaten con argumentos y fundamentos, siempre que la gente le da una opinión contraria merece su atención si ésta opinión o sugerencia está basada en fundamentos reales, le gusta que su gente conozca de lo que habla y se manejen con honestidad, la honestidad es parte fundamental de él. Es un líder que cede cuando es necesario hacerlo, le gusta analizar y da oportunidad al otro a expresarse. Es adaptable a los estilos de su gente y a sus situaciones como profesionales o personales.

Cómo líder se considera flexible ante la gente y sus problemas, pero impositivo ante las políticas de la empresa.

Es importante para él humanizar, sensibilizar a su equipo y lograr gente empática en las situaciones que se lleguen a presentar. Fomenta el trabajo en equipo, no es posible trabajar sólo.

Tiene muchas metas por delante como: viajar, conocer más gente, buscar otra casa, tener un crecimiento continuo. Su gran satisfacción es su independencia. El líder no frustra su vida porque entonces no sería guía, de lo contrario frustraría a otros.

“El debate con fundamentos es parte de su filosofía de vida”

Caso 5

Organización Cultural

Lic. Miriam Martínez Garza

Profesión: Lic. En letras Inglesas

Ocupación: Coordinadora Nacional de desarrollo cultural infantil

Gente a su cargo: 35 personas

Organización para la que trabaja: Conaculta niños- Alas y raíces

Miriam la actual coordinadora de Conaculta niños es una persona sencilla, jovial, culta y sobre todo preocupada por los niños de nuestro país, una representante comprometida con su trabajo y en el intento por mejorar la condición social y cultural de la infancia en México. La organización de conaculta niños está trabajando por abrir espacios culturales apropiados y ofrecer nuevas propuestas para un público tan especial e importante como son los niños, esto es uno de los temas que la Lic. Miriam tiene como meta importante y bajo la lupa de sus muchos otros objetivos y proyectos.

Miriam realizó sus estudios en Ciudad Universitaria como Licenciada en letras Inglesas, siendo desde siempre una estudiante dedicada, decidió estudiar una carrera enfocada por completo a la literatura, pues siempre había sido un tema de especial interés desde muy temprana edad, a la vez sintió un especial interés por la vida y su respeto, este interés lo lleva hasta sus estudios universitarios y son el móvil de sus objetivos. Para Miriam la literatura nombra las cosas, pone las palabras exactas a las personas, a los hechos y a la vida misma. La literatura marca la pauta para un camino importante en su vida, a través de ella se enriquece como persona y como profesional. Miriam cree que a través de los libros la palabra da no solo nombre a aquello que no se nombra o no se percibe sino que también le da vida. La vida que se brinda a partir de la literatura es totalmente perceptible y se puede compartir a otros, haciendo que a través de ella, otros se conozcan, se comprendan y crezcan.

Antes de comenzar a laborar para Conaculta, había estado laborando en la Editorial Fondo de Cultura Económica, donde su experiencia laboral le permitió adentrarse y conectarse más con la literatura infantil, se dedicó a editar libros

orientados a la niñez, es ahí donde se dio cuenta que el mundo de la infancia en el país se queda corto con lo que debería ser, nota poca atención a este sector de la población y un desarrollo no adecuado comparado con el que existe para la gente adulta en general, considera que la infancia ocupa un lugar casi nulo en cuanto a opciones culturales se refiere y por lo tanto sociales, surge en ella una preocupación por los niños de nuestro país no solo a nivel cultural sino también a nivel social.

Desde adolescente busca la justicia, es analítica, busca la perfección de las cosas y lograr que sean mejores, se distinguió entre su grupo escolar, específicamente entre la secundaria y la preparatoria, por su característica forma de ser y pensar, no se unía a un grupo por modas o por la sinergia misma de la generación que le tocó vivir, destacó por sus notas de calificaciones y su colaboración como una persona independiente y capaz de ejercer sus propios derechos como adolescente y como alumna. Se fijaba metas ya desde entonces y ponía todo su empeño para cumplirlas. Tomaba sus riesgos y si era necesario rebelarse apelando a una lógica con fundamentos exponía sus ideas y luchaba por ellas. Una persona amante de la verdad y la justicia.

Desde muy temprana edad tenía ya la intención de llegar lejos y cumplir con sus ideales de renovar y mejorar la condición social del país en general, aún quizá no sabía a la perfección cual sería su objetivo o su población concreta con la cual trabajaría, pero lo que sí tenía en mente era buscar la perfección en algún sector en el cual se trabajara por la justicia y honestidad. Esa percepción que desde joven la mantuvo despuntando entre muchas de sus compañeros es la que a la fecha sigue conservando pero esta vez con el objetivo claro.

Cuando a Miriam le dan la oferta para entrar al proyecto en el que actualmente labora en Conaculta niños a parte del gusto y satisfacción que siente, está consiente que aceptar un puesto como tal requería una responsabilidad mayor y un compromiso diferente del que tenía en su anterior trabajo. Enfrentarse a un lugar con cierta élite en donde ya existía un grupo establecido le resultó difícil, de pronto entrar como una desconocida es un reto que le impacta pero al cual enfrenta con todo su saber hacer, su valor y su confianza en sí misma de que tenía toda la capacidad para lograrlo.

Se encontró con resistencia fuerte y difícil de la gente que ahí laboraba pues el hecho de no ser recomendada o conocida de alguien de la misma institución le costó que muchos de inicio no la aceptaran, ella con el paso del tiempo, se dio cuenta que la institución estaba carente de innovación y sangre nueva dispuesta a

trabajar y mejorar la Institución aunque fuera de manera muy sencilla, la institución de pronto le pareció necesitada de nuevos proyectos e innovaciones y sin dudar comenzó a implementar acciones que dieran mejores resultados a su labor.

El equipo del que Miriam se rodea es gente joven que se compromete con su trabajo, para comenzar a implementar acciones e innovación en una institución grande y con bases, su mejor arma fue el convencimiento y el trabajo personal con gente, comunicando sus inquietudes y sobre todo transmitiendo su deseo por el cambio, inyectando a su equipo el sueño de mejorar las cosas, hacer que las expectativas llegaran más allá de lo que estaba pensado, ella vendió su sueño a su gente, ella vendió el deseo de perfeccionar el proyecto y llegar a cada rincón donde hubiera un niño deseoso de aprender, la estrategia para caminar de la mano con su equipo, consiste en conocer bien los alcances y limitaciones de sus integrantes de esta manera sabe a quien capacitar y en que rubro, ubica a las personas en un puesto específico en donde sabe podrán sobresalir y donde sus habilidades creativas y capacidades se puedan desarrollar al cien por ciento y de esta manera hacer que su trabajo se excepcional y reconocido, no sólo el de ella sino el de cada integrante de su equipo. Da su lugar y reconocimiento a gente específica, ya sea en el área de dibujo, cuento, teatro, música, etc., de esta manera tiene al mejor para cada evento a desarrollar.

Entre sus proyectos e ideas principalmente busca que la literatura hable a los niños a través de vivencias particulares, para que estas vivencias lleguen a cada pequeño marcando un cambio significativo a nivel cultural y por lo tanto social, cosa que sería muy valiosa a temprana edad, pues está consciente que todo lo bueno que el niño reciba en sus etapas tempranas será muy importante para ser un gran adulto.

Miriam busca abrir espacios de expresión para los niños a través de obras de teatro, música y lectura, a través de actividades, en las que ellos tengan una participación directa y por tanto un aprendizaje particular e individual, generando experiencias únicas que les puedan apoyar en su desarrollo integral.

Dirige eventos anuales, en diversos lugares de la ciudad en el área metropolitana y sus alrededores tales como el Centro Cultural España, la Biblioteca Vasconcelos, Centro Nacional de las Artes, Multiforo Tlalpan, estela de luz, foro Tláhuac, entre otros, busca lugares que puedan ser frecuentados y visitados para el público en general en dónde la experiencia del contacto con la cultura sea definitivamente especial, busca lugares, como museos, auditorios, bibliotecas entre otros, de los lugares más usados para sus eventos, se encuentra

el Centro cultural España ubicado en el centro, la biblioteca Vasconcelos, el lunario del auditorio así como muchos otros lugares a nivel nacional también, la organización masiva de todos estos eventos sobre todo en festejos especiales como el día del niño que podrían durar hasta dos semanas o las vacaciones de verano, requiere una dirección técnica, liderada y administrada con mucho cuidado y disciplina, pues son eventos planeados por ella y su gente y deben de quedar impecables, pues son muchos los niños su público principal los que acudirán a disfrutar de cada uno.

Para Miriam es muy importante la labor que hace pues está convencida de que para que un cambio se genere en el país desde lo social, es necesario que desde ahora se le preste mayor atención al desarrollo de los niños, brindándoles mejores oportunidades y buscando mejorar su entorno social a partir de sí mismos.

Su interés de fijarse en lo humano y su bienestar desde el aspecto de la literatura es un interés de mucho tiempo atrás que viene en mente de Miriam y al toparse en este proyecto de trabajo en Conaculta detona todo aquello por lo que cree y quiere luchar. Su preocupación especial es la infancia del país. Pues en ellos está la vida, los niños son el misterio de la vida y la visión de nuestra futura sociedad, son la promesa de un mejor mañana si se les da la atención que merecen.

Busca Miriam junto con su equipo de jóvenes emprendedores, lograr que los recursos existentes se usen a favor de los niños y para resolver sus problemáticas actuales.

En sus proyectos se incluyen talleres, presentaciones, actividades dirigidas a los niños en donde por ejemplo, es importante que la alimentación que se ofrece durante la ejecución de las actividades, se ofrezcan alimentos de calidad y balanceados, este es un ejemplo de acciones que quizá parezcan pequeñas pero es romper con el clásico lunch de comida chatarra que no beneficia en nada a los niños, es comenzar a crear una idea de mejorar la alimentación a partir de la cultura también.

No sólo es buscar que los niños se entretengan, porque entretener no es poner atención a un niño, atender a un niño, dice Miriam: “es buscar que aprendan y su aprendizaje genere nuevas oportunidades y beneficios para ellos, es escuchar sus necesidades también”. Los niños deben ocupar un lugar tan importante como los adultos, su mundo debe estar enfocado a cada uno de ellos y

dar un espacio a su voz, a su creatividad, a su imaginación, a sus decisiones y que mejor que a través de la cultura.

Miriam ha logrado sus objetivos gracias al trabajo en equipo que han llevado acabo ella y su gente, sus estrategias a parte de capacitarlos y armarlos de los conocimientos que les complementen para especializarlos, también involucrarlos en las actividades de los proyectos, manteniéndolos informados de las situaciones laborales tanto positivas como negativas, así como de los cambios y todo lo que acontezca en el equipo, buscar llevar la mejor relación con su gente a través del respeto, la credibilidad y la alianza.

Para Miriam es muy importante manejar una buena relación y sobre todo el respeto entre ella y su gente, todos deben ser tratados con igualdad sin dejar de observar sus particularidades como personas y profesionales.

Hacer grandes cambios no es fácil y menos en una institución tan grande y establecida, con tantos años de haberse fundado, lo más importante es enfocarse en lo que se busca lograr, y luchar aunque se pierdan algunas batallas, alguna de ellas se ganará.

Miriam considera que tener estrategias para su labor como líder con su gente es importante, una de ellas es que al elegir el equipo de trabajo adecuado fortalece el cumplimiento de objetivos, la lucha por la innovación y unificar la pasión por el logro de mejorar los proyectos contemplados para la niñez en México. Miriam elige a la gente adecuada con intereses particulares y similares, con el perfil que cubra el puesto de forma ideal para que entonces el equipo se vuelva como uno con su líder.

Para Miriam el líder nace y sobre todo se hace, considera que hay gente que puede nacer con cierto carisma y ciertas características de personalidad, pero si esta gente no aprende, no se desarrolla, no crece, se compromete y se llena de experiencias de nada le servirá su personalidad carismática e innata.

El líder se hace en el camino, necesita de la experiencia para llegar a ser quien es, conocer y aprovechar los contextos, estructuras en los que se desarrolle o se haya desarrollado, finalmente el tener liderazgo es un aprendizaje y una gran responsabilidad. Esta experiencia y este conocimiento le ayuda a tener más control de las situaciones y sobre todo poder resolver los futuros problemas a los que se enfrenta.

Dice Miriam: definitivamente existen un carisma en cierta gente que les hace notarse, pero la diferencia lo hace la convicción de las personas, la palabra, la ética, la forma de comunicarse con los demás, sus objetivos bien definidos y todo eso le permite al líder conocerse y manejarse. El carisma no lo es todo.

El líder no puede tener un autoconocimiento total, tiene conciencia de quien es y de sus limitaciones, domina lo que hace y enfrenta las exigencias del ambiente que hacen que el líder se vaya conociendo y si es necesario mejorando aspectos que están debilitados de su misma persona, pero considera que el líder, jamás llega a tener un conocimiento total de sí mismo.

Para Miriam el líder debe tener sus límites definidos y ética ante todo. El líder siempre estará en constante crecimiento, apasionado con lo que hace, adaptándose al medio que se enfrente para lograr sus objetivos pero sin ceder en su ética y honestidad, por su interés principal. Concentrarse de tal manera a dónde va y porque para aún en entre muchas situaciones mantenga sus objetivos fieles así junto con su pasión por llegar a ver sus objetivos cumplidos.

El líder posee un motor interno que es un ideal de perfección, busca perfeccionar con su trabajo la estructura, estructura misma del líder que sólo se logra con disciplina, tenacidad y responsabilidad. Estas tres condiciones son la base de todo líder que quiere llegar a cumplir objetivos y trabajar en una organización (cualquiera que esta sea) para sacar adelante las tareas impuestas.

El líder tiene convicciones, posee idealismo con cierta dosis de interés particular dominando el interés por el otro donde radica la búsqueda de la perfección, es exigente consigo misma, el trabajo para Miriam no es sólo trabajo es el hecho de conocer lo que hace, saber lo que hace y dirigir lo que hace a donde debe llegar. El trabajo para ella es amar su labor y gustar de ella.

Para Miriam la figura de su padre siempre fue importante, fue la figura que le impulsó a salir siempre adelante en sus decisiones y sueños, también considera como una fuente de inspiración a su maestra de historia de la preparatoria, siempre vio en ella un ejemplo a seguir y una persona verdaderamente apasionada y entregada a su labor tanto como maestra tanto como historiadora.

Miriam ha viajado a diversos lugares del interior de la República para llevar sus proyectos a más allá de lo que se tenían expectativas, viajar le ha dado un panorama claro de las necesidades del país y también de las necesidades específicamente de nuestros niños.

Ha viajado a Estados Unidos, visitando diferentes ciudades del mismo país, experiencia que le ha permitido abrir su panorama y valorar la cultura tan propia y única que tenemos en nuestro país, por ende la necesidad de que nuestros niños recuperen las costumbres, de una sociedad que viene adoptando características culturales que no le corresponden.

Miriam domina el inglés y el francés, ambos idiomas fueron de inicio importantes para el desarrollo de su carrera, ahora son un incentivo para poder conocer, estudiar y ampliar sus fronteras de aprendizaje.

Ha logrado muchos proyectos que tenía en mente quizá desde estudiante y se ha propuesto a lograr aún muchos otros que ahora no solo van enfocados a su propio crecimiento, sino al crecimiento de la gente que trabaja a su lado y el crecimiento de los niños también.

ASPECTOS DISPOSICIONALES DEL LÍDER	CASO 1 ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	CASO 2 ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	CASO 3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE SALUD	CASO 4 ORGANIZACIÓN PRIVADA	CASO 5 ORGANIZACIÓN CULTURAL
Convicción Convencimiento total sobre una idea en particular.	El sacerdote trabaja bajo una firme convicción de servir a Dios, una vez que tomó la decisión, ya no hubo nada que le hiciera cambiar de opinión.	Adrián siempre tuvo la convicción de que el taekwondo es una gran disciplina, que ayuda a la formación de la gente.	Desde muy joven decide que quiere ser médico y sobretodo se fija la meta de elegir la especialidad en gineco obstetricia en el Instituto Nacional de Perinatología de México, D.F. logrando su objetivo.	Marcos posee la firme creencia de que su trabajo es sumamente importante y que debe ser impecable.	Miriam, cree firmemente que a través de la literatura otros pueden, compartir, conocer, comprender y crecer.
Inspirador Capaz de suscitar un sentimiento o emoción en otro(s).		El rápido crecimiento que su escuela ha tenido en dos años, habla de la capacidad que tiene para provocar emociones en sus alumnos, los cuales lo siguen y quieren.		Marcos percibe que la gente que está a su cargo le tiene confianza, pues ellos hablan con el y piden consejo sobre temas relevantes tanto personales como de trabajo.	
Fe Tener la certeza de que algo es cierto, aún sin tener validez objetiva.	El sacerdote tiene fe, de que el proyecto para el que un día decidió trabajar, aunque no sea totalmente de él, tendrá su recompensa.		Selene es poseedora de una gran fe, pues sabía que concursar para hacer su especialidad en el Instituto de Perinatología de la ciudad de México desde San Luis P. sería complicado, más siempre tuvo la certeza que lo lograría. Menciona que la fe es tener la certeza de aquello que no se ve.		
Voluntad Es tener la capacidad de dominar la conducta propia		Adrián presente una fuerte voluntad para lograr lo que se propone, a pesar, de que la escuela no era lo suyo una vez que supo que lo suyo era instruir a la gente en el taekwondo, se decidió a terminar su licenciatura.	Selene presentó una fuerte voluntad, al lograr el término de su especialidad pese a las complicaciones que se le presentaron al iniciar una vida nueva en la ciudad sola y como estudiante.		Llevar sus propias capacidades y conocimientos a un fin común en beneficio de otros, en este caso los niños, es algo que Miriam se ha impuesto y requiere de voluntad para trabajar en ello.
Carisma: Conjunto de características de una persona que fascinan o atraen.	En su juventud fue centro entre primos y amigos para ser guía de los juegos, la gente lo busca para poder platicar con el unos minutos.	Poseedor de un carisma especial, sus alumnos le siguen naturalmente y espontáneamente. Se nota que es admirado por sus alumnos.		Es poseedor de un carisma, los directivos, jefes, compañeros de trabajo y desde su juventud es una persona que llama la atención.	

<p>Educador</p> <p>Encamina a otro al desarrollo de ciertas habilidades intelectuales o de diversos tipos.</p>		<p>Como profesor de taekwondo, es un educador en todos los aspectos, guía, enseña y desarrolla las habilidades de sus alumnos para lograr un avance en la disciplina, su interés es que sus alumnos lleguen a ser cintas negras y continúen creciendo.</p>	<p>Con 17 personas a su cargo de diversas profesiones, ella es no sólo jefa sino también educadora en muchos aspectos, les apoya con pláticas y talleres para que se involucren también en todo lo referente a la prevención de la salud de la mujer adolescente</p>		<p>Desde su labor en la Editorial fondo de cultura económica, surge su interés por mejorar las propuestas culturales y sociales que se da a la infancia en México, esta labor esta encaminada a desarrollar en los niños habilidades intelectuales de diversos tipos y es una labor a la que sigue dando continuidad en Conaculta Alas y raíces.</p>
<p>Persuasivo</p> <p>Tener la capacidad de dirigir a uno o más a la consecución de un objetivo en particular.</p>	<p>Para echar a andar los diversos proyectos que se realizan en la iglesia, ha necesitado del apoyo y trabajo de otras personas y hasta ahora siempre ha obtenido respuesta positiva de la gente para llevar acabo sus objetivos.</p>	<p>Adrián es persuasivo, logra convencer no solo a sus alumnos de dar su máximo, sino también a los padres para que los apoyen, si es necesario busca gente especializada que de pláticas y entiendan alumnos y padres las dimensiones del deporte así como sus beneficios.</p>	<p>Es persuasiva en el momento que incita a su equipo a llegar a los objetivos que se tienen, a dar el servicio y la información pertinente a un grupo grande de mujeres para alertarlas sobre las posibles enfermedades.</p>	<p>Como vendedor es persuasivo con sus clientes y con su equipo, ha llegado a la meta de ventas impuesta por la empresa anualmente eso habla mucho de su poder de persuasión.</p>	<p>Cuando Miriam forma su equipo, no sólo llega dar instrucciones, llega a vender su sueño, llega a contagiar su proyecto de cambio a cada uno, para que todos trabajen por el mismo objetivo, su objetivo era mejorar y perfeccionar el proyecto para el cual se le había solicitado.</p>
<p>Visionario</p> <p>Aquel que se adelanta a su tiempo y tiene visiones fantásticas a mediano o largo plazo.</p>		<p>Considera que el deporte será de gran beneficio para sus alumnos en muchos aspectos de su persona, por eso genera acciones que les permita ese desarrollo como torneos con diferentes escuelas, a nivel nacional y en diferentes lugares que resulten ser motivacionales.</p>	<p>Selene es visionaria cuando pretende que todo su trabajo no quede únicamente en el sector donde labora o para la gente que llega al hospital, sino que se expanda y se multiplique el proyecto a través de otros, para que la prevención sea masiva.</p>		<p>Elegir la gente adecuada en cuestión de experiencia y preparación le permitirá hacer que ella junto con su equipo sean como uno solo, para lograr esto primero tuvo que a ver generado como estrategia visualizarlo.</p>

<p>Resuelto</p> <p>Saber que hay posibilidad de llevar acabo alguna acción aún si esta resultara ser un fracaso o inadecuada, con el fin de lograr un objetivo particular. Tener valentía.</p>	<p>Cuando el sacerdote decide cumplir su apuesta, a pesar de haber tenido otras ilusiones respecto al rumbo de su vida, se mostró decidido ante la nueva situación. Ya no tuvo miedo.</p>	<p>Adrián ha invertido en materiales para su escuela que son caros, como domis, espejos, piso especial, permite que gente con bajos recursos el paguen uniforme y equipo en varios pagos, pues sabe que toda su inversión valdrá la pena a largo plazo, es un riesgo que ha decidido tomar.</p>		<p>Aceptar un puesto como el que Marcos aceptó, no solo es lado amable que este daba, sino tomar el riesgo de llegar a la cantidad de ventas impuestas y conservar su trabajo o de lo contrario perderlo.</p>	<p>Miriam se mostró valiente, al aceptar la propuesta de entrar como coordinadora y manejar 35 personas en una institución como Conaculta, en donde hay un elitismo muy marcado, grupos muy establecidos y una institución sumamente fuerte, en donde no conocía a nadie, ni era recomendada de nadie, sólo su trabajo mismo le hizo llegar ahí.</p>
<p>Dirige</p> <p>Característica del líder para guiar o encaminar a otro(s) a un fin de Terminado.</p>	<p>Cuando estuvo en misiones, dirigía a la gente que estaba trabajando con el, llevando en conjunto diversos proyectos en bien de la gente de la comunidad.</p>	<p>Adrián dirige todos los proyectos de su escuela, junto con el plan de desarrollo de sus niños, al año planea viajes y torneos a nivel nacional, que no sólo son beneficio para la institución sino también para sus estudiantes.</p>	<p>Definitivamente, su labor principal está en dirigir su equipo, su gente, a lo que el proyecto implica, es decir la difusión de diversos temas relacionados con la salud de la mujer.</p>	<p>Definitivamente Marcos tiene una característica propia para encaminar a su gente, ya sea por motivación, por detección de necesidades, por comunicación, pero el punto es lograr que juntos lleguen a vender lo impuesto o más.</p>	<p>Encamina a su grupo a la ejecución de eventos culturales a nivel nacional durante todo el año. Ya sea teatro, musical, cuenta cuentos, talleres de manualidades, entre otros.</p>
<p>Instructor</p> <p>Tiene la capacidad de comunicar ideas o conocimientos y enseñar.</p>			<p>Es una instructora también, pues dentro de toda su labor, también se desempeña como docente para los residentes de hospital, aportando conocimientos a través de su experiencia también.</p>		<p>Es instructora, pues dentro de su labor comunica ideas y conocimientos no solo a su equipo de trabajo sino también a nivel estatal, exponiendo proyectos y programas con diversos coordinadores de la misma organización, para el desarrollo de la cultura infantil en México.</p>

<p>Paternalista</p> <p>Cuando el líder es generador de emociones en sus seguidores similares a las que despierta un padre: amor, respeto o temor.</p>	<p>El sacerdote tiene tendencia a un liderazgo paternalista, en el que se nota que sus fieles le siguen con fiel respeto y especial cariño, le buscan para el consejo y apoyo según sus necesidades, independientemente de que también sea consejero espiritual por el hecho de ser sacerdote.</p>			<p>Marcos es un líder paternalista, su gente lo busca para pedir consejo, guía, para hablar de situaciones personales y/o laborales y sentirse escuchados. El mismo Marcos los busca si nota algo extraño para indagar como un padre qué es lo que está pasando y saber en que puede apoyarlos para que puedan realizar su trabajo con éxito.</p>	<p>Miriam es un líder paternalista, se encarga de cuidar todos los detalles que su gente requiera para hacer bien las cosas, los capacita de ser necesario y los especializa de ser necesario para que estén involucrados en el proyecto al 100%.</p>
<p>Inteligente</p> <p>Cuando el líder denota ciertas capacidades para la resolución y enfrentamiento de problemas.</p>		<p>A pesar de que el estudio no ha sido su fuerte, es una persona de éxito, maneja su escuela, ha aumentado su alumnado y ha resuelto los diversos problemas que realizar el proyecto le ha presentado, como confrontar a los padres de los niños para que se hagan responsables también y asuman el compromiso de ayudar a sus hijos a crecer dentro del deporte.</p>	<p>Selene es una mujer inteligente, que ha sabido resolver los problemas que se le han interpuesto, para ella saber relacionarse y llevar buenas relaciones con los demás, es una táctica que le ha abierto puertas.</p>	<p>Es una persona que no teme a los problemas, en su trabajo se presentan situaciones problemáticas a las que enfrenta de inmediato, busca solucionarlas y evita que los problemas se estanquen. Ya sea en relación al trabajo de su gente o en relación al logro de objetivos.</p>	
<p>Servicial:</p> <p>Disposición de Complacer y servir a otros.</p>	<p>El padre siempre está en la mejor disposición de realizar un servicio a la comunidad pensando en el bien de la misma.</p>		<p>Siempre dispuesta a servir a sus pacientes y las necesidades de los mismos dentro y fuera de su trabajo.</p>	<p>Está dispuesto a dar seguimiento a las necesidades de su equipo, a escuchar y hacer lo posible para mejorar las técnicas de venta de su gente.</p>	

<p>Persistente</p> <p>Característica de constancia y firmeza</p>	<p>Cuando el padre lanza la apertura de la iglesia para motivar a los jóvenes al deporte y hacer uso de los salones de la iglesia para cuestiones preventivas de salud, la gente no estuvo de acuerdo él fue constante y firme con su idea, hasta que logró su objetivo y estableció sus proyectos.</p>	<p>Adrián es persistente desde el momento en que inició su escuela con tan baja población, a pesar de que poca gente asistía, fue firme y continuó hasta ahora que su escuela tiene una población bastante aceptable.</p>	<p>Es poseedora de un carácter persistente, de otra manera, no le hubiera sido posible terminar su especialidad, ante eventos como el asalto o como llegar a adaptarse a una ciudad nueva con gente totalmente nueva.</p>	<p>Marcos es persistente, su trabajo le requiere ser constante y firme en decisiones y actividades las cuales son llevadas a cabo sin problema.</p>	<p>Su interés particular en lo humano enfocado desde la literatura y los niños en especial, le han dado una característica de constancia y firmeza a su labor, hace que ahora sus actitudes en su trabajo y su liderazgo sean persistentes, movida por su interés inicial en su juventud, “el ser humano y su bien”.</p>
<p>Autoconfianza</p> <p>Tener conciencia de los alcances y límites propios para afrontar ciertas situaciones.</p>	<p>Conocer sus limitaciones y sus fortalezas le han generado la confianza en sí mismo para dar propuestas e ideas que generen proyectos que sabe puede alcanzar.</p>	<p>Adrián se sabe una persona con carisma y con habilidades específicas, las cuales explota y usa para beneficio propio y de otros.</p>	<p>Es poseedora de una autoconfianza, al conocer sus limitaciones y alcances, un ejemplo es cuando tuvo la total certeza de que ella estaría haciendo la especialidad en el Instituto de perinatología, sabía que sus conocimientos eran los suficientes para aprobar el examen sin problema.</p>	<p>Marcos posee conciencia de sus alcances propios tanto así que para el un líder o una persona a cargo de un puesto importante y de cierta cantidad de gente es alguien que nace con esas habilidades y nada más. Para Marcos el líder nace no se hace, eso ha sido suficiente para lograr sus objetivos.</p>	<p>Miriam es poseedora de autoconfianza, pues tiene conciencia de quién es, así como de sus limitaciones, domina lo que hace y busca mejorar las situaciones que no le permiten hacer las cosas correctas.</p>
<p>Honrado</p> <p>Persona que lleva a cabo acciones honrosas y justas.</p>	<p>No se nota que exista un beneficio propio para su persona, pues de hecho las cuotas de los pagos del deporte o médicos son bastante bajas y son para las personas que laboran en el mismo proyecto.</p>	<p>Las acciones de Adrián son justas, por la manera en que lleva los pagos y cuotas no se ve que su interés sea únicamente económico, ha tenido más pérdidas en este sentido que ganancias.</p>	<p>Por la información obtenida en la entrevista, el puesto y los compromisos que el mismo le exigen, es una persona honrada que se exige a sí misma lo mejor para dar a otros lo mismo y sobre todo a la gente que depende de ella.</p>	<p>Para Marcos la honestidad es parte fundamental de su vida, si hay algo que rebatirle está dispuesto a escuchar y si es necesario cambiar lo que esté mal, siempre y cuando haya fundamentos y sean situaciones objetivas. No limita a su gente a que le puedan sugerir o dar críticas constructivas sobre su manera de trabajar.</p>	<p>Es un líder honrado desde el momento que da a cada persona su lugar con respeto y dedicación a su gente y a su trabajo.</p>

<p>Perseverante</p> <p>Aquel que presenta constancia en actitudes, conductas y/o acciones que ha comenzado.</p>	<p>A la fecha continúa ya después de dos años con los mismos proyectos, no ha quitado el dedo del renglón y la población ha aumentado en las diversas actividades.</p>	<p>Llegar a la cinta negra a los 8 años es muestra clara desde entonces de perseverancia, que aunado a la influencia del padre no todo niño tiene tal disposición, el tener la idea de su propia escuela y lograrla posteriormente un ejemplo de perseverancia.</p>	<p>Una prueba de su constancia, es el estudio constante que la llevó al lugar donde está ahora.</p>	<p>Marcos se muestra perseverante en su trabajo, al momento de trabajar con el cliente, para él, su cliente es el número uno y hacer todo lo que esté en sus manos para darle un buen servicio es lo más importante eso requiere una actitud constante de servicio.</p>	<p>La búsqueda de perfección en su proyecto, en su ideal por lograr que el ser humano comenzando desde su niñez, otorgándole herramientas para su desarrollo, es una manera de ser constante y perseverante.</p>
<p>Arquetipo</p> <p>Funge como ejemplar y modelo, de ciertas conductas, que se toman como pauta a seguir.</p>		<p>Los alumnos niños, adolescentes y jóvenes que están a su cargo como maestro le tienen como modelo, lo siguen, buscan ser como el, le demuestran su afecto, lo ven como modelo a seguir.</p>	<p>Es un modelo para sus alumnos residentes, pues las clases están enfocadas a ellos y a su aprendizaje a través de sus conocimientos y experiencias.</p>	<p>Marcos, en su puesto como gerente de ventas y líder de su equipo, se muestra como un ejemplo y modelo a seguir, por su manera de trabajar, sensibiliza a su gente y esta le pide consejo cuando se sienten con imposibilidad de resolver alguna situación.</p>	

<p>Creativo</p> <p>Persona que posee la capacidad de innovar, inventar o crear algo nuevo o diferente.</p>	<p>Crear proyectos que vayan más allá de su labor como sacerdote le hace ser una persona creativa.</p>	<p>Adrián es creativo en el momento en busca opciones para que sus alumnos con menos recursos puedan hacer examen o asistir a torneos.</p>	<p>Es una persona creativa, pues no solo se conforma con atender a la gente que llega al hospital, sino que ha creado líneas continuas de difusión, talleres, conferencias, que sean también a través de la radio, televisión, ir a escuelas, municipios y todo esto a través de grupos de gente de los que ella misma se encarga de que sean capacitados, para brindar la información de prevención necesaria en relación al tema de salud de la mujer.</p>		<p>Desde que llega a Conaculta, siente la necesidad de innovar y cambiar desde procesos hasta la manera de presentarse con los niños, un ejemplo sencillo, es cambiar los alimentos que ofrecen comúnmente en los eventos, eliminó el consumo de comida chatarra y ofrece alimentos que de verdad sean una fuente de salud para los niños.</p>
<p>Inquisidor</p> <p>Una persona que indaga para tener un conocimiento más profundo de las cosas.</p>			<p>Desde joven fue inquieto Marcos siempre cuestionaba instituciones, conocer más allá de lo establecido, buscar un porque, esto lo hacía ser o lo hace ser una persona que busca conocer más allá de lo que ve o escucha.</p>		

<p>Flexible</p> <p>Se acomoda con facilidad a situaciones nuevas o propuestas de otros.</p>	<p>El hecho de estar ya en diversos lugares y parroquias estableciendo sus labores más sus proyectos, le hacen ser una persona flexible y que se adapta.</p>		<p>Selene ha mostrado durante su tiempo de estudio principalmente, una capacidad de adaptación importante, pues aún fuera de su casa y su familia logró terminar proyectos tanto de estudio como de trabajo independientemente del medio externo.</p>	<p>Es una persona que se adapta a los estilos de su gente y a las situaciones que particularmente tengan ya sea en el área laboral o personal, pues sabe que la adaptación que es una clave para poder llegar a la meta.</p>	<p>Tiene una capacidad de adaptación que se reconoce, el ambiente nuevo que le ofrece su nuevo empleo le ha requerido adaptarse rápidamente a situaciones nuevas y de pronto complicadas, gente de muchas formas de pensar, con diversas ideas establecidas en la institución y/o con muchos años en la misma fueron de pronto algo totalmente nuevo para ella, sin embargo, fue flexible y logró adaptarse totalmente.</p>
<p>Motivador:</p> <p>Disponer del ánimo de alguien, para que proceda de un modo determinado.</p>		<p>Es motivador, le gusta generar expectativas altas en sus estudiantes, a través de pláticas, comunicación y torneos que les signifiquen ganar algo u obtener un beneficio, como un diploma o una medalla.</p>		<p>Marcos, genera la actitud para que su gente trabaje de tal manera que todas las áreas que dependen de ventas puedan llegar a trabajar en sincronía, hacer esto le requiere disponer del ánimo de su equipo y motivarlos a hacer las cosas cada vez mejor y mejor.</p>	<p>El apoyar a su gente, capacitándola en las áreas pertinentes para ser mejores en su trabajo y hacerles notar su interés por ellos, es totalmente un mensaje de motivación, dispone del ánimo que esto produce en su gente y ha sido una manera eficaz para trabajar con ellos y lograr objetivos.</p>

<p>Comunicador</p> <p>Aquel capaz de transmitir información a otros.</p>		<p>Adrián, posee una facilidad de comunicación con sus alumnos, se nota en la manera de convivir y en los resultados que estos generan a la hora de sus exámenes.</p>	<p>El ser docente, el ser líder de un equipo y manejar sus relaciones de la mejor manera posible, la hacen ser una buena comunicadora, pues tiene la capacidad de transmitir información a otros.</p>		
<p>Entusiasta</p> <p>Persona capaz de poner su máximo esfuerzo y empeño en algo que es de su interés.</p>	<p>Se nota su ánimo por promover que la gente haga deporte, vaya al médico, se realice estudios, realiza volantes, hace quermeses para poder elaborar promociones y ayudar a los maestros a que mejoren las instalaciones también, denota su empeño para que estas acciones se realicen y cumplan.</p>	<p>Su entusiasmo ha sido tal por el proyecto de su escuela que ha logrado que ya sea una escuela avalada por la Institución Nacional de Taekwondo de México, teniendo sus reconocimientos validez oficial a nivel nacional, todo esto gracias a su esfuerzo e interés máximo como maestro.</p>	<p>Durante toda su carrera, estudios y vida mostró entusiasmo, sintiendo aún cansancio, soledad y a veces ganas de dejar el proyecto de especialidad, puso todo su esfuerzo y empeño para terminar y finalizar su proyecto.</p>	<p>Se muestra entusiasta al aceptar el puesto y llevarlo más allá de lo que implicaba ser gerente de ventas, sino se muestra entusiasta para poner su máximo esfuerzo en no defraudar la confianza que sus directores comerciales y su gente depositan en el.</p>	<p>Ama su labor y gusta de ella, esto la hace ser una persona que pone su máximo empeño por cumplir sus objetivos en su trabajo, pues el interés por su proyecto sobrepasa el interés por sí misma.</p>

ASPECTOS SITUACIONALES DEL LÍDER	CASO 1 ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	CASO 2 ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	CASO 3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE SALUD	CASO 4 ORGANIZACIÓN PRIVADA	CASO 5 ORGANIZACIÓN CULTURAL
Provenir de una familia que lo apoyó	Proviene de una familia numerosa que siempre lo apoyó.	Proviene de una familia que le brindó todo el apoyo para ser quien es ahora.	Contó con una familia que le dio apoyo incondicional.	Tuvo una familia que le dio todas las condiciones para salir adelante.	Contó con una familia que le apoyó y le brindó las condiciones para lograr sus objetivos profesionales.
Existencia de una persona que le inspiró en familia o conocidos	Si, un sacerdote	Si, su padre	Si, su madre	Si, su abuela	Si, su padre
La posibilidad de haber realizado estudios superiores	Si tuvo la posibilidad de realizar la licenciatura en Filosofía.	Realizó la licenciatura en entrenamiento deportivo.	Estudió medicina y la especialidad de Ginecoobstetricia	Realizó la licenciatura en Administración de Empresas.	Realizó la licenciatura en Lenguas Inglesas.
Viajar al extranjero.	Viajó a Roma Italia	Viajó a Cuba	Viajó a Inglaterra y Canadá.		Viajó a Francia y Estados Unidos.
Rodearse de buenas relaciones interpersonales	Es una persona, querida y apoyada por la comunidad.	Está relacionado con personas de puestos altos a nivel deportivo, asociaciones deportivas, gente de delegaciones y gente de gobierno con tareas específicas para el desarrollo del deporte.	Durante su el transcurso de su especialidad, hizo buenas relaciones con sus colegas, compañeros y maestros quienes fueron de gran apoyo.	Llevar buenas relaciones con sus directivos, compañeros de trabajo y ahora equipo ha sido una clave para lograr objetivos.	Tener buenas relaciones con su grupo de trabajo implica que el ambiente laboral sea bueno y también que en equipo se logre trabajar por los mismos objetivos.
Las experiencias laborales anteriores	Las misiones y las otras parroquias donde ha hecho servicios le han brindado un panorama diferente que le permite hacer cada vez mejor sus proyectos.	Trabajar con su padre en la Institución, le dio una gama de ideas para hacer su propia escuela y generar proyectos propios y nuevos.			Trabajar en la Editorial Fomento de cultura económica, le dio la pauta para acumular experiencia y conocimientos, de esta manera domina su puesto actual y sabe lo que hace en cada proyecto.

ASPECTOS SITUACIONALES DEL LÍDER	CASO 1 ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	CASO 2 ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	CASO 3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE SALUD	CASO 4 ORGANIZACIÓN PRIVADA	CASO 5 ORGANIZACIÓN CULTURAL
Estar en la organización adecuada para que el líder pueda trabajar con sus proyectos	Si, es una institución con una historia y antecedentes que permiten, tener un soporte ya por el hecho de pertenecer a ella, por otro lado, el peso de la Institución le permite al caso trabajar con proyectos propios y llevarlos un nivel más allá de lo que generalmente se puede trabajar en la misma institución.	Si, en este caso, el maestro se encuentra laborando y bajo el amparo de una Institución reconocida a nivel nacional, que no solamente le permite trabajar con todos los proyectos planteados sino avalar de manera seria y reconocida a sus deportistas y alumnos.	Si, también está en una organización adecuada donde sus proyectos y habilidades pueden ser llevados a cabo y proyectados conforme a las necesidades del representante del caso y de la Institución.	En este caso, la organización también es la adecuada, pues le da las herramientas de trabajo y los objetivos que animan al caso a lograr su trabajo conforme a sus necesidades profesionales y personales.	Si, en este caso está en una organización ideal en donde la experiencia y formación profesional del caso, son ideales para aplicarse en la Institución, en donde los proyectos que el caso tenga para alcanzar objetivos, sean avalados, sustentados y se echen andar sin problema, esto para el caso definitivamente ha sido un punto muy importante para el desarrollo de sus capacidades y habilidades.
Buena posición económica o apoyo financiero externo para realización de metas.	Hubo apoyo financiero externo.	Apoyo financiero externo.	Buena posición económica.	Buena posición económica.	Buena posición económica.
Laborar en una institución reconocida	Está bajo el soporte de una Institución reconocida.	También está apoyada su labor por una institución reconocida a nivel nacional.	Su trabajo está avalado por una importante institución.	Labora en una institución bien establecida.	Esta avalada por una institución fuerte, grande e importante a nivel nacional.
El Puesto que ocupan	Mando Medio en su parroquia.	Director técnico de la institución.	Médico adscrito a la coordinación de una especialidad.	Gerente de ventas	Coordinadora de alas y raíces.
El poder del puesto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Idiomas que dominan	Francés	Coreano	Inglés	Inglés	Inglés y francés

Participación en proyectos que les reconocen.	Si	Si	Si		Si
ASPECTOS SITUACIONALES DEL LÍDER	CASO 1 ORGANIZACIÓN RELIGIOSA	CASO 2 ORGANIZACIÓN DEPORTIVA	CASO 3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA DE SALUD	CASO 4 ORGANIZACIÓN PRIVADA	CASO 5 ORGANIZACIÓN CULTURAL
Tener gente a su cargo		Si	Si	Si	Si
Desarrollo continuo personal y profesional		Si	Si		Si
Facilidades que las cabezas de la organización dan a los líderes	Le facilitan la realización de tareas que están fuera de los proyectos ordinarios del caso.	Los directores de la Institución dan un apoyo total al caso citado.	Hay un apoyo directo para el caso citado de sus directivos tanto para su desarrollo profesional como para el de su equipo, así como para sus proyectos.	Los directivos dan un apoyo total al caso, tanto por el puesto que ocupa, como por lo que el pida en capacitación para su gente.	Cuenta con el apoyo de directivos para llevar a cabo las propuestas de proyectos, así como para capacitar a su gente.
La independencia que la organización de al líder para trabajar	Media	Alta	Alta	Media	Alta

Conclusiones

En un intento por constatar que el líder de las organizaciones sociales posee características específicas que le hacen ser guía, se realizó un estudio a cinco líderes representantes de diferentes organizaciones en el que se indagaron aquellos aspectos característicos del liderazgo.

La investigación permite concluir que el líder cuenta con características muy particulares de personalidad tales como la convicción, voluntad, carisma, ser persuasivo y otras como las situacionales, idiomas, relaciones sociales y puesto por mencionar algunas, que obtuvo a lo largo de su vida en el desarrollo familiar, profesional y laboral.

Las características encontradas coinciden con las de los autores citados como Warren B., Koontz y Wehrich, entre otros, quienes definen al líder a partir de rasgos de personalidad y de las condiciones que hacen posible que emerja.

Retomando uno de los propósitos de la investigación que consiste en develar los aspectos involucrados en la emergencia del líder de las organizaciones sociales, se lograron encontrar dos aspectos importantes, estos son: los disposicionales y los situacionales.

Los aspectos disposicionales son aquellos con los que el líder nace; los situacionales son aquellos que son parte del ambiente o del momento histórico del curso de sus vidas e influyen para el desarrollo del liderazgo.

Los aspectos que integran la personalidad y los factores situacionales influyen en la forma en cómo lleva a cabo su labor dentro de la organización. Los cinco casos analizados muestran aspectos disposicionales y situacionales que poseen desde muy jóvenes y otros los han venido adquiriendo en el transcurso de sus vidas de experiencias personales y profesionales, estos aspectos en conjunto dan como resultado personas que logran cumplir con los fines que la organización impone, a través de coordinar el esfuerzo colectivo.

Respecto a saber si el líder necesita de la organización para desarrollarse como tal, se encontró que si, ya que si recordamos a Ongallo, se vive en una sociedad de organizaciones, donde los seres humanos se unen en grupos y llevan a cabo proyectos, crean, producen... y también necesitan a otros para desarrollarse.

La formación permanente del líder aún con sus propias características disposicionales y situacionales, se debe también a la organización para la cual labora y/o pertenece, ya que en la organización misma retomando cada caso, los líderes a los cuales se investigaron, se les encontró como gente fundadora de proyectos, gente creadora y productora, que en conjunto con otras personas y su organización se desarrollan para lograr metas.

Por lo tanto, las organizaciones son importantes para el desarrollo de la labor del líder, pues dentro de cada una de ellas se encontraron las herramientas que permiten a los líderes, progresar en sus labores y objetivos propios.

La organización les respalda con el reconocimiento que tiene a nivel nacional y con su experiencia, esto les permite a los líderes de los casos estudiados, llegar a acrecentar sus habilidades, potencial y desarrollo de tal manera que el factor situacional y disposicional hacen un conjunto importante dentro de la organización para que el líder logre desarrollo.

La cantidad de características encontradas en los aspectos situacionales y disposicionales, no es importante para calificar a los casos de la investigación como líderes, esto es que no se puede predecir si alguien puede o no ser líder si se pone un cierto número de características.

Ante la pregunta planteada sobre si el líder nace o se hace, se encontró que el líder nace y también se hace, ninguno de los casos estudiados se encuentra al líder como tal, sólo por sus características innatas o sus aspectos disposicionales, tampoco se considera líder en ninguno de los casos, a aquel que sólo posee estudios profesionales reconocidos, idiomas, influencia familiar, relaciones, puesto, etc., sino que en todos los casos se encontró que el líder

posee tanto las características disposicionales que los autores mencionan para definir al líder del capítulo uno , como el complemento que a través de sus vidas tanto en las áreas personales como profesionales se ha venido presentando como parte de su desarrollo.

Cuatro de los líderes estudiados, coincidieron que el líder no sólo nace sino que también se hace, estos cuatro líderes consideraron que logran hacer lo que hacen y son quienes son gracias a su empeño, responsabilidad y su continuo aprendizaje, desarrollo profesional que han asumido en su puesto y ante la organización. Sólo uno de los líderes de los casos estudiados, asume que el líder nace y no se hace, independientemente de su concepción, también en él se encontraron fuertes influencias de aspectos situacionales que definitivamente le hacen ser quien es y que sin esos aspectos no estaría desarrollándose como actualmente lo hace.

Definitivamente, un puesto de mando alto o de poder no implica necesariamente que la persona que lo ocupe sea líder, en los casos que se estudiaron, los cinco líderes ocupan puestos de mandos medios a altos, sin embargo, en ningún caso este determinante da la situación de líder actual de quienes se entrevistó.

Bibliografía

- Alonso C., Gallego D., Ongallo C. (2004) Psicología social y de las organizaciones, Madrid, Dykinson, S.L.
- Anguera, M.T. (1995), Metodología Cualitativa en Anguera M.T. y otros métodos de investigación en psicología. Madrid, Síntesis.
- Angulo, F. (1995) Proyecto docente e investigador. Universidad de Cádiz.
- Bass B.B. (1981) Stordings and books of leadership, New York, The Free Press.
- Bogdan, R.C. y Bicklen, S.K. (1982) Qualitative Research for education: an introduction to theory and methods. Londres: Allyn and Bacon.
- Bogdan, R. (1983) Teaching fieldwork to educational researches. Anthropology Education Quartely.
- Burns, J.M. (1978) Leadership, New York, Harper and Row.
- Denzin, N.K. (1989) Interpretative interactionism, Newbury Park, CA, Sage.
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (1994) Introduction: entering the field of qualitative research. En N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research. Londres.
- Diez de Castro J., Redondo C., Barreiro B. (2002) Administración de empresas, dirigir en la sociedad del conocimiento, Madrid, Ediciones Pirámide.
- Dubin, R. Human, (1951) Relations in administration: The sociology of organization with readings and cases, Prentice-Hall.
- Edel G., Palacios L., Veneranda L., Viskivichán I., de Felippis I., (2000) Manual Teórico- práctico de investigación social, Buenos Aires, Espacio Editorial.

- Erickson, F. (1973) What makes School Ethnography Council on Anthropology and Education Newsletter.
- Erickson, F. (1977) Some approaches to inquiry in school community ethnography
- Espinosa, E., Pérez C.R. (2012), Liderazgo y valores culturales en México, Disponible: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art12.htm>
- Estrada M. S., (2007) Liderazgo a través de la historia, Colombia, Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/849/84934058.pdf>
- Fiedler F.E., Chemers M., (1989) Liderazgo y Administración efectiva, México, Editorial Trillas.
- Flick U., (2004) Introducción a la investigación Cualitativa, Madrid, Ediciones Morata, S.L.
- Franklin F., Benjamín E., Gómez C. G., (2002) Organización y métodos, un enfoque competitivo, México, McGraw-Hill.
- Freud,S. (1921) Psicoanálisis y Teoría de la libido. (Vol. XVIII). Londres: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Freud, S. (1931) Childhood recollection from Dichtung und Wahrheit, The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud (Vol. XVIII). Londres: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Gardner, J.W., (1990) On Leadership, Free Press
- Gibson L. J., Ivancevich J.M., James D., (2003) Las organizaciones, comportamientos estructuras procesos, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Ginebra J. (2004) El liderazgo y la acción, mitos y realidades, México, McGraw-Hill

- Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., (2002) Liderazgo Emocional, Barcelona
Harvard Business School Press,
- Guba, E.G. y Lincoln Y.S. (1994) Competing paradigms in qualitative Research en
N.K Denzin en Y.S. Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research.
Thousands Oaks, CA, Sage Publications
- Hemphill J.K. (1954) "Aproposed theory of leadership in small groups", Second
preliminary Report, personnel research board, Ohio State University
- Hampton D.R., (1989) Administración, México, McGraw-Hill
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977) Managment of organizational behavior,
Prentice-Hall
- Homans, G.C. (1950) The human Group Harcourt Brace Jovanovich
- Katz D., Kahn R., (1977) Psicología Social de las organizaciones, México,
Editorial Trillas, segunda edición
- Kernberg, O. (1979) Regression in organizational leadership. Psychiatry, 42, 29-
39.
- Kets de Vries, M., Miller D. (1985) Narcisismo y liderazgo, disponible:
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art15.htm>,
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984) The neurotic organization: Diagnosing
and changing counterproductive styles of management. San Francisco:
Jossey Bass
- Kohut, M. (1971) The analysis of the self. New York: International University Press,
- Koontz H., Weihrich H. (1998) Administración, una perspectiva global, México,
McGraw-Hill
- Le Bon G., (1995) Psicología de las masas, Madrid, Ediciones Morata

- Le Compte, M. (1995) un matrimonio conveniente, diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa.
- Levy-Leboyer, H. 1975 Psicología de las organizaciones, Barcelona, Planeta
- Barcelona Likert, R. (1961) New patterns of management, New York, McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967) The human organization, New York, McGraw-Hill.
- Lucas M.A., García R.P., (2002) Sociología de las organizaciones, Madrid, McGraw-Hill/Interamericana
- Martínez, M.M. (1998), La investigación cualitativa etnográfica en la educación, México, Editorial Trillas.
- Martínez, M.M., (2008) Epistemología y metodología cualitativa de las ciencias sociales, México, Editorial Trillas.
- Mintzberg, H. Quinn, J.B (1999) El proceso estratégico, México, Prentice-Hall
- Morse J.M., (1999) Los métodos cualitativos: el estado del arte, disponible: <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/2metodos.html>
- Muñoz C. R., Nevado P.D., (2007) El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI Ética, responsabilidad social, gestión de la diversidad y gestión del cambio, Madrid, Editorial Especial Directivos.
- Mutzaku K.K, (2012) Visión y valores de un líder en un mundo globalizado, Disponible:<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=18>
- Oriza V. J.A. (2010) De jefe a líder, liderazgo basado en la inteligencia emocional y los valores, México, Editorial Trillas.
- Pérez S. G., (2002) Investigación Cualitativa, retos e interrogantes I. Métodos, Editorial La Muralla.

- Riveros A. (1999) Los métodos cualitativos en las ciencias del comportamiento, Disponible:
<http://www.posgrado.unam.mx/psicologia/tramites/admision/InvestigacionCualitativa.pdf>
- Rodríguez E. M., (1985) Psicología de la organización, México, Editorial Trillas.
- Rodríguez G., Gil F. J, (1999) Metodología de la Investigación cualitativa, Málaga, Ediciones Aljibe, S.L., Archionda
- Salazar Ma. A. (2006) El liderazgo transformacional modelo para instituciones educativas que aprenden, Disponible: <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo-transformacional.pdf>
- Sengue, P. (1990) La quinta disciplina, Granica Vergara
- Shein, E. (1982) Psicología de la Organización, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Shepard J. M., (2011) Sociología, México, Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Stodgill, R.M. (1948) Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology.
- Stake, R.E. (1995) The Art of case study Research, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Stoner J., Freeman R., Gilbert R. (1996) Administración, México, Pearson Educación Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Taylor, F.W. 1914-1970 Management científico, Barcelona. Oikos Tau,
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986), Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Buenos Aires, Paidós
- Vroom, V.H. (1960) Some personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs, N.J. , Prentice-Hall

Vroom, V.H. (1975) Leadership revisited, In E.L. Cass & F.G. Zimmer (Eds.), Man and work in society, Nueva York, Van Nostrand Reinhold

Weber, Max. (1979) *Economía y Sociedad*. México. F.C.E.

Warren B., (1990) *Cómo llegar a ser líder*, México, Norma