

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**Casa abierta al tiempo**

**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**“ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD:  
ANÁLISIS COMPARATIVO EN TRES  
ORGANIZACIONES DE CHIAPAS”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA**

**VERÓNICA CONCEPCION CASTELLANOS LEÓN**

**TUTORA**

**DOCTORA MARIA TERESA PARAMO RICOY**

MEXICO, D. F. JULIO DE 2006

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>v</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de cuadros</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>viii</b>
<b>Tabla de abreviaturas</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción</b>	<b>x</b>

### **CAPITULO**

#### **I. FUNDAMENTO TEORICO DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

1.1. Los estudios organizacionales	16
1.2. La organización	17
1.2.1. La estructura organizacional	23
1.2.2. Autoridad y poder	24
1.2.3. División del trabajo	28
1.2.4. La planeación en la organización	29
1.2.5. Las metas y objetivos	31
1.2.6. La toma de decisiones en las organizaciones	32
1.2.6.1. La racionalidad limitada	35
1.2.6.2. El proceso de racionalidad limitada	38
1.2.7. El liderazgo	39
1.3. La gestión organizacional	44

#### **II. ESTUDIO Y PERSPECTIVA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.**

2.1. La Cultura	61
2.1.1. La Cultura Organizacional	64

2.1.2. La Cultura Religiosa	68
2.2. Las Tradiciones en las organizaciones	75
2.3. Las Características de los rituales	77
2.4. La construcción y manejo de los símbolos	78
2.5. Aprendizaje y transmisión de los valores	82
2.6. El rol e identidad femenina en la organización	89

### **III. ANALISIS TEORICO DE LA IDENTIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL.**

3.1. Identidad social y personal	100
3.2. La comunicación y la identidad contemporánea	109
3.3. La identidad organizacional	112
3.4. La construcción de la identidad	114
3.4.1. Identidad Nacional	117
3.4.2. Identidad Étnica	118
3.4.3. Identidad Mestiza	120
3.5. La construcción de la identidad colectiva de los altos de Chiapas	121
3.6. La ideología como doctrina de fe, creencias y valores	124

### **IV. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.**

4. 1. Planteamiento del problema	131
4.1.1. El marco de análisis cualitativo	131
4.1.2. Hecho social	134
4. 2. Estrategia metodología	135
4. 3. Angulo de investigación y dimensión de análisis	137
4. 4. Preguntas de investigación	140
4. 5. Conceptos de investigación	142
4. 6. Propositiones	150
4. 7. Universo de observación	152
4. 8. Unidad de observación	157
4. 9. Unidad de análisis	159

4. 10. Muestras	160
4. 11. Instrumentos de investigación	164
4. 12. Trabajo de campo	165
4. 13. Observación	165
4. 14. Entrevista	166
4. 15. Historia de vida	167
4. 16. Validez y confiabilidad	169
4. 17. Primeras impresiones del ambiente de las organizaciones en estudio	171
4. 18. Desarrollo de las entrevistas a profundidad en los estudios de caso	174
<b>V. DESCRIPCION Y ANALISIS COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES EN LOS ALTOS DE CHIAPAS.</b>	
5.1. Análisis del contexto social de las organizaciones en estudios	176
5.1.1. Chiapas, una entidad pluricultural	180
5.1.2. La población Chiapaneca	182
5.1.3. La religión en Chiapas	183
5.1.4. San Cristóbal de las Casas	186
a) Diversidad religiosa	187
b) Población extranjera	188
c) Organizaciones de ayuda social en Chiapas	190
5.2. La <i>organización y sus actores</i> : Internado Escuela-Granja “M <sup>a</sup> Inés Teresa Arias”	191
5.3. La <i>organización y sus actores</i> : Alas de águila visión 2000	207
5.4 La <i>organización y sus actores</i> : Centro de Desarrollo Social para musulmanes, Misión para el Dawa, A. C.	230
<b>CONCLUSIONES</b>	242
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	261
<b>ANEXOS</b>	277

## AGRADECIMIENTOS

*El trabajo de tesis que presento, implicó un esfuerzo conjunto de académicos e instituciones educativas, por lo que agradezco infinitamente en primer termino a la Doctora Teresa Páramo Ricoy, quien dirigió el proyecto de investigación y quien me transmitió no solo su extraordinario conocimiento académico, también su calidad como persona y mujer con valores firmes, deseos por salir adelante, interés por aprender cada día más, por ver mas allá de nuestros ojos, por una lucha constante sin desmayar.*

*Doctora Tere... gracias por enseñarme el apasionante mundo de la investigación académica, y trasmitirme su fuerza y valor para la vida.*

**QDB.**

*Agradezco el apoyo incondicional del Doctor Guillermo Ramírez (paisano nuestro) en esos momentos difíciles del trabajo académico. Al Doctor Luís Montaña por sus comentarios siempre tan puntuales. A los Doctores Arturo Pacheco, Jaime Ramírez, Rogelio Mendoza, Adolfo Mir, Antonio Barba entre muchos más que nos acompañaron en estos tres años de continuo aprendizaje.*

*A la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa ya que es un orgullo sentirme parte de su casa. A la Universidad Autónoma de Chiapas porque me ha dado la oportunidad de cambiar mi vida profesional y personal con este programa.*

## **DEDICATORIA**

*Con todo mi corazón para quien me sostiene día a día...Yahweh Sama, Yahweh Yirah, Yahweh Nissi, Yahweh Shalom, Yahweh Rafa, Yahweh Tsidquenu el único.*

*Con amor a mi esposo René y mis hijo René y Daniel, que son la bendición mas grande de Dios para mi vida.*

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis comparativo de autores en estudios organizacionales	20
Cuadro 2. Resumen comparativo de cuatro importantes modelos situacionales de liderazgo	40
Cuadro 3. Análisis comparativo entre GPD, GPO Y GPV.	87
Cuadro 4. Teorías para el análisis de la identidad, la gestión y la cultura en las organizaciones	134
Cuadro 5. Conceptualización para la investigación doctoral	142
Cuadro 6. Análisis estructural de las historias de vida	168
Cuadro 7. Entrevista por organización	174
Cuadro 8. Características de los entrevistados	175
Cuadro 9. Situación de no inmigrantes ministros de culto en San Cristóbal de las Casas	189
Cuadro 10. Análisis comparativo de las organizaciones en estudio	259

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual general	xviii
Figura 2. Evolución de los estudios organizacionales	17
Figura 3. Jerarquía de los valores	84
Figura 4. Gestión por valores	86
Figura 5. Relación entre creencias y valores	127
Figura 6 Epistemología: relación de las dimensiones de análisis	136
Figura 7. Dimensión organizacional	137
Figura 8. Dimensión gestión	138
Figura 9. Dimensión cultura	139
Figura 10. Eje de análisis: identidad	139
Figura 11. Contexto social	140
Figura 12. Pregunta central y secundaria de investigación	141
Figura 13. Estructura tradicional en la organización A	153
Figura 14. Estructura celular en la organización B	154
Figura 15. Estructura celular de varones	155
Figura 16. Estructura celular de mujeres	156
Figura 17. Estructura gremial en la organización C	157
Figura 18. Dimensiones de análisis y muestra: estudio de caso A	161
Figura 19. Dimensión de análisis y muestra: estudio de caso B	162
Figura 20. Dimensión de análisis y muestra: estudio de caso C	163
Figura 21. Dimensión de análisis e instrumentos metodológicos	164

Figura 22. Dimensión de análisis y muestra: para validez y confiabilidad	171
Figura 22. Historia de vida: actor social A	308
Figura 23. Historia de vida: actor social B	318

### **TABLA DE ABREVIATURAS Y GLOSARIO**

<b>COBACH</b>	<b>Colegio de Bachilleres de Chiapas</b>
<b>IDH</b>	<b>Instituto de Desarrollo Humano</b>
<b>Madrassa</b>	<b>Lugar donde se estudia (colegio)</b>
<b>Dhikr</b>	<b>Repetición incansable de nombres divinos, acompañada o no de ritmos respiratorios, de balanceo corporal</b>
<b>Umma</b>	<b>Comunidad de musulmanes</b>
<b>Shahada</b>	<b>Profesión de fe islámica</b>
<b>Salat</b>	<b>Oraciones obligatorias durante el día</b>
<b>Zakat</b>	<b>Limosna religiosa</b>
<b>Saum</b>	<b>Ayuno</b>
<b>Hayy</b>	<b>Peregrinación a la Meca</b>

## INTRODUCCION

Chiapas ha sufrido, a lo largo de su historia, una considerable dificultad social fruto del escaso grado de inserción en el marco político-institucional de su población indígena, así como del nivel de extrema pobreza a la que ésta ha sido sometida por los gobiernos con que ha contado México. Lo anterior explica en gran medida porque en 1994 se inició un levantamiento de campesinos indígenas dirigido por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional en demanda de mejores condiciones de vida. El estado de Chiapas se caracteriza por la pobreza de la gente, la lucha de poderes, la diversidad étnica y por supuesto por la pluralidad religiosa.

Observamos en nuestra entidad características especiales, principalmente en la zona de los altos, en donde por una parte, se encuentra la mayor cantidad de pueblos indios, pero por la otra también extranjeros y mestizos ya establecidos en comercios, y que profesan una variedad de religiones que van desde la religión católica romana, católica tradicionalista, protestante, budista, islámica entre otras.

Nuestro trabajo de investigación, se realiza en el estado de Chiapas. Esta entidad federativa desde el siglo XVI, cuando llegaron los españoles estaba habitado por varias etnias: tzotziles, tzeltales y choles (todos ellos de ascendencia maya), zoques, mixes-zoques y chiapaneca. Es hasta 1824 cuando esta entidad se constituye como estado, después de incorporarse a la republica mexicana. Actualmente, el estado de Chiapas, de acuerdo a los datos del INEGI, se divide política y administrativamente en 119 municipios con un total de 19.455 localidades; tiene una superficie de 73.887 km<sup>2</sup>; y la población del estado para el año 2000 es de 3.920.892 habitantes, de los cuales el 32 % son indígenas.

La sociedad de los altos de Chiapas, se caracteriza por ser una población pluricultural y de gran diversidad religiosa, encontramos una gama de culturas locales y

extranjeras que conviven día a día, en un ambiente fuertemente determinado por la religión y las costumbres, construyendo una cultura local determinada y propia de la zona, diferente a la de la capital del estado, o a la que se viven en la costa de la entidad. Esta cultura local de los altos de Chiapas, de fuerte carácter étnico, se entrelaza con una cultura europea y anglosajona, fluyendo todos los elementos simbólicos, tradicionales, ideológicos, valorativos y de identidad que se equilibran en las organizaciones que ahí se forman y se desarrollan.

La pobreza continúa siendo uno de los problemas más extendidos y lacerantes en la sociedad chiapaneca, y aunque entendemos que las organizaciones de ayuda social y los proyectos sociales, no resuelven la pobreza, ni la exclusión, sí contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población. Por esa razón, las organizaciones que se estudiaron representan un importante vehículo de apoyo para los individuos más necesitados de la región.

La *primera organización*, el internado Escuela-Granja M<sup>a</sup>. Inés Teresa Arias, ha apoyado a más de 1000 niñas de diferentes zonas indígenas de Chiapas, y con una forma determinada de organización y una especial identidad entre ellas, ha permanecido en el tiempo y en una zona sumamente conflictiva. El internado católico, es fundado por la religiosa María Inés Teresa Arias, quien a través de una granja escuela, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, brindan apoyo a la comunidad, especialmente a jovencitas indígenas.

La religiosa María Inés Teresa Arias, fundadora de las Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento, llegó a la Región Chamula del Estado de Chiapas en 1960 con el deseo de servir y extender el Reino de Dios en todos los confines de la tierra. Al conocer la problemática de los indígenas se preocupó principalmente por la niñez y la juventud, en especial por las niñas, para las cuales fundó un hogar, donde se combinarían la vida de

familia, la formación humana y cristiana así como la educación. Deseosa de formar mujeres con valores morales y cristianos, que, conociendo su dignidad de hijas de Dios, puedan vivir en el mundo con una gran calidad humana y moral.

Todas las niñas y jovencitas internas son indígenas, de diferentes comunidades o parajes, las hay Tzotziles, Chamulas, Chol, Tojolabales, etc. Las reciben desde los 7 años de edad aun cuando no tienen posibilidades económicas para continuar sus estudios. Uno de los deseos de la fundadora era que aumenten el amor a su cultura y a su etnia, por esto mismo, ellas usan su traje regional, el cual portan con orgullo y sencillez, ya que conviven todas en espíritu de familia y enriquecimiento de sus raíces.

Buscan como objetivo: Formarlas integralmente, capacitándolas en las labores de una granja, para contribuir sostenimiento para su alimentación, con actividades como el cuidado de hortalizas, de invernaderos, de un área avícola, taller de costura y de panadería, sin olvidar su formación como estudiantes para lo cual se cuenta con un taller de tareas, y asisten a la escuela primaria, secundaria, preparatoria, hasta Carrera Técnica. Entre los logros cuentan con ex -alumnas que terminaron su carrera de secretarías administrativas y enfermería, quienes regresan a sus parajes a servir a su comunidad. También venden productos, para ayudar a su sostenimiento, como verduras, carne de conejo, huevo y carne de borrego.

La *segunda organización*, alas de águila visión 2000, representa una nueva forma de organización a través de la gestión celular, buscando una mayor equidad en la inclusión socioeconómica de los miembros de esa comunidad. Este nuevo modelo de gestión a través de 12, es un modelo estratégico para incidir y extenderse en la sociedad, es importante mencionar que este modelo, actualmente lo están retomando una gran cantidad de organizaciones en todo el mundo. Pero requirió que se adaptara a las necesidades y

contexto de la zona altos de Chiapas, principalmente por la presencia de diversas etnias, y de la situación política que ha existido desde hace muchas décadas. La forma de organización celular, basada en doce individuos como líderes, y doce mas por cada uno de los anteriores, demuestra una importante forma estratégica de expansión y control de las funciones y necesidades de los miembros.

Desde su llegada de Oaxaca a los altos de Chiapas, el fundador de esta organización, el pastor Esdras Alonso, ha brindado apoyo a los indígenas expulsados de las comunidades católicas de Chiapas, para que no fuesen violados sus derechos humanos. Es así como inicia una congregación con no más de 12 personas, y es hasta julio de 1996, que le denomina “alas de Aguilar” a esta nueva iglesia o congregación, y es en enero de 1997, obtiene el registro de Asociación Civil. La primera actividad que desarrollaron en alas de Aguilar, ya como Asociación Civil, fue la defensa legal de los expulsados de San Juan Chamula, fundándose la barra de abogados evangélicos, que continúan trabajando en apoyo a los más necesitados de las comunidades.

Otra de las actividades que realizaron desde su fundación, fue la capacitación a sus miembros para realizaran actividades sencillas, pero que les traerían un beneficio económico tanto personal como familiar, entre ellas, la capacitación para la elaboración de pan en hornos de barro que también les enseñaron a construir; el buen uso de la leña que en las comunidades existe en abundancia; de igual forma, les enseñaron el proceso de conserva de las frutas que hay en su región y apoyaron la comercialización de más de 2000 pulseras que elaboraron en una comunidad indígena. Explica el pastor, que su trabajo no se limita a brindarles un apoyo espiritual, es necesario –insiste- enseñarles a mejorar su calidad de vida, enseñarles a trabajar y a lucha por una vida más digna.

La *tercera organización*, el centro de desarrollo social para musulmanes, misión para el Dawa A. C., brinda apoyo de económico, social y espiritual a sus miembros, aunque lo sobresaliente es que se implementa una cultural de características islámica, lejana en su origen a la que no teníamos conocimiento amplio, hasta 1994 cuando llegan los líderes españoles. Establecen un modelo de organización en el cual se enseña una doctrina religiosa de tipo islámico y a su vez desarrollan los mecanismos de producción y comercio, que consideran han sido declarados lícitos en el Corán y la Sunna. El Corán como un libro sagrado, que les enseña no solo los principios religiosos, morales o éticos, sino también la forma de organizarse en sociedad, la manera de estructurar su economía y su poder político, y la Sunna, como la “costumbre” del profeta Mohame, es decir, toda acción del profeta, que por considerarla extensión del Corán, es obligatoria y correcta para los musulmanes.

Esta organización islámica, establece como modelo de producción, el trabajo en “gremios”, subrayando que las bases de este son: el respeto, la confianza, la ayuda mutua, la protección social y la lealtad. Aunque recordemos que la figura del gremio proviene desde la época Medieval que se formó a partir de la organización social Paulina, que luego llamaron República Cristiana y que en el siglo XIV se denominó Europa. Esta organización tenía tres partes, la primera formada por la nobleza quien defendía con las armas; la segunda formada por el clero, quien se encargaba de la vida religiosa del pueblo, y la tercera era el artesanado, constituida por gremios, que solidariamente cumplían con su oficio, como carpinteros, zapateros, panaderos, juristas, libreros, entre otros, y en el México prehispánico estaba formado por el trabajo libre, ajeno al vasallaje feudal y a la esclavitud del trabajador o empleado capitalista.

La comunidad islámica de los altos de Chiapas, desde 1994 tiene en marcha diversos proyectos productivos, en gremios especializados, como el gremio de

alimentación, que fue el primer gremio que pusieron en marcha en México, en el que utilizan materias primas como el trigo y las frutas, el cual tienen gran importancia, ya que consideran que la calidad de la comida refleja el nivel de civilización de un pueblo. Otro gremio es el de la carpintería y posteriormente herrería, en donde el trabajo es enseñado del maestro al alumno, aunque también reciben capacitación del extranjero, por su parte, el gremio de confección está dedicado a las mujeres, en donde la mujer puede aprender, enseñar y producir, actualmente, el número de gremios en la comunidad islámica ha crecido, ya que incluyeron trabajos de pintura en mascaradas o pañuelos de seda, joyería de plata y ámbar, así como una pizzería. Finalmente es importante mencionar que la población islámica de los altos de Chiapas considera que el modelo de organización denominado “gremio” no pertenece al sistema capitalista, ni al socialista.

El *objetivo* de la investigación doctoral, fue realizar un estudio de caso en tres organizaciones: la escuela granja de las Hermanas Clarisas, la congregación de alas de águila visión 2000 y la comunidad islámica, las tres ubicadas en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, analizando las formas de organización, el tipo de gestión que han implementado y la identidad que se origina a partir del trabajo que desarrollan, así como la cultura religiosa que guía a estas organizaciones, como elemento determinante en su desarrollo y en la práctica social, sin olvidar a los actores internos y externos que intervienen, ya que analizaremos a las organizaciones como un producto social, por lo que es fundamental conocer el contexto en el que se desarrollan, así como la estructura interna, el funcionamiento y la relación con otras organizaciones; sin duda alguna este trabajo de investigación, presenta a la cultura religiosa de las organizaciones como un elemento que enfatiza la forma en que se desarrolla la gestión y la identidad en la organización.

Al determinar de manera precisa el objetivo de la investigación podemos entonces considerar que las interacciones sociales no se producen en el vacío, sino se desarrollan en una estructura de relaciones objetivas en los diferentes campos sociales, por lo que estas interacciones sociales las ubicamos en un todo multidimensional. Así, la teoría de la identidad permite entender mejor la acción y la interacción social, en efecto, esta teoría puede considerarse como una prolongación de la teoría de la acción, en la medida en que es la identidad, la que permite a los actores ordenar sus preferencias y escoger, en consecuencia, ciertas alternativas de acción, así, la interacción, es el medio donde se forma, se mantiene y se modifica la identidad.

Dentro de estas mismas organizaciones, observamos formas de gestión diferentes e importantes para estudiar, ya que las llamadas “ciencias de la gestión” son técnicas que tienen una finalidad pragmática claramente determinada: incrementar la productividad, pero hoy día, la gestión escapa al ámbito estrictamente económico y se instala prácticamente en todos los espacios de la vida social al punto de ser considerada un “síntoma de la sociedad posmoderna” (de Gaulejac: 2005). Explica de Gaulejac, que hoy se “gestiona” todo: el trabajo, la salud, la familia, la vida privada, las emociones, la educación. Así, estudiamos a la gestión, en base a su función principal, que es poner en marcha dispositivos para resolver y anticipar conflictos; y es en las estrategias y las formas de dominación en donde la gestión expresa nítidamente su carácter, su esencia y su singularidad.

La gestión en las organizaciones estudiadas, tiene como fin alcanzar objetivos establecidos mediante la combinación de los diferentes elementos culturales como los símbolos, celebraciones, tradiciones, rituales, valores, entre otros, en una estructura organizacional claramente definida, y que tiene como finalidad que los miembros de la organización mejoren de manera practica sus espacios de vida en lo laboral, la educación, la

salud y la familia. Ya que la gestión, es una estrategia y forma de dominación sobre el cuerpo, el pensamiento y la psique (de Gaulejac: 2005), comprendiendo que con los elementos culturales mencionados, aumenta esa dominación, por ser más penetrante y duradero el estado anímico que se crea.

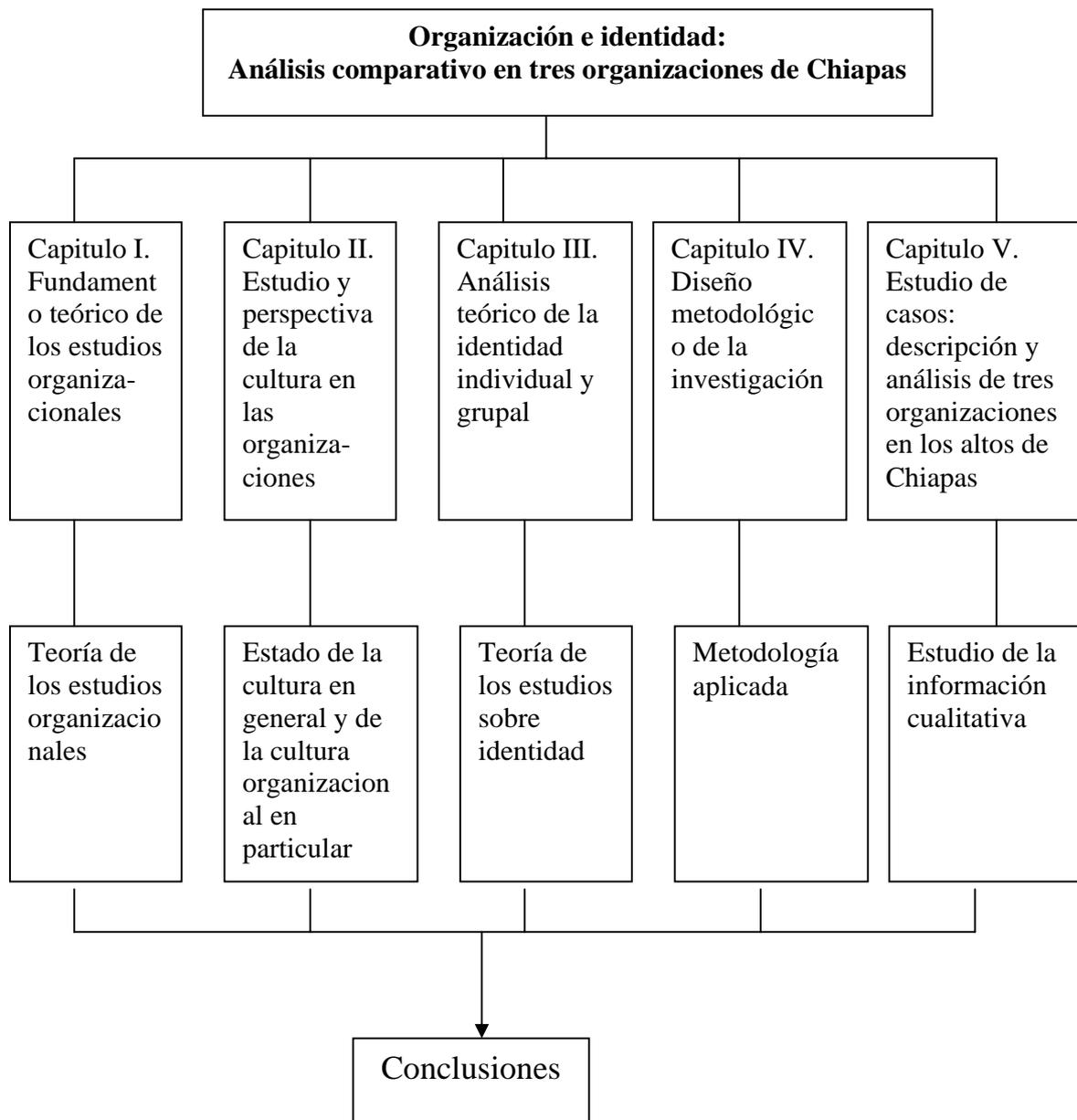
Finalmente, podemos decir que en el trabajo de tesis doctoral se utilizó una metodología cualitativa, y el diseño metodológico parte de un problema de investigación, en el que nos preguntamos ¿Cómo se relaciona la cultura, la gestión y la identidad de los actores de la organización? Así, las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la observación no participante, la entrevista semi-estructurada, historias de vida, y la revisión documental existente del tema.

En los estudios de caso se determinaron tiempos separados para cada organización, iniciando con la de tipo católico, posteriormente la evangélica, para concluir con la islámica. En la primera etapa del trabajo de campo se llevó a cabo la observación no participante, visitando de manera regular al líder de la organización, buscando conocer la estructura de la organización, y posteriormente se contactó con algunos otros miembros para realizar otras entrevistas, así también se trabajó con los niños y niñas de las organizaciones, para comprender su impresión de la misma.

El trabajo está organizado en cinco capítulos que pretenden dar respuesta a las preguntas de investigación, a través de las teorías seleccionadas y el trabajo de campo. El capítulo primero nos da una visión completa de los estudios organizacionales, así como de los conceptos básicos de la organización como su estructura, autoridad, poder, división del trabajo, planeación, toma de decisiones, el liderazgo, las metas y objetivos, y las formas de gestión. El capítulo segundo, hacemos un análisis cultural de las organizaciones, identificando las tradiciones, los rituales, las celebraciones, los símbolos, los valores y los

roles que se juegan en ellas. En el capítulo tercero, estudiamos la identidad individual y grupal, como elemento que le da fortaleza y congruencia al ser, así como sentido de pertenencia a la organización. En el capítulo cuarto, se desarrolla el diseño metodológico y en el capítulo quinto describimos los tres estudios de caso.

FIGURA 1.  
Mapa conceptual general



## CAPITULO I

### FUNDAMENTOS TEORICOS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

El presente proyecto de investigación, retoma la idea de Clifford Geertz (1987: 89), sobre los patrones culturales como sistemas organizados de símbolos significantes, quien además, plantea la teoría del campo cultural inmerso en lo religioso y explica como la religión es un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivacionales en los hombres, por lo anterior se considera que esos sistemas organizados de símbolos significantes que explican los elementos de la cultura de una organización, son enriquecidos por las tradiciones, la ideología, los valores y la identidad de los miembros de la organización, y que además, influyen en la gestión para el bienestar social de los miembros de las organizaciones.

Los cambios sociales que se produjeron a raíz de las revoluciones políticas, la revolución industrial y la urbanización, tuvieron un profundo efecto en la religiosidad de las personas y las comunidades, muchos de los primeros sociólogos recibieron una educación religiosa y se encontraban implicados activamente en la religión, por lo que Ritzer (1994: 9) explica que el objetivo de la religión en la sociología era el mismo que tenían en sus vidas religiosas, ya que su deseo era mejorar la vida de las personas.

Auguste Comte, soñaba con llegar a ser sumo sacerdote de una nueva religión de la humanidad, creía en un mundo que finalmente sería gobernado por sociólogos-sacerdotes (Ritzer, 1994: 16), su teoría de la evolución o ley de los tres estadios, propone que existen tres estadios intelectuales a través de los que la historia del mundo, los grupos, las sociedades, las ciencias, los individuos, e incluso la mente de las personas han avanzado; el *primero* es el estadio teológico, durante este periodo el sistema principal de ideas enfatizaba la creencia de que los poderes sobrenaturales, las figuras religiosas diseñadas a partir del

hombre, constituían la raíz y el origen de todo, se pensaba que era Dios quien había creado el mundo social y físico. El *segundo* estadio es el metafísico, se caracterizó por la creencia de que las fuerzas abstractas, como la “naturaleza”, lo explicaban todo mejor que los dioses personalizados. *Finalmente*, el estadio positivo, caracterizado por la creencia de la ciencia, en este estadio la gente tendía a abandonar la búsqueda de las causas absolutas (Dios o la naturaleza) para concentrarse en la observación del mundo físico y social y en la búsqueda de las leyes que lo regían. Es importante remarcar que su sociología no se centraba en el individuo, sino que empleaba como unidad básica de análisis entidades más complejas como la familia, recomendando el análisis conjunto de la estructura y del cambio social. Exhortaba que los sociólogos hicieran uso de la observación, la experimentación y el análisis histórico comparado.

Por su parte, Emile Durkheim, descendía de una larga estirpe de rabinos y el mismo comenzó los estudios para convertirse en rabino, pero cuando llegó a la adolescencia rechazó su herencia y abrazó el agnosticismo. Desde entonces, el interés que mantuvo de por vida por la religión fue más académico que teológica y entre 1882- 1887, enseñó filosofía en varios Institutos de la religión de París. En las reglas del método sociológico, Durkheim distinguía entre dos tipos de hechos sociales: los materiales y los no materiales. Aunque analizó ambos tipos a lo largo de su obra, se centró más en los hechos sociales no materiales como la religión. Durkheim, en su obra, *Las formas elementales de la vida religiosa*, examina la sociedad primitiva con el fin de encontrar las raíces de la religión, y llegó a la conclusión de que la fuente de la religión era la sociedad *per se*, la sociedad era la que definía ciertas cosas como religiosas y otras como profanas. Específicamente, en el caso que estudió, el clan era la fuente de un tipo primitivo de religión, el totemismo, en el que se deificaban a plantas y animales. Al final Durkheim llegó a manifestar que la sociedad y la

religión eran fenómenos indistintos. La religión era el modo en que la sociedad se expresa a sí misma bajo la forma de un hecho social no material. Podemos agregar a su discurso, que así como la sociedad y la religión son fenómenos unidos, la religión inmersa en la sociedad, es parte inseparable de la cultura.

G. W. F. Hegel, ofrecía una teoría general de la evolución del mundo, se trataba de una teoría subjetiva, que sostiene que el cambio se produce en el nivel de la conciencia, no obstante, ese cambio ocurre en gran medida al margen del control de los actores, por lo que los actores quedan reducidos a poco más que barcas que se dejan llevar por la inevitable evolución de la conciencia. Ludwig Feuerbach, importante “joven hegeliano”, en su crítica a Hegel, se centró en la religión. Para él, Dios era una mera proyección de la esencia humana en una fuerza impersonal. Las gentes colocaban a Dios por encima de sí mismos, con el resultado de que terminaban alienados de un Dios en el que proyectaban una serie de características positivas (Él es perfecto, omnipotente y santo), mientras se veían a sí mismos como seres imperfectos, impotentes y pecadores. Feuerbach proclamaba que este tipo de religión debía ser superada y que a su derrota debía construir una filosofía materialista en la que la gente (que no la religión) se convirtiera en su propio y más distinguido objeto, en un fin en sí mismo. La filosofía materialista deificaba a la gente real, no a las ideas abstractas como la religión, Feuerbach se centraba en el examen del mundo religioso.

Karl Marx, tuvo gran influencia de sus padres, su padre fue abogado y proporciono a la familia una existencia típica de clase media. Tanto su padre como su madre procedían de familias de rabinos, aunque por razones de trabajo su padre se convirtió al luteranismo. El espíritu del capitalismo, presenta dos facetas -una centrada en la acumulación de capital y la otra en los principios de legitimación-. Un rasgo importante del capitalismo es el

régimen salarial, Tanto Marx como Weber sitúan esta forma de organización del trabajo en el centro de su definición de capitalismo. El trabajador asalariado es teóricamente libre de mostrar su rechazo a trabajar en las condiciones propuestas por el capitalista, al igual que este es también libre de no proporcionar empleo en las condiciones demandadas por el trabajador. La comunidad islámica en estudio, proclama en su página de Internet [WWW.islammexico.org.mx](http://WWW.islammexico.org.mx), un modelo islámico de organización social, en donde se da “un comercio sin usura, un gobierno sin estado y una sociedad sin empleados, un mercado sin monopolios...”, rechazando el espíritu del capitalismo.

Se llama espíritu del capitalismo a la *ideología que justifica el compromiso con el capitalismo*. Para Max Weber, el “espíritu del capitalismo”, hace referencia al conjunto de elementos éticos que, si bien ajenos en su finalidad a la lógica capitalista, inspiran a los empresarios en sus acciones a favor de la acumulación de capital. Weber al postular el surgimiento del capitalismo supuso la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación, y Beruf (Boltanski, Chiapello: 42. 2002), agrega que la concepción del trabajo es una vocación religiosa que exige ser cumplida, y que los obreros que compartían esa idea se mostraban dóciles y firmes en su tarea, al mismo tiempo que\_ convencidos de que el hombre debe cumplir su deber allí donde la providencia le ha situado\_ no trataban de poner en cuestión la situación que les era dada.

Por su parte, Luc Boltanski y Éve Chiapello, explican que “capitalistas” son los principales actores responsables de la acumulación y crecimiento del capital que presionan directamente a las empresas para que obtengan el máximo de beneficios. El espíritu del capitalismo es el conjunto de creencias asociadas al orden capitalista que contribuyen a justificar dicho orden y a mantener, legitimándolos, los modos de acción y las disposiciones

que son coherentes con él. Estas justificaciones posibilitan el cumplimiento de tareas más o menos penosas y, de forma más general, la adhesión a un estilo de vida favorable al orden capitalista.

El “primer” espíritu del capitalismo, asociado a la figura del burgués, estaba vinculado a las modalidades del capitalismo, básicamente de tipo familiar. El “segundo” espíritu del capitalismo, que se organiza entorno a la figura central del director (o dirigente asalariado) y de los *cuadros*, está ligado a un capitalismo de grandes empresas, lo suficientemente importantes ya como para que la burocratización y la amplia utilización de cuadros cada vez más diplomados sean elementos centrales. El “tercer” espíritu debe ser isomorfo a un capitalismo mundializado que sirve de nuevas tecnologías. (Boltanski, Chiapello: 59. 2002)

Max Weber, dedicó ciertamente mucha atención a las ideas, en especial a los sistemas religiosos, y le interesó fundamentalmente la influencia de las ideas religiosas en la economía. Su padre fue un funcionario que ascendió a una posición política relevante, formó parte de la élite establecida y como resultado de ello, evitó cualquier actividad o idealismo que requiriera un sacrificio personal o que amenazara su posición dentro del sistema; la madre de Weber era una calvinista devota, una mujer que intentaba llevar una vida ascética exenta de los placeres anhelados por su marido, estas profundas diferencias entre los padres originaron una gran tensión matrimonial que produjo gran impacto en el joven Weber. Es importante aclarar que ocupó gran parte de su tiempo en el estudio de la religión, aunque no era una persona religiosa.

En *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, estudió el protestantismo como sistema de ideas y su influencia en el nacimiento de otro sistema de ideas, “el espíritu del capitalismo” y, en definitiva, en el propio sistema económico capitalista. También estudio

otras religiones mundiales, examinando de qué manera podría haber obstaculizado el desarrollo del capitalismo en sus respectivas sociedades. El trabajo de Weber sobre religión, era un esfuerzo por mostrar que no solo los factores materiales afectaban a las ideas, sino que las propias ideas afectaban a las estructuras materiales. Por lo que consideramos que es un constante ir y venir, una retroalimentación sin fin entre las ideas y las estructuras, que nos sirve de base para el cambio en sociedades tan dinámicas. Mientras Comte, Durkheim, Marx y Weber, estudiaron las estructuras de la sociedad para explicar sus hechos básicos, los pensadores británicos tendían a estudiar a los individuos que constituían esas estructuras.

Arthur Whidich y Stanford Lyman (Ritzer, 1994: 55), han defendido recientemente la profunda influencia que ejerció el cristianismo, especialmente el protestantismo en la aparición de la sociología en los Estado Unidos, desde su punto de vista los sociólogos estadounidenses conservaban la preocupación protestante por salvar el mundo, por lo que simplemente substituyeron un lenguaje (la religión) por otro (la ciencia). Dos escuelas fundamentales en la evolución de las ideas sociológicas en el mundo, fueron influidas por un matiz religioso, iniciando con la Escuela de Chicago, en donde el primer departamento de Chicago tuvo una estrecha conexión con la religión, ya que algunos de sus miembros eran sacerdotes e hijos de sacerdotes, los que creía que la meta última de la sociología debía ser esencialmente cristiana. Esta creencia condujo a la idea de que la sociología debía ocuparse de la reforma social, practicándose una sociología científica con el punto de mira en la mejora social. El pensador más importante de la Escuela de Chicago y el interaccionismo simbólico no fue un sociólogo, sino un filósofo llamado George Herbert Mead. La caída de la sociología de Chicago marcó el desarrollo de otros centros poderoso, en especial de Harvard y en general de la Ivy League.

Podemos determinar la fecha de nacimiento de la sociología en Harvard con la llegada de Pitirim Sorokin en 1930 (Ritzer, 1994: 68); a diferencia de los que se esforzaron por desarrollar teorías evolutivas del cambio social, Sorokin desarrolló una cíclica, con un matiz religioso profundo. Pensaba que las sociedades oscilaban entre tres diferentes tipos de mentalidad: sensual, ideacional e idealista, encontrando en su clasificación, aun una gran carga de tipo religioso. Explicaba que las sociedades dominadas por el *sensualismo* destacan el papel de los sentidos en la comprensión de la realidad; a diferencia de aquellas dominadas por un modo de comprensión de la realidad más trascendental y altamente religioso que eran *ideacionales*; y las sociedades *idealistas* eran de tipo de transición entre el sensualismo y la religiosidad. Así, una sociedad sensual llega a ser tan sensual que intenta las bases para su propia desaparición. Cuando el sensualismo llega a su fin lógico, las personas se refugian en sistemas religiosos. Pero una vez que este sistemas alcanza su punto álgido también se ve empujado hacia su fin, y la sociedad entonces se convierte en excesivamente religiosa. De este modo, el terreno queda preparado para el surgimiento de una cultura idealista y, en última instancia, para que el ciclo comience de nuevo (Ritzer, 1994: 68).

El interaccionismo simbólico constituía entonces una tradición oral e indeterminada, y como tal perdió finalmente terreno para cedérselo a sistemas teóricos más explícitos y codificados como el funcionalismo estructural asociado a la Ivy League. Las influencias más poderosas sobre el funcionalismo estructural contemporáneo las ejercieron tres sociólogos clásicos: Augusto Comte, Herbert Spencer y Emile Durkheim (Ritzer, 1994: 107). Comte tenían una concepción normativa de la buena sociedad que le llevó interesarse por todos los fenómenos sociales que contribuían a la construcción de la sociedad. También tenía una concepción del equilibrio de la sociedad, sin embargo, su teoría del organicismo –

la tendencia a identificar analogías entre las sociedades y los organismos biológicos- fue su concepto más influyente. Consideraba los sistemas sociales como sistemas orgánicos que funcionaban de un modo muy similar a los organismos biológicos. Así, mientras el objeto de estudio de la biología era el estudio del organismo individual, el de la sociología era el estudio del organismo social. Entre las analogías específicas que Comte identificó entre los organismos sociales y biológicos, figuran las *células* \_que retoma la organización alas de águila para su expansión\_ en un contexto biológico y de familias en el mundo social, de los tejidos, de clases y castas sociales, de los órganos del cuerpo y las ciudades y comunidades del mundo social.

El sociólogo inglés Herbert Spencer también comulgó con el organicismo, pero en su sociología coexistía difícilmente con una filosofía unitarista. Así, aunque su organicismo le condujo a estudiar el todo social y las contribuciones de las partes al todo, su utilitarismo le llevó a analizar los actores que persiguen su interés. Spencer identificó varias semejanzas entre el organismo social y el individual. *Primera*, ambos organismos crecían y se desarrollaban, mientras la materia inorgánica no lo hacía. *Segundo*, en ambos, un aumento del tamaño solía conducir a un aumento de complejidad y diferenciación. *Tercera*, en los dos tipos de organismos la diferenciación progresiva de las estructuras solía ir acompañada de una diferenciación progresiva de sus funciones. *Cuarta*, las partes de ambos organismos eran mutuamente independientes. Así, un cambio en una de ellas solía producir cambios en otras partes. Finalmente, cada una de las partes de ambas entidades, social e individual, podían ser consideradas como organismos en si mismas. Esta misma organización -alas de águila- considera que su estructura crece y se desarrolla, por lo que aumenta su tamaño y complejidad, pero la idea de éxito es lograr diferenciar las partes que la componen y sus funciones.

Herbert Spencer, compartía tanto con Comte como con Durkheim, la idea de la sociedad como un organismo, que se inspiró en la biología para dar forma a su perspectiva y sus conceptos; también le interesaba la estructura general de la sociedad, la interrelación entre las partes de la sociedad, y las funciones que cada parte cumplía para las demás y para el sistema en su conjunto. Spencer, consideraba que la sociedad progresa hacia un estado moral ideal o perfecto, ya que las sociedades más aptas sobrevivirán mientras se dejará morir a las sociedades no aptas. El resultado de este proceso es un aumento progresivo de la adaptación al mundo en su conjunto. La organización de las alas de águila toma las bases de la teoría del organicismo de Spencer, para explicar la forma de organización a través de células que se multiplican en forma exponencial, y que trae como consecuencia la expansión de su organización en la ciudad, y la muerte de organizaciones viejas que no lograron adaptarse al cambio del mundo moderno.

Sin embargo, el interés de Durkheim por los hechos sociales reflejaba una preocupación por las partes del organismo social y sus interrelaciones, y por la influencia de ellas sobre la sociedad, por lo que Durkheim, separó los conceptos de causa social y función social. El estudio de las causas sociales se ocupa de por qué una estructura dada existe y adopta una forma determinada. En cambio, el estudio de las funciones sociales se ocupa de las necesidades del sistema en su conjunto que son satisfechas por una determinada estructura.

Ritzer, explica entonces que el funcionalismo estructural (1994: 109) se ocupa de la relación de unas partes del sistema con otras, considera que las partes del sistema, como el sistema en su conjunto, existen en un estado de equilibrio, de modo que los cambios que experimenta una parte producen cambios en otras partes. Los cambios en las partes pueden contrarrestarse de manera que no se produzca cambio alguno en el sistema en su conjunto;

si no ocurre esto, probablemente el conjunto del sistema experimenta un cambio. Así, aunque el funcionalismo estructural adopta una perspectiva del equilibrio, no necesariamente ha de ser una perspectiva estática, en este equilibrio del sistema social, los cambios se producen de una manera ordenada y no revolucionaria.

Para los funcionalistas estructurales, la sociedad se mantiene unida debido al consenso de sus miembros, y una sociedad puede integrarse debido a su absorción por otra sociedad mediante la anexión o la conquista. Cuando los funcionalistas estructurales estudian el sistema de comunicación de una sociedad, también incluyen el interés por los sistemas simbólicos compartidos que las personas aprenden durante el proceso de la socialización y que hacen posible la comunicación, los sistemas simbólicos compartidos hacen posible la existencia de un sistema de valores culturales, por lo que desde el punto de vista estructural funcional, el sistema cultural es de crucial importancia para el mantenimiento de la coalición social, así, los valores comunes constituyen un baluarte frente a la posibilidad de un conflicto continuo en el seno de la sociedad. Además del requisito de un sistema cultural compartido, los funcionalistas estructurales hablan también de la necesidad de un sistema de valores comunes en el nivel individual, por lo que las personas deberían compartir una visión del mundo similar, tener un conjunto compartido de metas, consiguiendo estabilidad, significado y posibilidad de predicciones a las situaciones sociales, por lo que era importante una sociedad estable. Es importante mencionar que en las organizaciones que se estudiaron se observa una sistema de valores compartidos y una visión estratégica bien establecida para logran su fin común, como veremos en los estudios de caso.

Por su parte, Talcote Parsons, (Ritzer, 1994) analiza el funcionalismo estructural en los cuatro imperativos funcionales de todo sistema de “acción”, con su famoso esquema

AGIL. Parsons, creía que había cuatro interactivos funcionales necesarios de todo sistema: (A) adaptación, (G) capacidad para alcanzar metas (I) integración, y (L) latencia, o mantenimiento de patrones. Según Parsons, el organismo biológico es el sistema de acción que cumple la función de adaptación al ajustarse para transformar el mundo externo, por lo que el sistema de la personalidad realiza la función del logro de metas mediante la definición de los objetivos del sistema y la movilización de los recursos para alcanzarlos; el sistema social se ocupa de la función de la integración, al controlar sus partes constituyentes, y finalmente, el sistema cultural cumple la función de proporcionar a los actores, las normas y los valores que les motivan para la acción.

Para Parsons, el sistema cultural era el más importante, ya que se mantenía en la cúspide, concebían a la cultura como la principal fuerza que ligaba los diversos elementos del mundo social o, dicho en sus propios términos, del sistema de la acción (Ritzer, 1994: 122). La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales, de este modo, en el sistema social, la cultura se encarna en normas y valores, y en el sistema de la personalidad es internalizada por el actor. Pero el sistema cultural no es simplemente una parte de los otros sistemas; también tiene una existencia separada, pues constituye el acervo social de conocimiento, símbolos e ideas.

Otro importante pensador, Robert Merton, especificó claramente que el análisis estructural-funcional debían partir del estudio de los grupos, de las organizaciones, las sociedades y las culturas. Tenía en mente cuestiones tales como “roles sociales, normas institucionales, procesos sociales, normas culturales, emociones culturalmente normadas, normas sociales, organización grupal, estructura social, mecanismos de control social, etc.” (Ritzer, 1994: 129), y definió a las funciones como “las consecuencias observadas que favorecen la adaptación o ajuste de un sistema dado”. El análisis que hace de la relación

entre cultura, estructura y anomia, es de suma importancia, definiendo la cultura como “el cuerpo organizado de valores normativos que gobiernan la conducta que es común a los individuos de determinada sociedad o grupo” y la estructura social como “el cuerpo organizado de relaciones sociales que mantienen entre sí diversamente los individuos de la sociedad o grupo”, y la anomia se produce “cuando hay una disyunción aguda entre las normas y los objetivos culturales y las capacidades socialmente estructuradas de los individuos del grupo para obrar de acuerdo con ellos”.

Es durante la década de los sesenta, cuando los sociólogos se sintieron atraídos por la teoría de sistemas, ya que el funcionalismo estructural era objeto de numerosas críticas y parecía que la teoría de sistema era su sucesora, aunque no llegó a florecer como se esperaba, en los últimos años la teoría de sistemas ha experimentado un modesto renacimiento en la obra de Archer (1998) y Bailey (1990), por lo que analizaremos la teoría acción-estructura, fundamentalmente acorde a la idea de *cultura y acción* de Margaret Archer.

Al mismo tiempo que crecía el interés entre los teóricos estadounidenses de la sociología por la cuestión micro y macro, aumentaba entre los teóricos europeos la preocupación por la relación entre la acción y la estructura, entre los que destacan: la teoría de la estructuración de Giddens; el interés de Archer por la morfogénesis y su preocupación posterior por el vínculo entre la cultura y la acción; la distinción de Bourdieu entre *habitus* y *campo*; el esfuerzo de Habermas por integrar el mundo de la vida y el sistema; la teoría de sistema de normas de Burns; el análisis de Luckes del poder y la estructura; la estructuración histórica de Abrams; la cuestión de la autoproducción de la sociedad de Touraine y la teoría de juegos de Crozier y Friedberg (Ritzer, 1994: 490).

Archer y Ritzer (Ritzer, 1994: 491), coinciden en que la preocupación por el vínculo micro-macro, connota una preocupación por la relación acción-estructura. Archer se centra en la morfogénesis, tomada de la teoría de sistemas, la morfogénesis implica el proceso mediante el cual, los diversos intercambios complejos no solo producen cambios en la estructura del sistema, sino que también constituyen un producto final: *la elaboración estructural*. Esto implica que existen propiedades emergentes separables de las acciones y las interacciones que las produjeron, ya que una vez que las estructuras han emergido, reaccionan frente a la acción y la interacción y las alteran. En opinión de Archer, estructura (cultura) y acción son elementos analíticamente distintos aun cuando se encuentran enmarañados en la vida social.

El enfoque morfogénético de Archer, se encamina hacia la elaboración estructural, debido a que la morfogénesis constituye el trasfondo de la teoría de la cultura y la acción, y desempeña un papel crucial en ella. La *estructura* constituye el reino de los fenómenos e intereses materiales, la *cultura* entraña fenómenos no materiales e ideas, por lo que estructura y cultura deben analizarse como elementos relativamente autónomos. En la teoría morfogénética el análisis en el reino de la estructura se centra en el modo en que el condicionamiento estructural influye sobre la interacción social y en el modo en que ésta, a su vez, conduce a la elaboración estructural. En el reino cultural la preocupación paralela se dirige hacia el modo en que el condicionamiento cultural influye sobre la interacción sociocultural y, de nuevo, hacia el modo en que esto conduce a la elaboración estructural. En ambos casos se asigna una importancia central al tiempo.

Archer (1998), parte del sistema cultural “porque toda acción socio-cultural, en cualquier momento histórico en el que se sitúe, se realiza en el contexto de innumerables teorías, creencias e ideas interrelacionadas que se han desarrollado previamente a ella y

que, como veremos, ejercen una influencia condicional sobre ella”. El sistema sociocultural precede a la acción e interacción sociocultural, e influye y es influido por esta acción. Finalmente, la elaboración estructural es posterior a la acción y a la interacción sociocultural, así como a los cambios inducidos por ella debido a las alteraciones en el sistema sociocultural. Archer explica, “...así, la elaboración cultural es el futuro forjado en el presente y extraído de la herencia del pasado mediante una innovación constante”.

En la teoría de Archer hay también una dimensión relativa al conflicto y al orden. Las partes del sistema cultural pueden ser contradictorias o complementarias, esto ayuda a determinar los agentes que se implican en relaciones conflictivas u ordenadas. A su vez, estas relaciones ayudan a determinar si las relaciones culturales son estables o cambiantes. Es interesante como Archer intenta analizar como los agentes responden o reaccionan al sistema cultural, debilitándolo o reforzándolo, y dice: “nuestro interés primordial por el sistema cultural, reside precisamente en su doble relación con la acción humana, es decir, su influencia sobre nosotros...y nuestra influencia sobre él” (Ritzer, 1994).

Por otra parte, son básicas para comprender la realidad social de la que hablamos, las ideas de Berger y Luckmann, quienes se esforzaron por extender los intereses de la sociología fenomenológica a las estructuras y las instituciones sociales. Intentaron también integrar el individuo a los niveles socioetales, consideraron que la sociedad tiene un carácter dual, en términos de facticidad objetiva y significado subjetivo, es decir, las personas son los productos de una sociedad que ellas mismas crean, por lo que podemos agregar que las “organizaciones” son el producto de la sociedad que ellas mismas crean de igual forma. El interés sociológico en materia de “realidad” y “conocimiento” se justifica por el hecho de su relatividad social, a lo que explican que lo que es “real” y el

conocimiento que tiene un sujeto determinado, no lo es para otro (Berger, Luckmann, 2003: 13).

Berger y Luckmann (2003) explican que *“La realidad de la vida contemporánea se organiza alrededor del “aquí” de mi cuerpo y el “ahora” de mi presente. Este “aquí y ahora” es el foco de la atención que presto a la realidad de la vida cotidiana. Lo que “aquí y ahora” se me presenta en la vida cotidiana es la realissimum de mi conciencia. Sin embargo,- explican- la realidad de la vida cotidiana no se agota por estas presencias inmediatas, sino que abarca fenómenos que no están presentes “aquí y ahora”*. Por lo que es importante tener en mente lo antes vivido, lo que nos precede, lo que ha formado nuestro presente en tiempo y espacio, lo que no podemos negar como “realidad pasada”, y lo que inciertamente podría ser mi “realidad futura”.

Berger y Luckmann, continúan explicando que la realidad de la vida cotidiana se presenta como un mundo intersubjetivo, un mundo que se comparte con otros. Esta intersubjetividad establece una señalada diferencia entre la vida cotidiana y otras realidades de las que tengo conciencia; la experiencia más importante que tengo de los otros se produce en la situación “cara a cara”, que es el prototipo de la interacción social y del que se derivan todos los demás casos. La realidad social de la vida cotidiana es pues, aprendida en un *continuun* de tipificaciones que se vuelven progresivamente anónimas a medida que se alejan del “aquí y ahora” de la situación “cara a cara”.

La realidad de la vida cotidiana no solo está llena de objetivaciones, sino que es posible únicamente por ellas. Al estar rodeado todo el tiempo de objetos que proclaman las intenciones subjetivas de mis semejantes, aunque a veces resulta difícil saber con seguridad que “proclama” tal o cual objeto en particular, especialmente si lo han producido hombres que no he podido llegar a conocer bien o del todo en situaciones “cara a cara”. Un caso

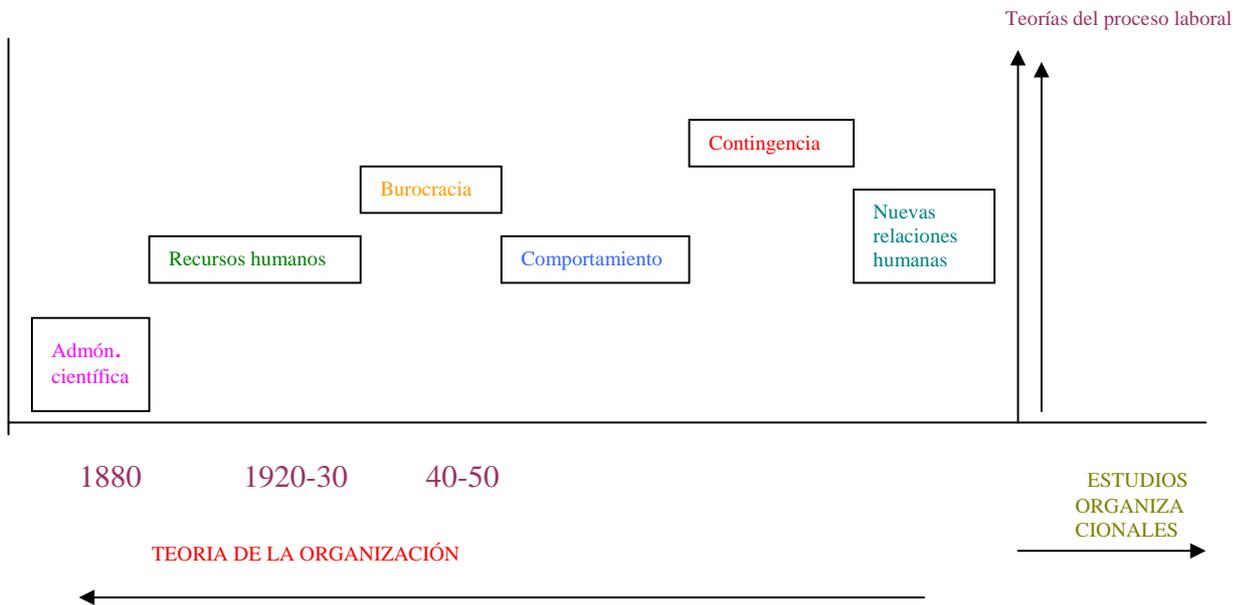
especial de objetivación, pero que tiene importancia crucial es la significación, o sea, la producción humana de signos, por lo que un signo puede distinguirse de otras objetivaciones por su intención explícita de servir como indicio de significados subjetivos. He ahí la importancia del análisis de los signos en nuestras organizaciones en estudio.

### **1.1. Los estudios organizacionales**

La teoría de la organización esta conformada por movimientos o pensamientos que en ocasiones se contradicen entre si, pero que también se complementan. El desarrollo se da entonces a través tanto de rupturas como de continuidades (Ibarra y Montaña: 1986). Por lo que es importante hacer una breve revisión de este conjunto de corrientes teóricas de nuestra disciplina de estudio que entre otras son: la administración científica, las relaciones humanas, las teorías de la burocracia, la escuela del comportamiento, el movimiento de la contingencia, las nuevas relaciones humanas, y la planeación estratégica.

Ahora bien, el estudio de las organizaciones en México es bastante amplio y diverso si se considera la participación de diversas disciplinas sociales –principalmente la historia, la sociología, la ciencia política, la administración pública y la economía. No obstante, en un sentido más restringido, podríamos decir que este se estrecha cuando se le contempla desde el ángulo de la administración (Montaña, 2004: 9). De naturaleza crítica la sociología del trabajo en México ha conocido una evolución única partiendo de los estudios del movimiento obrero, y ésta se dedica, en una segunda etapa, a la caracterización de la estructura productiva y laboral, por lo que el Doctor Luís Montaña, explica que la sociología del trabajo es sin duda la rama de la sociología que más aportaciones ha realizado al estudio de las organizaciones (2002: 17).

Figura 2. Evolución de los Estudios Organizacionales.



Fuente: elaborada en base a diversos autores

## 1.2. La organización

Debido a que estudiamos organizaciones es importante realizar una revisión teórica de ellas, ya que constituyen un objeto de estudio relevante en nuestros días, por lo que la idea de Etzioni resulta significativo, para iniciar el análisis de las organizaciones: “nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, y es el medio por el cual se alcanzan fines deseables, como la paz, prosperidad y justicia social”. Por su parte, Barnard (Hall, 1996: 30) define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”, enfatizando el papel del individuo, ya que son ellos los que se deben comunicar, ser motivados y toman decisiones. Así, Etzioni (Hall, 1996: 31) con una definición contemporánea, nos explica que “las

organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas, se incluyen las corporaciones, el ejército, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones. Se excluyen entonces, a las tribus, las clases, los grupos étnicos y las familias.”

Consideramos que el concepto de organización, que Hall (1996) nos propone es más completo para nuestros días, ya que dice que “una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Chester Barnard (1968), plantea que las organizaciones no son islas y por lo tanto las considera un sistema abierto, Chester, maneja la “cooperación” como un problema de la organización, e indica que si pierde el equilibrio entra en conflicto: *Equilibrio – Conflicto*. Para este autor, en un sistema cooperativo se relacionan componentes sociales, físicos, personales y biológicos, por razón de cooperación de dos o más personas, para que por lo menos se tenga un fin definido. Por su parte, Jeffrey Pfeffer, en el campo de estudio sobre la organización, desarrolla para entender estas entidades sociales, un enfoque interdisciplinario.

En su texto: “*Los nuevos rumbos en la Teoría de la organización*”, Pfeffer (2000) recopila diversos conceptos de varios autores y dice: “¿*Qué entendemos por organización?*

*Scout dice: “...las estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos”.*

*Parsons dice: las distingue de las demás colectividades sociales por medios de la observación de que aquellas tienen cierto propósito o meta.*

*Pfeffer y Salancik dicen: “las organizaciones son...un proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo”.*

Para que Finalmente, explique que “Las organizaciones tienen una meta de supervivencia y autopropagación; poseen fronteras más claramente definidas, demarcadas y definidas; y a menudo(aunque no de manera invariable) guardan cierta relación formal con el Estado, que reconoce su existencia como entidades sociales, obligadas a pagar impuestos como entidad, capaces de establecer demandas y ser demandadas, etc. Las organizaciones tienen una relación con el Estado, que les confiere legitimidad y las distingue de las colectividades menos formales, como la familia, ciertas agrupaciones o grupos informales”.

Scout, Richard, habla de la importancia de las organizaciones y explica que se encuentran en todas las civilizaciones antiguas y en las sociedades modernas, desde las escuelas, iglesias, hospitales prisiones, bancos, etc. dice también, que el estudio de la organización es a la vez una especialidad en el campo de la disciplina de la sociología y reconoce cada vez más el enfoque de la investigación multidisciplinaria.

Así también, Scout en su libro “organizations racional, natural, and open systems”, nos presenta tres definiciones desde tres perspectivas de las organizaciones: la racional, la natural y la de sistema abierto; la primera definición ve a la organización como altamente formales, colectividades orientadas a perseguir objetivos específicos; la segunda definición ve a las organizaciones como sistemas sociales, que avanzan con firmeza en conflictos buscando sobrevivir, y la tercera definición ve a las organizaciones como actividades que

envuelven una alianza de participantes con variedades intereses grabados en todo el medio ambiente.

El siguiente cuadro presenta el enfoque de cada autor, al estudiar a la organización:

*Cuadro 1. Análisis comparativo de autores en estudios organizacionales.*

<b>CHESTER</b>	<b>PFEFFER</b>	<b>SCOTT</b>
<b>Estudia a la organización como:</b>		
Un Sistema cooperativo. Abierto.	A través de un enfoque interdisciplinario	A través de una especialidad en el campo de la sociología (investigación multidisciplinaria)
Componentes: 1.- Físicos. 2.- Personales. 3.- Sociales. 4.- Biológicos.	Componentes: 1.- Fronteras definidas. 2.- Relaciones con el Estado. 3.- Metas.	Componentes: 1.- Estructura social. 2.- Participantes. 3.- Tecnología. 4.- Metas
Busca: Un fin definido	Busca: Metas de supervivencia	Busca: Metas colectivas
Concepto fundamental: EQUILIBRIO- CONFLICTO	Concepto fundamental: INTERDISCIPLI- NARIEDAD	Concepto fundamental: MULTIDISCIPLINARIEDAD

Fuente: elaboración propia en base a los autores mencionados.

Así pues, las organizaciones tienen resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad, y en tanto símbolo e instrumento de la modernidad las organizaciones están presentes en los diversos espacios de la vida moderna, en casi todo tipo de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, y sus elementos articulan y estructuran la sociedad. Hall explica (1996: 8) que las organizaciones son el único medio

por el cual pueden progresar tanto hombres, mujeres y grupos minoritarios por igual, en lo referente al acceso a los puestos organizacionales y estructuras de oportunidades.

Las organizaciones siempre han estado presentes en las antiguas civilizaciones, ya sea en el área religioso, militar o en la administración pública, pero se han añadido en muchas más áreas, como las escuelas, universidades, hospitales, prisiones, protección de personas, seguridad financiera, bancos, museos, librerías, estudios de radio y televisión, entre otros; por lo que las organizaciones son mecanismos vitales para perseguir metas colectivas en sociedades modernas es por eso que actualmente el campo de estudio organizacional, esta llegando a incrementarse en una forma interdisciplinaria.

Varios análisis de la relación del individuo en las organizaciones, concuerdan en que el trabajo que es muy rutinario, repetitivo y aburrido, es sumamente enajenante para el individuo, por lo que otros estudios de las relaciones individuales al trabajo, revelan que los puestos que proporcionan desafíos, posibilidades de ascenso y el uso de capacidades creativas o de expresión, son agradables y hasta esclarecedoras de la mente y el espíritu. Las organizaciones pueden tener un impacto directo y drástico sobre una comunidad, ya que influyen de una manera sutil en el grado en que estas compañías alientan a sus administradores intermedios a participar en los asuntos comunitarios. Dentro de los impactos organizacionales específicos (Hall, 1996), encontramos que las organizaciones causan accidentes o son victimas de accidentes, también se involucran en la comisión de delitos cometidos por corporaciones en las que la desviación individual pueden perjudicar a la organización.

Parson (Hall, 1996: 41) se ocupa de los vínculos entre las organizaciones y la sociedad, y distingue cuatro tipos de organizaciones, de acuerdo con lo que contribuyen a la sociedad

- 1.- *De producción*, es la que fabrica cosas que la sociedad consume.
- 2.- *De metas políticas*, asegura que la sociedad alcance las metas que considera valiosas, genera y distribuye poder dentro de la sociedad.
- 3.- *Integrativas*, cuyos propósitos son la solución de conflictos, la dirección de las motivaciones hacia el logro de las expectativas institucionalizadas, y asegurarse de que las partes de la sociedad trabajen juntas.
- 4.- *Mantenimiento de patrones*, busca proporcionar continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas.

Independientemente de la clasificación anterior que nos propone Parson, y que descansa principalmente sobre los empleados/miembros pagados, Hall nos presenta otro conjunto de organizaciones que denomina “de voluntarios”, que de acuerdo a Knoke y Prensky (1984), define como “grupos formalmente organizados con nombre, donde la mayoría de sus participantes no obtienen su *modus vivendi* de las actividades de la organización, aunque unos cuantos puestos reciben paga como personal o líderes”, entre los que encontramos algunas organizaciones de ayuda social, en donde no se persigue el fin de lucro directamente.

Por su parte, los etnometodólogos dicen (Perrow: 1984: 295), que las organizaciones son principalmente escenarios adecuados para estudiar como manejan las personas la definición de la realidad. Mientras que los estructuralistas quieren saber como varían las distintas industrias en sus requisitos de personal, tales como el nivel necesario de instrucción, las características étnicas dominantes, etc., y el grupo intermedio esta tratando de encontrar caminos para hacer que las organizaciones trabajen mejor, para los empleados, para los patrones y para la sociedad.

### **1.2.1. La Estructura Organizacional**

La estructura de la organización crea un esquema formal y determina la manera en que se realizan las tareas y las relaciones que se dan entre los integrantes; las organizaciones tienen una estructura formal expresa, y una informal tácita, la estructura formal se aprecia en los estatutos, los puestos y las descripciones de labor de la organización, así como en los manuales de procedimiento, y la estructura informal está determinada por interacciones informales entre los participantes en la organización (Kast, 1988: 215), dentro de la estructura formal se encuentra la estructura informal, la que es difícil de ignorar por su influencia en la organización, ya sea para su beneficio o problematización, así también, el tipo de estructura de una organización se encuentra relacionada con las funciones que se desarrollan, y juntas la estructura y las funciones determinan en gran medida el desarrollo de la organización. En las organizaciones estudiadas, analizamos la estructura formal e informal, así como la gestión que se desarrollan, y que determina las funciones que influye enormemente en la identidad tanto del actor, como de la misma organización.

El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible, sin embargo, es real y afecta a todos en la organización (Kast, 1988:244), por ello es importante tomarlo en cuenta en el estudio de las organizaciones. Para Hodge, la estructura se define como la suma de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente (Hodge, 2001:27). Así, la estructura de la empresa viene representada en el organigrama, que muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos y divisiones, así como las líneas formales de autoridad (Hodge).

La estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, bases para la departamentalización, tamaño de los departamentos y la delegación de la autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influenciadas por factores del diseño del trabajo y de la organización, tales como diferencias individuales, competencias para las tareas, tecnología, incertidumbre del entorno, estrategia, y ciertas características de los gerentes mismos.

La estructura organizacional es un concepto abstracto, nadie efectivamente ha visto una, lo que vemos es la evidencia de una estructura, de esta evidencia inferimos la presencia de una estructura. Finalmente, podemos definirla como el padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 369), es decir, una causa importante del comportamiento individual y grupal, y del logro de las metas organizacionales.

### **1.2.2. Autoridad y poder.**

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular; es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer; es el derecho formal racional de tomar decisiones e influir en la conducta para implantar decisiones basadas en relaciones organizativas formales (Hodge: 312). El concepto de autoridad está estrechamente relacionado con la idea del ejercicio legítimo del poder de parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores.

Se distingue, en un jefe la autoridad *estatutaria* que depende de la función, y la autoridad *personal* hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes

de mando, de servicios prestados, etc. para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria (Farol, 2000:252). No podemos concebir la autoridad sin responsabilidad, ya que es consecuencia natural de la primera. Todo individuo que tiene autoridad para tomar decisiones, se vera alcanzado por los resultados de esas decisiones.

Es importante recordar que según se explica en Las Siete Partidas del Sabio Rey de 1758, la *auctoritas* era el saber de los juristas socialmente reconocido como fuente del *ius*, es decir, de la argumentación jurídica o *ratio iuris*; y la *potestas* se refiere al poder socialmente aceptado (con o sin libertad) pues siempre se acompaña de la *vis coactiva*, y se entiende como fuente única de la *lex*, es decir del mandato imperativo de la voluntad del que legisla y gobierna. Al explicar la autoridad como elemento del estado, es necesario entender la figura del poder, por lo que el Doctor Cárdenas (1998: 82) explica, que el poder político es la capacidad de una persona o una institución de ser aceptados por la voluntad del gobernado, y la autoridad es la de quien por sus cualidades personales o institucionales, no delegadas verticalmente desde el centro distribuidor de poderes, sino ganadas por el mérito o heredadas por la tradición y la práctica consuetudinaria, es reconocido socialmente con preeminencia, la autoridad obedece a un reconocimiento social de saberes. Este reconocimiento es del grupo de personas que saben y que además, están reconocidos como sabedores.

El poder, es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone el individuo para mandar o ejecutar; también, lo podemos considerar como la capacidad de imponer la propia voluntad sobre los otros. Lukes (1974) propone tres dimensiones del poder: **1**, el *poder simple*, donde las diferencias son reconocidas pero el poder mayor se impone al de otros; **2**, el *poder político*, basado en la negación de plataforma o voz a partir

de las maquinaciones o maniobras políticas; y **3**, *el poder social*, donde los subordinados interiorizan los valores del poderoso, lo cual, tiene el efecto de silenciar lo que podría ser un conflicto por intereses diversos (Knights y Darren, 1999: 200). El poder es la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro (Hodge, 2001: 315).

Las organizaciones son estructuras de dominación patriarcal, dominación étnica y mucho más, claramente tales asuntos son contingentes; muchas organizaciones pueden ser estructuras de clase, género o dominancia étnica, pero no son necesariamente solo eso, entran en juego muchos aspectos que la identidad de la organización deja de considerar. Henry Farol, explica que todo jefe tiene el poder de hacerse obedecer, pero la empresa estaría muy mal servida si la obediencia no se obtuviera más que por el temor de la represión.

Hay otros medios de conseguir una obediencia más fértil en resultados, generadora de esfuerzos espontáneos y de iniciativas maduras. Fayol explica (2000: 252) que entre los medios de sugestión los medios más eficaces es el “ejemplo”, pero también, una de las características que observamos en las tres organizaciones en estudio, aunque en unas mas que en otras, es el uso estratégico de la autoridad y del poder, basados en una doctrina de fe, ya que no olvidemos la gran influencia que puede tener quien dirige una organización con *auctoritas*, es decir, con el reconocimiento absoluto de la organización.

En un entorno organizacional, el poder es simplemente la habilidad de hacer que los otros hagan lo que uno quiere que ellos hagan. La literatura disponible distingue entre poder y autoridad. Max Weber fue el primero en señalar la diferencia entre estos dos conceptos, él creía que el poder implica fuerza y coerción, y la autoridad en cambio, es un conjunto del poder, mucho más limitada en su misión, la autoridad no implica fuerza, más

bien implica una “suspensión del juicio” de parte de quien la recibe, la autonomía es el poder que tiene una persona, dada su posición.

La autoridad tiene las siguientes características (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 284): 1.- está implícita en la posición de una persona. Un individuo tiene autoridad a causa de la posición que detenta, no por alguna característica personal específica. 2.- es aceptada por los subordinados. El individuo en una posición de autoridad legal ejerce autoridad y puede ser obedecido porque tiene un legítimo derecho. 3.- la autoridad fluye verticalmente desde arriba hacia abajo en la jerarquía de una organización.

John French y Bertran Raven (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001), han sugerido cinco bases interpersonales de poder: 1.- legitimado, es la habilidad de una persona para influenciar partiendo de su posición, es similar al concepto de autoridad; 2.- de recompensa, es la habilidad de una persona para recompensar el comportamiento de otros. Si los que obedecen valoran las recompensas potenciales o reales que les puede producir la obediencia; 3.- coercitivo, es la capacidad de castigar el incumplimiento de los subordinados; 4.- experto, es la habilidad para influenciar a otros basados en una pericia especial, es una característica personal, mientras que el poder legitimado, el recompensador y el coercitivo vienen determinados por la organización; 5.- referencial, es el poder basado en carisma debido a la personalidad o el estilo de conducta. Finalmente podemos decir, que el gestor puede utilizar estas bases de poder efectivamente en distintas combinaciones dependiendo de las circunstancias, aunque sin duda alguna, el “ejemplo” sigue siendo el mejor medio para ser respetado como autoridad con poder total.

### **1.2.3. División del trabajo**

El ambiente actual de la organización se caracteriza por su turbulencia, por la especialización creciente del trabajo y la rapidez en los cambios (Klingner, 2001:246), por lo que se requiere de equipos de especialistas en diversas áreas. Gulick puede considerarse como el autor clásico que más se preocupó por la “departamentalización”, y por lo tanto, explica que la división del trabajo constituye la base de la organización. Dicha división debe fundamentarse en el “principio de homogeneidad”, es decir, reunir las mismas unidades de personas que ejecutan el mismo trabajo, mediante el mismo proceso, para la misma clientela en el mismo lugar (Quiroga, 2002:102).

La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo; no se aplica únicamente a las tareas técnicas, sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en juego un número mayor o menor de personas y que requieren varias clases de capacidades. La división del trabajo muestra hasta que punto son especializados los cargos. Por lo que los gestores dividen la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas, y las actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo.

La división del trabajo en las organizaciones puede ocurrir de tres maneras (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 373): 1.- el trabajo puede ser dividido en especialidades personales. La mayoría de las personas piensan en la especialización en el sentido de especialidades ocupacionales y profesionales, como se da en la organización en estudio “B” alas de águila; 2.- el trabajo puede ser dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización, como en la organización “A” del internado o granja escuela de las Hermanas Clarisas; 3.- finalmente, el trabajo puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización, como se da en la organización

“C” islámica, en donde el trabajo del encargado del gremio no es el mismo que el de los trabajadores en su conjunto.

Se considera básico para una buena división del trabajo en la organización, la *comunicación* formal que se da entre los directivos y trabajadores, así como entre los trabajadores y trabajadores, pero actualmente podemos afirmar que la comunicación informal, es tan importante o más, que la formal, por lo que se estudiaran ambas en el desarrollo de la investigación, ya que las relaciones entre los miembros del grupo se reflejan en los patrones y procesos de la comunicación tanto formal como informal (Kast, 1999:347). Las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en toda organización, ya que mediante extensos diálogos, los cuales pueden versar sobre ocurrencias personales, o sobre elaboradas exposiciones de ideas, el conocimiento individual se vierte en temas disponibles para los demás (Von, Kazuo, Nonaka, 2001:207).

#### **1.2.4. La planeación en la organización**

Koontz, y O'Donnell (1985), consideran la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”, por lo que la planeación la entendemos como un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir, es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción. Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse. Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, y quien; porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear

implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una organización.

Para Rusell Ackoff (1988), la planeación es: “...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación”, toma a esta función administrativa de planeación, cuando lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión “anticipada”, donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria. Idalberto Chiavenato (1986), describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”, la considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás.

La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo, también se dice que “la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”. Cada organización que se estudia, presenta su planeación de manera formal, dentro de la misma organización, aunque en forma diferente, en tiempos de cumplimiento, actividades por realizar y necesidades que se les presenta en años anteriores.

La efectividad como parte de esta planeación, se refiere al logro de metas y objetivos explícitos o implícitos, por lo que Locke propuso que el establecimiento de metas era un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica, y su visión fue que las metas e intenciones conscientes de un individuo son los determinantes principales del

comportamiento. Esto significa que “una de las características más sobresalientes de la conducta intencional es su tendencia a mantenerse hasta haber logrado sus objetivos” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 189).

La eficiencia se refiere a la proporción entre rendimiento e insumo, o utilidad y costo (Kast; 1999: 20). Por lo que podemos considerar que la eficiencia es la relación de coste-beneficio de los procesos internos de una organización, es decir, la relación entre recursos, empleados y resultados obtenidos, y entendemos por eficacia el grado en que la organización procesa insumos para obtener productos que corresponden a las demandas y expectativas de los clientes o actores críticos de su entorno y, consiguientemente, las satisface.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001; 192) explican que los principales pasos para la obtención de las metas son: 1) el diagnóstico que consiste en si las personas, la organización y la tecnología están preparados para el establecimiento de metas; 2) preparación que consiste en preparar a los empleados mediante el aumento de la interacción inter-personal, la comunicación, la capacitación y los planes de acción para el establecimiento de metas; 3) resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el ejecutivo y por sus subordinados; 4) conducción, realizar controles intermedios para poder hacer los ajustes necesarios en el establecimiento de los objetivos, y 5) llevar a cabo una revisión final para evaluar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

### **1.2.5. Las metas y objetivos**

Las metas y objetivos organizativos, son las formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (2001; 51), lo que no significa que

se logre con exactitud, por supuesto, que todo administrador buscará conseguir el mayor número de objetivos cumplidos, lo que le considerará como una organización efectiva. Indudablemente, cuando una organización se plantea objetivos intangibles, objetivos no observados en cantidades numéricas, como la formación integral, la capacitación para el trabajo, la ayuda mutua, la protección social o el bienestar social, la subjetividad comienza a complicar la medición de la efectividad, debido a que no existe una forma exacta que nos diga hasta donde se considera satisfecho en un 100 % el objetivo planteado.

Toda organización es creada para alcanzar metas y objetivos, y desde su instauración, las organizaciones establecen estas metas y objetivos, y las van modificando conforme a las necesidades de la organización y al contexto en que se desarrollan, como ha ocurrido en las organizaciones en estudio, que en diferente medida establecen y varían sus metas y objetivos.

#### **1.2.6. La toma de decisiones.**

Para poder “conseguir que se hagan las cosas” en la administración, se requiere de un proceso decisorio, que asegure la acción pretendida por la organización. Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para que el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales este ejerce influencia o autoridad. La selección de una meta y un comportamiento relacionado con la misma, puede a su vez, ser un medio para una finalidad algo más lejana y así hasta que llega a un objetivo relativamente último.

Los procesos administrativos son las técnicas que facilitan la aplicación del esfuerzo organizado a la actividad del grupo, debe hacerse notar que los procesos administrativos son procesos decisorios, que consiste en segregar determinados elementos en las decisiones

de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan. Para conseguir las ventajas de la destreza en la toma de decisiones, debe distribuirse la responsabilidad de las mismas de tal manera, que todas las que exijan una habilidad especial puedan ser tomadas por personas que posean esa habilidad.

La racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores, cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas, y los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única, basados en todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia.

El equilibrio de las organizaciones es mantenido por el grupo de control, cuyos valores personales pueden ser de distintas clases, pero que asumen la responsabilidad de mantener la vida de la organización para poder alcanzar esos valores. La racionalidad es definida de manera particular como una clase de procedimientos para hacer selección; las teorías racionales de elección asumen procesos de decisión que son consecuenciales en el sentido de que una acción depende de anticipaciones, de los efectos futuros de acciones concurrentes.

El término “racional” es aproximadamente equivalente a “inteligente”, “prospero”, y describe acciones que tienen deseo de resultados, así consideramos que tomar decisiones supone selección entre alternativas en la base de sus consecuencias, pero estas consecuencias no son conocidas con certeza, sin embargo, tomar decisiones es conocer las probabilidades de varios resultados, condicional de las acciones tomadas.

En toda organización sea pública o privada, la toma de decisiones es un fenómeno omnipresente, en donde el modelo racional es una de las primeras aproximaciones del

hombre para aprehender que su realidad se sustenta en la observación de ciertas regularidades que se presentan en la naturaleza, este enfoque exige del individuo decisor un conocimiento claro acerca del medio que lo rodea. El análisis de la toma de decisiones es uno de los fenómenos en la administración pública o privada, más importantes en torno a la sociedad contemporánea, Herbert Simon, es quien más ha contribuido al establecimiento de los modelos de sistemas en el proceso de toma de decisiones, quien considera a la organización como un sistema total. Así también, March y Simon, consideran a la empresa como un decisor (el actor racional unificado), el cual no tiene dada la información, sino que ha de procurársela, es decir, las alternativas de actuación se investigan y se descubren secuencialmente.

La forma en que los individuos en las organizaciones toman decisiones y la calidad de sus opciones finales, está influida principalmente por sus percepciones de la realidad, por lo que la comunicación es considerada un proceso decisivo en la realidad de las organizaciones, principalmente en la sociedad postmoderna, en donde se caracteriza por el flujo torrencial de información que circula todos los días, tomando gran importancia. La comunicación por redes, que consiste en un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí, para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido en la organización (Davis Keith, 1999: 77).

Es importante recalcar que las decisiones, comprenden la selección de un objetivo y un comportamiento relacionado con el mismo, que a su vez, es un medio para fines más lejanos, por lo que a medida que aumenta la incertidumbre, las organizaciones enfrentan dos alternativas: 1) reducir la necesidad de procesamiento de información o 2) aumentar su capacidad para procesar información (Bolman Lee, 1995: 73). La organización puede aumentar su capacidad de procesar información invirtiendo en sistemas de información en

donde la tecnología marque la diferencia con equipos de cómputo, para recolectar información dirigida a las personas encargadas de tomar decisiones.

#### **1.2.6.1. La racionalidad limitada.**

Es necesario comenzar explicando la propuesta anterior a la racionalidad limitada, que es La teoría neoclásica de la elección racional, que parte de los supuestos de que existe un individuo que tomará una decisión -entendiendo que una decisión es una elección realizada en el interior del sistema nervioso (que incluye a veces, los centros superiores del cerebro), -entre algún tipo de alternativas percibidas, exteriores al organismo (Sexton, 1996: 288), por lo que la información que llega al cerebro puede combinarse con otra ya existente produciendo información nueva modificada, concibiéndose como un proceso comunicativo, en donde se identifica un conjunto de opciones y cada una de sus consecuencias, que se pueden anticipar y ordenar según ciertos objetivos individuales estables y bien definidos.

Es importante recalcar que a partir del siglo XIX, la ciencia y la tecnología han ocupado el lugar central de la racionalidad (Montaño, 2000: 193), por lo que la propuesta neoclásica hace hincapié por una parte, en la cantidad de *información* con que cuenta el individuo para decidirse, por una u otra opción de su conjunto factible y, por otra parte, en la naturaleza de esa decisión: si la información que posee el individuo es completa, la decisión se hará en una situación de certidumbre, pero si no lo es, se dice que la decisión es tomada en condiciones de incertidumbre o de riesgo, por lo que se considera que la conducta de una persona es racional cuando maximiza su propia función de utilidad, es decir, cuando elige la mejor y solo la mejor alternativa posible.

Por su parte Simon, argumenta que el hombre no está capacitado para un modelo de racionalidad absoluta porque, por una parte, no puede conocer todas las opciones posibles y, además porque razona de manera secuencial, \_Herbert A. Simon, ganó el premio Nobel de Economía de 1978, por su modelo de racionalidad limitada. En la década de 1970 se desarrollaron, al menos, tres propuestas teóricas que se consideran extensiones naturales de los planteamientos de racionalidad limitada (conflicto y negociación política en las organizaciones). Estas teorías de ambigüedad han intentado generar algunas hipótesis explicativas de los procesos organizacionales y decisorios en *forma de cesto de basura, sistemas flojamente acoplados y anarquías organizadas (Del Castillo, 1995:13).*

La *teoría del caos* en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales, con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos, los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido de esta teoría se encuentra en los ámbitos económico y financiero; por su parte, el modelo del "*cesto de basura*" surge de los procesos de simulación realizados por computadora del proceso decisorio, la clave entonces de este modelo consiste en entender los procesos decisorios a través de las situaciones de decisión; es decir, son aquellos momentos en que se espera de la organización un determinado comportamiento llamado decisión, como si fueran "cestos de basura", en donde los individuos y sus coaliciones mezclan los problemas y las soluciones; en función de la cantidad de cestos que existan. Entre 1974 y 1978, el concepto de "*anarquía organizada*", el "*modelo de cubo de basura*" y la "*teoría de la sinrazón*" desarrollados por Cohen, March, Olsen y sus sucesores cuestionaron de forma definitiva, la racionalidad lineal y desarrollaron un nuevo interés por los procesos de invención y de oportunidad dentro de la decisión (Bourcier, 2003: 142).

Otra figura importante en la toma de decisiones actualmente son los *Sistemas de Apoyo a las Decisiones*, que Cohen Daniel (1999:71) explica como un “conjunto de programas y herramientas que permiten obtener de manera oportuna la información que se requiere durante el proceso de la toma de de decisiones que se desarrolla en un ambiente de incertidumbre”, la mayoría de las veces el tiempo y la información son factores determinantes en el proceso de toma de decisiones, por lo que el sistema de apoyo a las decisiones pretenden dar a conocer la mayor cantidad posible de información en el menor tiempo y con la fiabilidad necesaria, para tomar una decisión reduciendo la incertidumbre, ya que la incertidumbre, es considerada como la limitación del entendimiento y de la inteligencia.

Por su parte, las ambigüedades, hacen la construcción del significado “crítico” para la vida en la organización; por lo que los instrumentos del significado (March, 1994: 208) son: el *mito*, que es cualquier historia ficticia a la que se recurre o caracteriza un tipo que apela a lo conciente de la gente, incorpora sus ideas culturales o da expresiones a emociones profundas; los *símbolos*, que son objetos, practicas o señales que evocan algo más por la asociación, similitud o conveniencia, es así como la ropa y el lenguaje simbolizan poder y estatus; los *rituales*, que son en varias formas ceremonias, por la cual las tradiciones son preservadas, tomar decisiones es una actividad altamente ritualizadas; y las *historias* que son relatos de qué esta pasando, de qué ha pasado o qué puede pasar. Son elaboraciones de explicaciones de por que las cosas pasan.

El lenguaje natural es también instrumento para crear significados y reducir incertidumbres y ambigüedades, es decir, reducir la falta de claridad y consistencia en la realidad, causalidad, e intencionalidad, y los resultados ambiguos son resultados con características e implicaciones enredadas.

### **1.2.6.2. El proceso de racionalidad limitada**

Para Simon, la decisión es el producto de un proceso complejo y extendido en el tiempo y no el simple fruto de una acción libre, lineal y racional, por lo que el modelo del proceso de toma de decisiones de Simon, (Oz Effy , 2003: 450) puede resumirse a través de las siguientes fases:

1°. La fase de inteligencia, se reconoce que existe un problema para el cual se tomará una decisión. En esta fase echamos mano de experiencias, creencias e ideas. En los negocios las experiencias pueden proporcionar millones de datos.

2°. La fase de diseño, se generan las alternativas de solución para el problema que se identifico en la fase de inteligencia. En esta fase diseñamos el método con el que valoraremos los datos. Los metidos son secuenciales de pasos, formulas modelos y otras herramientas que nos permiten reducir de manera sistemática las alternativas a un número manejable.

3°. La fase de selección, se evalúa cada una de las alternativas que se generaron en la fase de diseño y se selecciona la mejor. Cuando nos queda un número reducido de alternativas, elegimos la alternativa que nos parece más prometedora (Kast, 1988:450).

Las decisiones con alto riesgo siguen un sistema de trayectorias o rutas mucho más complejas, antes de llegar a un resultado o decisión. Al respecto Simon, ha sugerido distinguir entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas (Del Castillo, 1995: 9):

1.- Decisiones programadas: son las actividades que se realizan de manera rutinaria, sistemática o mecánica.

2.- Decisiones no programadas: se consideran como las actividades encaminadas a desarrollar planes de acción para resolver problemas: constituyen las decisiones que

delinean las estrategias y políticas más importantes de la organización. Por lo común este tipo de decisiones se reserva a un número específico de miembros de la organización, llamados administradores.

### **1.2.7. El liderazgo**

Según Omar Aktouf, (Boltanski, Chiapello: 128. 2002) el líder ya no debe motivar sino movilizar, contar con la motivación es continuar aceptando la idea según la cual los empleados y los trabajadores son “objetos” maleables a nuestro antojo, incapaces de encontrar la inspiración en sí mismos. La motivación es un concepto infantilizador cuya aplicación no tiene ningún sentido sobre gente altamente escolarizada. Si están movilizados, los empleados se motivan por si solos.

El manual de liderazgo, define al liderazgo como “una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros en el grupo” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001:308).

La efectividad del líder se mide frecuentemente por el logro de metas, aunque los investigadores encontraron dos estilos de liderazgos distintos, denominados: liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en el empleo. El líder centrado en el trabajo se centra en completar la tarea y usar la supervisión cercana para que los subordinados ejecuten sus tareas usando procedimientos específicos. Este líder confía en la coerción, la recompensa y en el legítimo poder de influir en la conducta y el desempeño de los seguidores. Por el contrario, el líder centrado en el empleo se focaliza en que las personas hagan su trabajo y cree en el delegar la toma de decisiones y en el ayudar a sus seguidores a

satisfacer sus necesidades creando un entorno laboral de apoyo, los líderes centrados en los empleos se preocupan del avance personal, del crecimiento y del logro de sus seguidores. Tales líderes enfatizan el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el desempeño laboral efectivo fluirá naturalmente.

En el cuadro 2, se presenta el resumen comparativo de cuatro importantes modelos situacionales de liderazgo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001): modelo de contingencia de Fiedler, modelo de camino-meta de House, teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard, y enfoque de intercambio líder-miembro; estos modelos para examinar el liderazgo de situación tienen algunas similitudes y diferencias, ellos son similares en el sentido de que (1) se centran en la dinámica del líder, (2) han estimulado la investigación acerca del liderazgo y (3) son controversiales debido a problemas de medición, a pruebas de investigación limitadas o a resultados de investigación contradictorias.

*Cuadro 2.*

*Resumen comparativo de cuatro importantes modelos situacionales de liderazgo.*

	MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER	MODELO DE CAMINO-META DE HOUSE	TEORIA DE LIDERZGO SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD	ENFONQUE DE INTERCAMBIO LIDER-MIEMBRO
Cualidades del liderazgo	Los líderes están orientados a la relación o a la tarea. El trabajo debería acomodarse al estilo del líder.	Los líderes pueden subir la efectividad del seguidor aplicando técnicas motivacionales apropiadas.	El líder debe adaptar su estilo en términos de conducta de tareas y de relación basándose en los seguidores.	El líder debe adaptarse ya que no existe una conducta de líder consistente que abarque a todos los subordinados.
Supuestos acerca de los	Los seguidores prefieren estilos de liderazgo diferentes	Los seguidores tienen necesidades	La madures de los seguidores (buena disposición) para asumir	Los seguidores son categorizados como “del

seguidores	dependiendo de la estructura de la tarea, de la relación líder-miembro y del poder del cargo.	diferentes que deben ser satisfechas con la ayuda de un líder.	responsabilidad y habilidad influye el estilo de liderazgo que es adoptado.	grupo” (comparten un sistema de valores y vínculos comunes e interactúan con el líder) y “de fuera del grupo” (que tienen menos en común con el líder).
Efectividad del líder	La efectividad del líder está determinada por la interacción entre entorno y personalidad.	Los líderes efectivos son los que clarifican a sus seguidores los caminos o conductas más adecuados.	Los líderes efectivos son capaces de adaptar el estilo de dirigir, entrenar, apoyar y delegar para acomodarse a los niveles de madurez de los seguidores.	El líder perceptivo es capaz de adaptar su estilo para acomodarse a las necesidades de los seguidores.
Historia de investigación: problemas	Si se usan investigaciones no relacionadas con Fiedler, la evidencia es contradictoria para la precisión del modelo.	El modelo ha generado muy poco interés investigativo en las dos décadas previas.	No hay disponible suficiente investigación para llegar a una conclusión definitiva acerca del poder predictivo de la teoría.	El enfoque ha generado una cantidad limitada de investigación para apoyar sus supuestos y predicciones.

Fuente: Tomado de Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001.

El rol de liderazgo en los grupos es una característica crucial del grupo, puesto que el líder juega un rol importante en la determinación del éxito del grupo, ya que el poder lo tiene el líder en el centro, por lo que el gestor que encuentra un denominador común y consigue combinar las distintas lógicas existentes en la empresa en forma de un código síntesis de todos los demás, es el verdadero líder. El poder no pertenece ya a una clase

dominante sino al entramado de la organización que controla la aparición de una nueva clase dirigente. La competencia cada día más intensa obliga a la organización que desea triunfar a aumentar su eficacia especializándose en aquellos segmentos de mercado los que podrá alcanzar gracias a la calidad total, la excelencia.

La voluntad de alcanzar la excelencia, la búsqueda de la calidad total, el logro del "cero defectos", la puesta en marcha de los círculos de calidad, la elaboración de proyectos de empresa o de planes de productividad han ido, poco a poco, dando nuevo contenido a todas las prácticas de la gestión. Paralelamente a la obsesión por la competitividad, otro movimiento va tomando fuerza, es aquel que se preocupa de la dimensión "espiritual" de la empresa y busca conferirle un status de instrumento para el desarrollo personal (Gaulejac, 1993).

En una organización, la excelencia no se alcanza nunca, no hay límite, y por eso el "superarse asimismo" no tiene fin. La gestión para la excelencia necesita, para su puesta en práctica, instrumentos tales como la motivación, la participación, combinados con la calidad, la excelencia y el proyecto de empresa. La excelencia, es el valor supremo que nos sirve de referencia para calibrar tanto a personas como a cosas, por lo que la excelencia ha llegado a ser, en la organización, la llave maestra de todos los proyectos, la meta a alcanzar. La excelencia no existe en un plano puramente empresarial sino que es también un fenómeno social. De Gaulejac, explica que el éxito que la excelencia está teniendo actualmente pudiera acaso explicarse por la carencia de la perfección, la carencia de esa referencia última que sería Dios, y la forma de satisfacer esta falta consistiría en la superación constante de uno mismo para acercarse a esa perfección, a ese absoluto que se nos escapa.

La excelencia funde en su seno dos corrientes de orígenes y fundamentos muy distintos, al menos en su inicio: la moral protestante y la búsqueda de la calidad (Gaulejac, 1993: 64). La *primera* de estas corrientes entendida tal y como la describió Max Weber, quien sorprendido de que en la Alemania de principios de siglo, compuesta a partes iguales por protestantes y católicos, fueran sólo los primeros los poseedores del capital y del personal con mayor cualificación técnica y comercial, emprendió la tarea de explicar este fenómeno con el estudio de la proximidad entre la ética protestante y el espíritu del capitalismo. El empresario capitalista se veía atrapado en la paradoja del deseo de acumular sin límite, sin descanso, y un cierto ascetismo que odiaba el gasto inútil y la ostentación. Basándose en este hecho, Weber consulto los fundamentos de la teología y la moral calvinista, ya que según Calvino, Dios, absoluto trascendente, crea y gobierna el mundo sin que los hombres puedan comprender su designio. La moral calvinista considera todo lo terrenal, la naturaleza de hombre y su carne, pecaminoso, y por eso la única salvación posible viene de la gracia divina.

Weber nos muestra como los calvinistas intentaban dispersar esa incertidumbre buscando en el mundo señales que aclararse su destino, y así por ejemplo, el éxito en los negocios era prueba de que Dios había elegido la salvación. El trabajo de sol a sol garantizaba al hombre el éxito y atenúa la angustia de la incertidumbre de su destino. Los predicadores calvinistas exhortaban a los feligreses al trabajo sin descanso, ya que el trabajo era la solución idónea para alcanzar la certidumbre de la salvación. La moral protestante le dice al hombre que no se deje tentar por los bienes terrenales y que lleve una vida austera.

La *segunda* corriente es puramente económica, resultado de la necesidad que tienen las empresas hoy en día de emplear todos los medios a su alcance para enfrentarse a una

competencia muy intensa. Nos explica Gaulejac, que no basta con mover el cuerpo, como pretendía el taylorismo, ni tampoco se trata de ganarse el corazón; lo que se intenta es obtener la movilización total del individuo. No solo se intenta captar su energía física y emocional sino también su energía psíquica. La empresa se convierte así en un centro “catalizador de energía”, la organización debe intentar explotar toda la energía disponible, controlándola e integrándola en los sistemas para lograr sus objetivos. Finalmente la moral protestante lleva a la búsqueda de la excelencia a través del trabajo, puesto que el éxito temporal es la prueba (y el medio) de la salvación eterna. Sin embargo, esta búsqueda esta limitada a la vida del individuo, y por eso es necesario ser agresivo y competitivo para triunfar en los negocios. La salvación eterna y el más allá han dejado de ser la referencia para el comportamiento del hombre, el sentido de la excelencia, es la única forma de realización posible (Gaulejac, 1993: 70).

### **1.3. La gestión organizacional**

Es importante mencionar que la gestión que conocemos hoy, es el resultado histórico de una larga carrera por diferentes épocas y principios matemáticos, estadísticos, psicológicos, sociológicos, biológicos, de educación, de ingeniería, filosóficos y hasta religiosos. La Biblia nos cuenta los consejos de Jetró, suegro de Moisés y Sacerdote de Madián, quien notando las dificultades de su yerno para atender al pueblo y juzgar sus querellas, lo aconseja para formar una estructura jerárquica, que lo ayudaría a impartir justicia de manera mas organizada. por su parte Sócrates (470 a. C. -399 a. C.) filósofo griego en su discurso con Nicómaco, expone que los hombres que conducen los negocios públicos juiciosamente, conducen también los privados sin equivocarse; Platón (429 a. C. - 347 a. C.), se preocupa por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social

y cultural del pueblo griego, es decir, a la administración de los negocios públicos; y Aristóteles (384 a. C. -322 a. C.), estudia la organización del Estado, distinguiendo tres formas de administración pública, monarquía, aristocracia y democracia.

Boltanski, Chiapello (1982: 2002), explican que la literatura de gestión empresarial no es una literatura meramente técnica, ni puede estar únicamente orientada a la obtención de beneficios, sino que debe también ser capaz de mostrar y justificar el modo en que estos son obtenidos. La transmisión de las modalidades operativas encaminadas a la organización de empresas se ve, en algunos autores, magnificada por un excesivo estilo lírico o sostenido por referencias numerosas y heteróclitas a fuentes prestigiosas y antiguas tales como el budismo, la Biblia, Platón o la filosofía moral contemporánea.

La literatura de gestión empresarial tiene en su procedencia las obras de consejos y edificación moral relativas a la dirección de los negocios. La iglesia católica estructuró su organización jerárquica de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional con gran éxito, ya que la iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa.

La teoría sociológica es un vasto sistema de ideas acerca de cuestiones de crucial importancia para la vida, ya que permite sistematizar el conocimiento, explicarlo y generar nuevas hipótesis de investigación, pero es hasta el siglo XIX cuando comenzamos a encontrar pensadores identificados como sociólogos, ya que la larga serie de revoluciones política desencadenadas por la revolución francesa de 1789, se produjeron a lo largo de la teorización sociológica. En el recorrido histórico de la administración en el mundo, encontramos a Tomas Hobbes (1588-1679), quien desarrollo una teoría contractualista del Estado, que impone el orden y la organización de la vida social a la manera de un Leviatán.

Jean- Jacques Rousseau (1712-1778), desarrollo la teoría del contrato social, en donde el Estado surge de un acuerdo de voluntades para dirigirse. Kart Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895) proponen una teoría del origen económica del Estado, donde se sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres.

A partir de 1776, con la invención de la maquina de vapor y su aplicación en la producción, se modifico la estructura social y comercial de la época, principalmente el crecimiento industrial fue improvisado y se basaba totalmente en el empirismo, surgiendo tensiones entre los trabajadores y los propietarios de las industrias, en donde los pastores protestantes y los jueces locales vigilaban de manera voluntaria el cumplimiento de nuevas leyes, que los protegían (Chiavenato, 1996: 38).

A partir del siglo XVII, en Europa se desarrollan teorías económicas, para explicar los fenómenos empresariales de la época, pero es hasta finales del siglo XVIII, y con la influencia de la revolución francesa que estas teorías tienen gran aceptación. Adam Smith (1723-1790), explica que el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, exaltando el estudio de tiempos y movimiento que mas tarde Taylor desarrolla como la base fundamental de la administración científica de Estado Unidos. David Ricardo (1772-1823), estudia el trabajo, el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el liberalismo económico comenzó a perder su enorme influencia, a medida que el capitalismo se engrandecía con el surgimiento de los monopolios.

El capitalismo es, sin lugar a dudas, la principal forma histórica organizadora de las prácticas colectivas que se encuentra absolutamente alejada de la esfera moral, en la medida que encuentran su finalidad en si misma (la acumulación de capital con un fin en sí) sin

apelar a un bien común, o incluso a los intereses de un ser colectivo como pudiera ser el pueblo, el estado o la clase social. Para Max Weber, el espíritu del capitalismo, se refería a elementos éticos, que inspiraban a los empresarios en sus acciones, suponía la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación, de tal forma, que cada cual pueda consagrarse a él con convicción y regularidad. Pero recordemos que la concepción del trabajo como vocación religiosa que exige ser cumplida, ofrecía un punto de apoyo normativo a los comerciantes y empresarios del capitalismo, ya que, como explica Aktouf (2004), las creencias religiosas sobre las prácticas económicas obedecen a la influencia efectiva del protestantismo en el desarrollo del capitalismo.

Para Gaulejac (1993), la función principal de la gestión es “producir organización” en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia en el seno de la empresa relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. La gestión conlleva una cultura empresarial, un proyecto, unos valores claves, en fin una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa, y para lograr la adhesión de todos hay que poner un ideal común articulado en una serie de creencias y principios, como la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, dar el mejor servicio disponible al cliente, la sintonía entre progreso social y progreso económico, la búsqueda de la calidad. La gestión escapa al ámbito estrictamente económico y se instala prácticamente en todos los espacios de la vida social, al punto de ser considerada por De Gaulejac, como síntoma de la sociedad posmoderna.

El nacimiento de la disciplina de la “gestión empresarial” (management) -cuyo comienzo habría de remitir, a los trabajos de dos figuras emblemáticas como son el francés

H. Farol (1841- 1925) y el estadounidense F. W. Taylor (1856- 1915),- acompañó a principios del siglo XX, al surgimiento de este nuevo cuerpo social de directores y administradores (designados posteriormente con el término de manager o cuadro, en el caso francés) al cual progresivamente se le fue transfiriendo la gestión operativa de las grandes empresas, quedando los propietarios relegados al papel de accionistas.

El termino manager es difundido en Francia en la década de los 80`s, y se comenzó a usar para designar a los cuadros de dirección de las grandes empresas, y para designar la capacidad de animación de un equipo y el manejo de las personas, también, para diferenciar el trabajo de los ingenieros que están mas centrados en la técnica. Los autores de los 90`s, utilizaron el termino manager, para delimitar las cualidades de las personas que mejor se ajustan al estado actual del capitalismo, donde la incertidumbre y la complejidad mueven a las empresas.

Omar Aktouf, explica que a finales del siglo XIX aparecen dificultades que van a hacer emerger las bases de esta nueva ciencia que marcará a todo el siglo XX: el management. Sus fundamentos fueron planteados en dos grandes publicaciones, en uno y otro lado del Atlántico: Scientific Management de F. Taylor en 1911, en los Estados Unidos, y Principes d'administration industrielle et générale de H. Fayol, en 1916, en Francia. Las capas dominantes comenzaron a preguntarse como obtener más (o por lo menos igual) cantidad de *outputs* del factor trabajo en un equivalente de tiempo o más reducido, tenían que hacer frente a un costo de trabajo “tendencialmente” más pesado. Tal pregunta conducía a poner la noción de productividad-rentabilidad del trabajo en el centro del proceso de producción e inducía a pensar en un modo de uso del trabajo por unidad de tiempo (Aktouf, 2004: 142). Es exactamente lo que hicieron Taylor y Fayol, al proponer lo

que vendría a constituir el fundamento y el principal hilo conductor de la ciencia managerial hasta nuestros días: organizar el trabajo.

El paso de la organización del trabajo y de su control de parte del trabajador de base hacia los dirigentes y patronos permitía esquivar los nuevos límites a la plusvalía absoluta y buscar una plusvalía llamada relativa. Éste fue el primer resultado ofrecido por la nueva ciencia del management. Aktouf (2004: 149) explica que el management practica lo que llama la política del avestruz racional: sigue racionalizando (en sentido psicoanalítico) su modo de actuar y justificando su perseverancia suicida en la legitimación de los hiperegoísmos corporativos patronales.

Uno de los primeros caballos de batalla empleados por el management tradicional fue el de la cultura empresarial, y el segundo, a menudo considerado como complementario del primero, fue el de la calidad total. Alrededor de estos temas se injertan, accesoriamente, consideraciones ecológicas, éticas, espirituales, pero sobre todo, proposiciones de modos de gestión cuyo objetivo es la cohesión, la complicidad, el espíritu de iniciativa y la creatividad en todos los niveles (Aktouf, 2004: 216). Se proclama que todo esto se haría mediante la revalorización del capital humano, al que llaman “el más precioso capital” de la organización.

Taylor y Farol –considerados como los fundadores de la gestión empresarial en tanto que disciplina– consideran que las personas son el principal punto de aplicación de controles, mas tarde la voluntad de control se extenderá a través de ciertas subdisciplinas de la gestión empresarial más allá del mero control de las maquinas y del personal. Con la estrategia de empresa, se desarrollo el control de los mercados y de las competencias; con el marketing, el del circuito de distribución, de los clientes y de sus comportamientos de compra; con la gestión de las compras, el control de los proveedores; con las relaciones

publicas, el de la prensa y los poderes políticos. Frederick Taylor (1856-1915), se preocupó por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos, concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar acompañada, lógicamente, por una estructura general de la empresa que hiciera coherente la aplicación de sus principios, de igual forma desarrolló sus estudios en la administración en general, a la cual denominó administración científica. Una de las consecuencias del estudio de tiempos y movimientos fue la división del trabajo y la especialización del obrero. Para alcanzar la colaboración del obrero, Taylor y sus seguidores desarrollaron los planes de incentivos salariales y de premios por producción, implantando el concepto de homo economicus, concibiendo a todas las personas como profundamente influenciadas por las recompensas salariales, económicas y materiales.

Henri Fayol (1841-1925), fundador de la teoría clásica, que parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos o personas. Fayol explica el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y aunque reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, también distingue sus diferencias –explica la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. La teoría clásica fue influenciada por las concepciones antiguas de organización rígida y jerarquizada, como la organización militar y la eclesiástica, concibiendo a la organización como estructura.

Los textos de la gestión empresarial de la década de 1960 critican, explícitamente o implícitamente, al capitalismo de tipo familiar, mientras que los textos de la década de 1990 tienen como principal objetivo de sus críticas a las grandes organizaciones jerarquizadas y planificadas. La literatura de gestión empresarial de la década de 1960, quiere acabar con la arbitrariedad en la gestión de las personas, lo que no dejará de motivar a los cuadros, que se

sentirán tratados con equidad. En la década de 1990, el rechazo de la jerarquía es tanto más llamativo, las razones invocadas para justificar esta carga antijerarquica son a menudo de orden moral y participan de un rechazo más general de la relación dominantes-dominados.

El término *cuadro* ha sido remplazado por el de *manager*, en la década de 1960 designaba principalmente al cuadro estadounidense y, en otros casos, era traducido como *cadre* (cuadro), *directeur* (director) u *organisateur* (organizador), el término *manager* se difundió y tomó en Francia su significado actual a lo largo de la década de 1980. Los autores de la década de 1990 utilizan el término *manager*, oponiéndolo a cuadro, para delimitar las cualidades de las personas que mejor se ajustan al actual estado del capitalismo y al entorno definido por la “incertidumbre” y la “complejidad”, en el cual se encuentran sumergidas las empresas. Los managers no tratan de encuadrar ni dar órdenes, no esperan las consignas de la dirección para aplicarlas (Boltanski, Chiapello: 124. 2002). Han comprendido que estas funciones se encuentran caducas y se han convertido en “animadores de equipos”, “catalizadores”, “visionarios”, “coach”, “inspiradores”, etc.

La autoridad que adquieren sobre sus equipos está ligada a la “confianza” que les es otorgada gracias a su capacidad de “comunicación” y de “escucha”, que se manifiesta en él, cara a cara con los demás. El gestor no sólo ha de compartir los valores del empresa sino que debe, además, saber resolver las situaciones complejas que se vayan presentando. El gestor ha de ser capaz de adaptarse y afrontar los conflictos manteniéndose siempre flexible y abierto, y motivando a sus compañeros a hacer lo mismo.

El hombre managerial, explica de Gaulejac, es el resultado de un doble fenómeno, él es a la vez producto y productor. Producto, porque es el que acude a la empresa buscando como calmar esa sensación de vacío que le angustia y saciar su necesidad de creer en algo,

de realizarse. Producto, porque la empresa lo “trabaja” lo “moldea” de acuerdo con sus valores, creencias, proyectos e ideas; en resumen su mundo imaginario.

La gestión funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etcétera, y sobrepasa el campo del empresa impregnando la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros (de Gaulejac, 1993: 30). El término gestión, de acuerdo a Gaulejac, cuya utilización ha crecido espectacularmente en estos últimos diez años, engloba una serie de elementos de diferente naturaleza; una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, el sistema de representación y un modelo de personalidad.

1. *Como estructura organizativa*: la organización managerial está basada en un **modelo reticular** compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con las otras dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno como la zona geográfica, la línea de productos, las necesidades operativas del momento, etcétera. La dirección por órdenes es sustituida por una dirección de la que emanan reglas, y provee de información y facilita la comunicación.

2. *Las prácticas de dirección*, hacen posible que este tipo de estructura pueda funcionar, ya que regulan el interior del sistema permitiendo la coexistencia de enfoques no siempre compatibles. La gestión ha de mediar entre la necesidad de beneficios y los intereses de los empleados, armonizando al mismo tiempo los planteamientos dispares que conviven en el seno de la organización; administrativos, técnicos, jurídicos, financiero o comerciales. La función principal de la gestión es " producir organización " en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en

el seno del empresa y lograr una convivencia relativamente cocinada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.

3. Hay todo *un sistema de representación*, de percepción de imágenes y de escala de valores, que actúa como sustrato de esta práctica de dirección. La gestión (el management) conlleva una cultura empresarial, un proyecto, unos valores claves, en fin, una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la organización.

4. por último, la gestión responde *un modelo de personalidad basado en el deseo de éxito*, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo, deberá realizarse uno mismo en su carrera, de disfrutar resolviendo problemas complejos y de participar en los de los demás, de animar a un equipo, de mediar los conflictos; en definitiva de ser tenido en cuenta. Estos cuatro aspectos de la gestión (organización, praxis, valores y personalidad) forman un " sistema socio-mental " encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico.

La lógica managerial es, pese a todo, tenaz, y la organización le pide al individuo que haga frente a los problemas en términos de gestión. Se le invita a que aprendan a " administrar su estrés ", el mismo modo que ha aprendido a administrarse el tiempo, las motivaciones de sus colaboradores, su familia, su vida. La búsqueda de excelencia en el seno de la organización induce a un número elevado de individuos a un desafío permanente para superarse (de Gaulejac, 1993).

De Gaulejac, nos explica en su libro *Sociedad y comunicación: una mirada al siglo XXI* (en prensa), que el management se presenta como el arte de gobernar a los hombres y las cosas: acondicionar y escatimar, por un lado, ordenar y acomodar por el otro, y el poder managerial prefiere la adhesión voluntaria a la sanción disciplinaria, la movilización a la restricción, la incitación a la imposición, la gratificación al castigo, la responsabilidad a la

vigilancia. Su fuerza se arraiga a un sistema de valores que propicia el compromiso individual en el cual la búsqueda de beneficio está emparejada a un ideal. El poder managerial se desarrolla en un mundo reticular, que pregona la movilidad, y que busca colocar en sinergia lógicas multifuncionales y combinar elementos distintos.

En las nuevas formas de gestión, la motivación consigue sustituir la obligatoriedad del trabajo por la identidad a la organización, ya que la autoridad no se ejercita siguiendo el modelo jerárquico, el líder crea una identificación a su plan de trabajo, uniendo al grupo o célula para llegar al mismo fin. Se busca que el trabajo se organice en relación a las capacidades de cada miembro del grupo o células, facilitando que el individuo mejore sus actividades para obtener el placer de la recompensa y su autoestima, que se transforma en el motor del proceso motivacional. Ya no se buscan individuos dóciles sino “luchadores”.

A pesar de su indudable importancia, definir y analizar la motivación no es tarea fácil. La definición de motivación tiene que ver con (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 143): 1) la orientación de la conducta; 2) la fuerza de la respuesta (es decir, el esfuerzo), una vez que el empleado ha decidido seguir un determinado rumbo, y 3) la perseverancia en la conducta, es decir, durante cuanto tiempo la persona seguirá comportándose de una determinada forma. Otro enfoque sugiere que el análisis motivacional debería centrarse en los factores que estimulan y dirigen las actividades de una persona. Otra teoría destaca el aspecto de orientación hacia metas de la motivación. Otro autor afirma que la motivación está relacionada con la manera con que se inicia la conducta, cómo se la alimenta de energía, se la mantiene, se la dirige y se la detiene, y que tipo de reacción subjetiva se produce en el organismo mientras esto ocurre.

La confianza se encuentra sancionada moralmente, mientras que el control a través de un tercero no es más que la expresión de una relación de dominación. Boltanski,

Chiapello, dicen que (2002), podemos considerar a la historia de la gestión empresarial como la historia de una sofisticación permanente de los medios de dominación de cuanto ocurre en la empresa y su entorno, coincidiendo con la idea de Gaulejac, al considerar que las estrategias y las formas de dominación es donde la gestión expresa nítidamente su carácter, su esencia, su singularidad.

Los cambios en la estructura de la empresa han sido acompañados de una transformación en la forma de gestionar, utilizando la empresa estrategias sucesivas, la *primera* es la de la *imposición*, “que actúa de forma exógena, supone una jerarquía férrea, vigilancia directa, estandarización de las tareas y un sin fin de reglamentaciones y controles. Está íntimamente ligada a la empresa del tipo piramidal que ha prevalecido desde la revolución industrial del siglo XIX hasta la segunda guerra mundial. La *segunda*, es la del *intercambio* y responde a una evolución en la sociedad en los últimos 30 años, que ha hecho indispensable “un avance en las formas de intercambio en aras de lograr una cierta igualdad entre los actores”. Esta estrategia, en vigor tras el fin de la guerra, actúa no por presión sino un *equilibrio*, y responde a la necesidad de los asalariados de intercambiar “en el sentido de poder ser más libres, que se comprometen a dar lo que les arrebatara cuando dominaba la imposición”. La *tercera* es la de la *animación*, permite la expresión y la estimulación del sentimiento latentes en los individuos. Es decir, los asalariados, dar su tiempo, sus ideas, su trabajo y al mismo tiempo darse, integrarse a una comunidad que triunfa.

Esta nueva forma de gobernar el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura de empresa a base de mitos, símbolos, una escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa, aglutinante de la energía de todos bajo la bandera de un desafío. (Gaulejac, 1993: 40). En el caso de la imposición de la

empresa dinamitan, a la animación del empresa celular, se dejar de forzar unas normas, unos ritos, unas tareas prefijadas desde fuera del individuo encaminadas a someter su cuerpo a un estadio en el que se busca la adhesión despertando en el individuo el deseo de participar en un proyecto colectivo. Se pasa de someter el cuerpo al estimular la mente y la imaginación para lograrla a adhesión. Estaríamos ante el nacimiento del nuevo sistema que llamaremos “sistema managinario”, ya que la imaginación es hoy para la empresa el elemento y el objeto de la gestión; a través de ella se conseguirá una mayor productividad.

El termino “*managinario*”, es una condensación de dos palabras: management e imaginario. El mundo imaginario junto al real y el simbólico constituyen los tres pilares del funcionamiento de la psique. En el sistema managinario la organización suele acaparar toda la simbología mediante la sustitución de su lenguaje por el de los individuos, sus reglas por la normativa legal, su código moral por el orden social. Buscan definir su identidad y crear su propia cultura para poder ofrecer una imagen única al mundo exterior. Las personas al sentirse parte de un colectivo, siente una especie de exaltación de sí misma ya que el grupo es una prolongación de ella misma, una caja de resonancia para su ego, un amplificador de su persona; por eso los individuos buscan una causa, un grupo, una instancia que les permita salir de ellos mismos y escapar de la incertidumbre de sus limitaciones (Gaulejac, 1993: 90).

Aquí yace la fuerza de la ideología managerial; el trabajador deje de ser un instrumento en manos de una organización explotadora para pasar a trabajar por cuenta propia. Cada individuo acaba siendo la encarnación de los valores de la empresa y los otros le ven como símbolo de éxito, de la excelencia. Para muchas organizaciones, la creatividad y la capacidad innovadora son características no solo deseables sino que deberían representar los rasgos centrales de sus culturas, los individuos creativos tienen una fuerza

en su yo y que tratan los problemas de una forma constructiva, de igual forma se puede creer que la persona debe ser inteligente para ser creativa, sin embargo, diversos estudios muestran que algunas personas inteligentes son inteligentes, mientras que otras no lo son (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 133).

Gibson, Ivancevich y Donnelly, también explican que las organizaciones pueden ayudar a desarrollar la creatividad de la siguiente manera: 1.- *previniendo riesgos*. Los ejecutivos pueden buscar caminos que prevengan los riesgos de las decisiones creativas hechas por sus empleados. 2.- *tiempo libre organizacional*. Dar tiempo a los empleados para que trabajen sobre un problema, desarrollándolo exhaustivamente. 3.- *intuición*. Darle una oportunidad a las ideas a medio dirigir o simples. 4.- *actitudes innovadoras*. Animar a todos para que piensen en las formas de solucionar los problemas. 5.- *estructuras organizacionales de innovación*. Permitir a los empleados la interacción con la mayoría de los ejecutivos y los mentores. Los individuos creativos tienen un elevado nivel de confianza en sí mismos y motivación para conseguir el éxito, ven la vida con entusiasmo, empujan y se esfuerzan en salir adelante cuando se encuentran con algún obstáculo.

Hoy nadie duda de que el modelo de empresa piramidal y jerarquizada esté condenado por su falta de adaptabilidad, su rigidez ante un entorno cambiante. El modelo de la empresa policelular o “reticular”, que aprovecha las sinergias del trabajo conjunto de lógicas especializadas (como la financiera, la comercial, la técnica, etcétera) se impone sin dificultad. Cada una de las células crear su propia red en función de su misión. Cada una de ellas desarrolla normas, reglas de funcionamiento únicas, e invita a las otras a comunicarse de una determinada manera siguiendo su código, su modelo, sin tener el suficiente poder para imponerlo a las demás. (Gaulejac, 1993: 31).

Las empresas modernas no tienen fronteras fijas, son sistemas que conectan entidades autónomas e independientes. Cada célula requiere una serie de herramientas y conceptos hiperespecializados y, sin embargo, no puede funcionar si no es en estrecha colaboración con las otras. En este nuevo marco, el manager o gestor sería un producto de organización puesto que su trabajo prevé y crea nuevas técnicas, nuevos procedimientos, nuevos sistemas de orden adaptados a esas transformaciones y capaces de aprovecharlas.

La gestión propone una serie de prácticas, de valores, de recetas que aparecieron en un primer momento en empresa privada y se extendieron rápidamente por todo el tejido social. La posmodernidad es la heredera del mundo moderno dominado por las nociones estructura y de racionalidad, de sistema global, de determinismo macrosocial, de progreso, de verdad científica, de planificación, etcétera. La causa de este estallido social la podríamos encontrar en los cambios en los roles y las relaciones sociales, en las ciudades, la familia, en definitiva, en el hombre y en la mujer posmodernos. La noción de red tiende a sustituir a la de clase. Y es la organización la que da a cada individuo su estatus social. El éxito social de una persona está íntimamente ligado a su profesión, es decir a los mecanismos de orientación y de selección determinados por el aparato educativo, la empresa y la administración.

La estructura celular de una organización, basa su trabajo en grupos, es decir, en una serie de miembros que interactúan entre sí de tal manera que el comportamiento y/o el rendimiento del grupo, es resultado del trabajo de cada individuo. Encontramos grupos formales, creados por decisión del líder para obtener metas específicas en la organización; y grupos informales, que surgen de los esfuerzos individuales y que se desarrollan alrededor de intereses comunes y amistades más que de forma deliberada, buscan dar respuesta a necesidades sociales y evolucionan naturalmente.

A medida que los grupos evolucionan, comienzan a mostrar ciertas características: estructura, jerarquización de status, roles, normas, liderazgo, cohesión y conflicto. Cada persona en la estructura de grupo tiene un rol asociado que consiste en las conductas esperadas del que ocupa esa posición. Además del rol esperado existe un rol percibido y el rol representado. El rol percibido es el conjunto de conductas que una persona en una determinada posición cree que debería representar (en algunas ocasiones, el rol percibido puede ser idéntico al rol esperado). El rol representado, por el contrario, corresponde al comportamiento real y actual de una persona (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 233).

Las normas son los estándares compartidos por los miembros de un grupo. Ellas poseen ciertas características que son importantes a los miembros del grupo. Las normas se forman solo con respecto a cosas que son significativas para el grupo. Ellas pueden estar escritas, pero a menudo son comunicadas verbalmente a los miembros. En muchos casos, nunca se formulan de manera formal, pero de alguna manera son conocidas por los miembros del grupo. Las normas son aceptadas en varios grados por los miembros del grupo. Algunas son aceptadas completamente, otras solo parcialmente, las normas pueden aplicarse a cualquier miembro del grupo o sólo a algunos miembros del grupo.

El poder en la gestión celular, recae totalmente en el líder-gestor, que tiene la tarea de encontrar el punto medio para combinar las diferentes capacidades de los miembros de la organización. La autoridad del líder es reconocida por los miembros de la organización de manera espontánea, y legitimada por la comunidad, al considerar que los objetivos que persigue la organización se cumplen con certeza.

Finalmente, podemos decir que tras la revisión histórico-teórica organizacional, y de elementos como la autoridad, la división del trabajo, la planeación, la toma de decisiones, el liderazgo, las metas y objetivos, así como las formas de gestión, podemos comprender

mejor los estudios de caso que se desarrollaron en el trabajo de investigación, por lo que a continuación se presenta la revisión teórica de otro elemento fundamental, la cultura.

## CAPITULO II

### ESTUDIO Y PERSPECTIVA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.

Dentro del estudio de las organizaciones uno de los temas que actualmente tienen mayor auge es el estudio de la *cultura*, y de los elementos que la componen, así como la forma en que se relacionan con la identidad, ya que recordemos que la organización es un sistema dinámico, en cambio constante y en adaptación a las presiones internas y externas, y está en un proceso de evolución (Kast, 1999:116) e identificación con su entorno.

La cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida (Clifford, 1987; 88), por lo que se le considera como el conjunto de rasgos distintivos que caracterizan a un grupo social en un periodo determinado y que engloba modos de vida interna y externa, es decir, relaciones con otros grupos sociales, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, lenguaje, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, usos, costumbres, tradiciones y creencias. Por lo que un supuesto básico en el estudio de la cultura regional o local es que una región, distrito o pueblo establece un sentido de identidad o una forma especial de pensamiento o actuación dentro de esta área geográfica (Barba, 1997; 96).

#### 2.1. La Cultura

Archer, defiende el estudio de la relación entre la cultura y la acción bajo la denominación general de “morfogénesis”, con el objetivo de realizar un análisis unificado de la relación entre la estructura, la cultura y la acción. Distingue su enfoque de la cultura de tres orientaciones principales, la *primera* es la idea de la fusión descendente, o noción de

que la cultura es un macro fenómeno que influye sobre los actores; la *segunda* es la fusión ascendente, o idea de que un grupo impone su visión del mundo a otros grupos; *finalmente*, tenemos la fusión central. Así expresa Archer, que la “cultura es el producto de la acción humana, pero, al mismo tiempo, toda forma de interacción social está encuadrado en ella”.

Crowley (2002; 9), dice que la cultura debe ser entendida como un hecho social en un sentido estricto: la noción de una cultura “individual” carece de sentido, lo que nos explicamos al analizar como la cultura surge y se desarrolla en la sociedad, por lo que no se acepta la figura de la cultura fuera de un entorno social. Una cultura nacional es un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por una mayoría de los habitantes de un país, y estos llegan a incorporarse en las leyes y regulaciones de la sociedad, así como también en las normas generalmente aceptadas del sistema social del país (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 67).

Valenzuela Arce (2003; 15) considera que es inminente la desaparición de culturas e identidades sociales tradicionales o subalternas frente al desarrollo de las culturas “modernas” o dominantes, en lo que no estamos de acuerdo, ya que hablar de una desaparición de culturas tradicionales es muy tajante, toda vez que podemos considerar una integración de culturas “tradicionales” con culturas “modernas”, principalmente extranjeras; como lo podemos ver en la población de los altos de Chiapas, en donde la cultura tradicional de los chamula, se ve integrada o influida por la cultura evangélica anglosajona o la cultura islámica española, pero aun conservan parte de su cultura tradicional.

Por su parte Parsons (Alcalá, 2000; 59) del concepto de cultura destaca tres notas fundamentales: es transmitida, es compartida y es aprendida. Con la *primera* idea observamos la importancia de las tradiciones en cada cultura; con la *segunda* se comparten

sistemas de símbolos, y con la *última* se descubre que no forma parte de la constitución genética del individuo. Así, Alcalá (2000) define a la cultura como un entramado de tradiciones, lo cual nos permite observar una serie de relaciones entre estas últimas, a las que llamaremos relaciones intraculturales.

La diversidad cultural es un hecho que plantea problemas importantes sobre todo en países como México, en donde las diversas tradiciones han persistido desde el pasado y coexisten hasta hoy día, es importante distinguir las relaciones que entre culturas se pueden observar, como explica Salcedo Aquino (2001; 48), el *asimilacionismo* consiste en la primacía, predominio o imposición de la cultura propia sobre las otras, por lo que es común encontrar culturas que consideran su imaginaria superioridad como elemento suficiente para imponer sus tradiciones y costumbres a otras culturas minoritarias; en cambio, el *multiculturalismo*, es una reacción de resistencias de culturas minoritarias o de grupos inmigrantes con otra cultura de origen ante la amenaza de perder la identidad, es necesario observar que para este multiculturalismo no existen valores generales y universales, provocando el racismo, la disgregación social y el empobrecimiento cultural; finalmente, el *interculturalismo* plantea una convivencia en la diversidad, ya que detrás de la diversidad cultural hay valores comunes, que los pueden unir para enriquecer esa cultura, y vivir en armonía.

Esta última, es la figura que se que se plantea de manera tacita en las tres organizaciones en estudio, en donde la cultura de las niñas indígenas es valorada como una mas de la gran diversidad, pero que la aceptación de su identidad permite que vivan en armonía en una sociedad diferente; en la organización alas de águila, se fusiona una cultura mestiza y varias indígenas, que conviven con culturas extranjeras en la unión de una fe cristiana; con la cultura chamula sucede algo parecido, una cultura indígena, toma como

suya una cultura española que además presenta características árabes, en el idioma, en la religión y en las costumbres.

### **2.1.1. La Cultura Organizacional**

La cultura es una parte de la vida organizacional que influye en el comportamiento y actitudes de los individuos, pero sobre todo en la sinergia entre los miembros para lograr la efectividad organizacional. El estudio de la cultura en las organizaciones no es un tema nuevo, varios investigadores se han dedicado a este importante tema, principalmente al descubrir que la cultura influye en gran medida tanto en la estructura como en la gestión de la organización, provocando consecuencias en la efectividad individual, grupal y organizacional. Antonio Barba (1997; 82) explica que la cultura concebida como un conjunto clave de creencias y valores compartidos, llena muchas y muy importantes funciones: a) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización; b) facilita la generación de compromisos en algo más amplio que el individuo; c) la cultura incrementa la estabilidad del sistema social; d) la cultura sirve como un artefacto que proporciona sentido y significado y que, además, puede guiar y modelar la conducta; observando dos tendencias: la cultura como variable externa (management comparativo) y la cultura como variable interna (cultura corporativa); así, podemos resaltar la figura de la identidad en los miembros de la organización, principalmente cuando esta cultura que los identifica es de tipo religioso, ya que penetra fuertemente en la mente del individuo, provocando conductas guiadas no solo para un fin económico, sino para un fin divino, que los une y fortalece para llegar al objetivo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001; 37) dicen, que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, que ejercen influencia en

individuos, grupos y procesos organizacionales, los mismos autores indican que las culturas fuertes están caracterizadas por empleados que comparten valores centrales, y mientras más empleados compartan estos valores centrales, más fuerte será la cultura y más influyente será en su comportamiento, por lo que ejemplifican como culturas fuertes a las organizaciones religiosas, *los cultos* y algunas firmas japonesas, por lo que se consideran zonas de identidad y de desarrollo de culturas. En efecto, las organizaciones –como las que estudiamos- que comparten una doctrina religiosa, así como valores centrales de la fe que profesan, se reconocen como “culturas fuertes”, toda vez que la autoridad y poder que se mueve en estas organizaciones, es realmente impresionante, y aun preocupante para algunos grupos políticos o de gobierno.

Existe una gran variedad de contenidos temáticos en los estudios sobre la cultura organizacional, por lo que Martín (1992), distinguió entre tres perspectivas opuestas sobre la cultura organizacional: 1.- la *perspectiva de la integración*, que destaca la congruencia en la relación entre las manifestaciones culturales, en un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa; 2.- la *perspectiva de diferenciación*, que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subcultura y canalización de las ambigüedades fuera de ellas, y 3. la *perspectiva de fragmentación*, que considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos de vista en lugar de consenso subcultura o total en la organización y énfasis en la ambigüedad (Pfeffer, 1997; 166).

La idea de que la cultura corporativa tiene influencia en la eficiencia y el logro de las metas de la organización no es nueva, de hecho se ha presentado en al menos tres variaciones (Barba; 1997; 172), la mas común es la que presenta la relación directa de la

cultura al desempeño, otra idea sostiene que la influencia cultural se puede obtener a partir de una historia exitosa de buenos resultados financieros para la formación de una sólida cultura corporativa, finalmente, otra propuesta viene del enfoque de la contingencia, donde bajo ciertas condiciones un tipo particular de cultura corporativa es adecuada para aumentar la eficiencia.

Miguel de la Torre (2004; 31), dice que la cultura es el resultado de una dinámica de interrelaciones entre los seres humanos y el mundo en el que se desenvuelven; una concepción de la cultura que tiene por base una *idea* del hombre como un ser abierto al mundo, como un ser que trae cosas a la existencia, producto de sentido y ontocreador, con lo que Geertz (De la Torre, 2004; 34), coincide, al explicar que la cultura se concibe como constituidas por complejos de *ideas*, costumbre e instituciones aisladas y estratigráficamente colocados en la historia o el espacio.

Los gestores que están interesados en intentar hacer cambios culturales enfrentan una ardua tarea, sin embargo, hay gestores decididos que creen que pueden intervenir y hacer cambios en la cultura, como los tres líderes de las organizaciones en estudio, ya que ellos en diferente medida, pero al fin y al cabo lo hacen, intentan día a día, modificar una cultura ya dada, hacia una dirección que consideran la apropiada. Por ejemplo, la directora del internado, ha modificado usos y costumbres en las niñas que viven en el internado y sus familias, por ejemplo el matrimonio en niñas de hasta 11 o 12 años de edad, el abuso mental y sexual que aceptaban las niñas de los varones de casa o de fuera de ella, el derecho al estudio y a una vida digna por parte de las mujeres indígenas. Otro ejemplo se puede encontrar en la conducta del Pastor de alas de águila, al modificar tradiciones tan arraigadas como era la adoración a creaciones como el sol o la luna. De igual manera, el Emir islámico desarraiga de la cultura chamula, al menos a los miembros de su comunidad,

el consumo exagerado que tenían del alcohol, modificando su higiene y hábitos de consumo alimenticios.

Por lo que Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001; 40), consideran que hay cinco puntos de intervención que los gestores deben tomar en cuenta, ya que una de las más eficaces formas de cambiar las creencias y valores de las personas es, primero que nada, cambiar su comportamiento (intervención 1), sin embargo, el cambio de comportamiento no produce necesariamente un cambio cultural debido al proceso de justificación. Los líderes deben lograr que sus empleados vean el mérito inherente de comportarse de cierto modo (intervención 2). Por lo general las comunicaciones (intervención 3) es el método empleado por los gestores para motivar nuevos comportamientos. Las comunicaciones culturales pueden incluir memorando, rituales, historias, vestimentas, y otras formas de comunicación. Otro conjunto de intervenciones incluye la socialización de nuevos miembros (intervención 4) y el despido de miembros que no se ajustan a la cultura (intervención 5). Cambiar la cultura de una organización requiere de tiempo, esfuerzo y persistencia, especialmente en organizaciones con culturas fuertes. Las organizaciones de culturas antiguas y fuertes han establecido anécdotas, utilizando símbolos, realizan rituales, e incluso usan su propio lenguaje. El lenguaje se refiere a la jerga, o términos idiosincrásicos de una organización y puede tener varios propósitos relevantes para una cultura, como el hecho de que algunos lo conozcan y otros no, indica quienes están dentro de la cultura y quienes no.

La socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones inducen a los nuevos empleados en la cultura, en la cultura organizacional, los miembros antiguos de la organización transmiten a los nuevos miembros, valores y actitudes a través de la socialización, intentando hacer más cómodo el encaje del nuevo miembro a la organización.

La importancia de la socialización se observa aun más al percatarnos de la diversidad o amplia gama de diferencias físicas y culturales que constituyen el espectro de las diferencias humanas, ya que existen seis dimensiones esenciales de diversidad: edad, etnia, sexo, atributos físicos, razas y orientaciones sexuales/afectivas. Estos son los elementos esenciales de la diversidad que a lo largo de la vida tienen un impacto en el comportamiento y las actitudes (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 50). Hay formas secundarias de diversidad que se pueden cambiar. Estas son diferencias que las personas adquieren, descartan o modifican a través de sus vidas. Las dimensiones secundarias de la diversidad incluyen antecedentes educacionales, estado civil, creencias religiosas, problemas de salud y experiencia laboral. Valorar la diversidad desde una perspectiva organizacional y de liderazgo significa comprender y valorar las diferencias de las dimensiones esenciales y secundarias entre uno mismo y los demás.

### **2.1.2. La Cultura Religiosa**

La religión en sentido específico, significa el estadio superior de la cultura mítica, en el cual los seres trascendentes se absolutizan en divinidades, es decir, en los dispensadores de normas absolutas: las divinidades han comunicado a los hombres tales normas absolutas, se las han revelado, y en la observancia de ellas hallarán los hombres la salvación (Husserl, 2002; 66), esta forma de *cultura religiosa* en que la cultura entera en todas sus manifestaciones deviene cultura religiosa, o sea, informada por normas religiosas, se cuenta entre las más antiguas formas de cultura altamente desarrollada.

Será de gran ayuda para entender la cultura religiosa, los trabajos de Clifford Geertz (1987; 89), plantea la teoría del campo cultural inmerso en lo religioso. También podemos encontrar esta temática en los trabajos de Garma (1998) y otros estudiosos del tema como

García Canclini (1990). Clifford Geertz, explica que la religión es comprendida como un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos penetrantes y duraderos estados anímicos y motivacionales en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único; así pues, entendemos que la religión es un resultado cultural que se aprende y se transmite a través de las relaciones sociales, transformándose históricamente de acuerdo a la experiencia concreta de la práctica social. Por su parte, Fabregas (1989; 6) explica que Max Weber y Emile Durkheim coinciden en plantear la religión como incubadora de valores, de aquellos que en un determinado momento necesita la sociedad para reproducirse y perpetuarse. Así, la cultura religiosa se forma por el conjunto de tradiciones que a través de rituales y celebraciones a una divinidad se transmite con el tiempo; pero también, podemos observarla como el conjunto de símbolos religiosos y valores que dentro de la organización se crean y aprenden, respaldados por una ideología creyente a un ser supremo, reforzando una identidad religiosa a la organización.

El desarrollo de la cultura occidental ha sido controlado por varios motivos religiosos básicos, estos motivos adquirieron su influencia central sobre el desarrollo histórico de la humanidad a través de ciertas potencias culturales que, a través de los siglos, sucesivamente ganaron el liderazgo en el proceso histórico (Dooyeweerd, 1998; 9), durante muchos siglos la iglesia católica mantuvo el liderazgo en diversas sociedades, lo que posteriormente cambio, al surgir la defensiva protestante que durante casi tres siglos enfrente al catolicismo, lo que marco enormemente lo que ahora somos, ya que esa lucha constante nos moldeo de tal manera que hoy día somos resultado de ese pasado. Por su parte, Andreas Wimmer (2000; 128), explica la inserción de lo religioso en el concepto de

cultura, al decir que la cultura abarca todos los aspectos no biológicos de la vida de un grupo de personas, desde su tecnología, su organización social y religiosa hasta sus rasgos típicos de personalidad.

Dooyeweerd explica que la religión no está determinada por la cultura nacional, sino viceversa; es la religión la que trae su poder formativo a influenciar la cultura nacional, aun cuando existe una pluralidad de religiones como en E. U. A. y en Chiapas, en donde ese conjunto de creencias de fe, nos llevan a modificar la cultura nacional y sus elementos, provocando como en Chiapas, conflictos nacionales por su religión. Lo anterior podemos corroborarlo en varios ejemplos, en la nación mexicana, observamos como la religión católica ha influido enormemente en la vida del país, al grado de marcar hechos históricos fundamentales en el desarrollo económico, político y social; y mas claramente lo analizamos en el estado de Chiapas, ya que la religión evangélica e islámica, hoy día están cambiando la cultura de una buena parte de esta comunidad, transformando sus tradiciones, su ideología y su identidad regional.

Es importante conocer la trascendencia de la figura de la iglesia para nuestro trabajo de tesis, ya que una se relaciona enormemente con nuestras organizaciones en estudio, además de que marca el desarrollo de las religiones en el mundo; la palabra iglesia es de origen griego y se refiere a una asamblea o creyentes (del verbo *convocar o llamar*). La comunidad de creyentes en Jesús, formada por los apóstoles es la primera iglesia cristiana. Luego los apóstoles y discípulos llevaban el evangelio a todos los grandes centros de mundo, incluyendo Roma, la capital del imperio romano, donde San Pedro formo la primera comunidad, y a medida que viajaban y predicaban, establecieron iglesias, a cuyo cargo dejaban un obispo como sus sucesores.

La cultura religiosa que en nuestra entidad se vive, es resultado de una turbulenta historia, desde la llegada de los españoles y aún antes, con la religión tradicional que los indígenas profesaban y formaba parte de su cultura. Fray Jerónimo de Mendieta y las aspiraciones políticas de los franciscanos hicieron mucho por borrar el perfil de las culturas del continente invadido y descrito como habitado por “bruta animalia”, “medios hombres”, “bárbaros”, “bestias salvajes”, etcétera; por lo que Mendieta no dudó en equiparar a Cortés con el nuevo Moisés; a los sacrificios humanos con la esclavitud de los judíos en Egipto; al diablo con Moctezuma y su nominación, en consecuencia, la tierra del Canaán, donde la leche y la miel corren como un río, corresponde con México y, la iglesia cristiana española con el pueblo predilecto de Dios (González, Rodríguez, Pérez, 1992: 99); por lo anterior, Cortés justifica su conquista con el asunto de la idolatría y los sacrificios humanos.

El nacimiento del protestantismo data desde el 31 de octubre de 1517, cuando Martín Lutero clavó sus 95 tesis en la puerta de la iglesia de Wittenberg. En sólo diez años todas las principales diferencias con la madre iglesia habían sido enunciadas por Martín Lutero, y todo desarrollo subsecuente llevado a cabo por los demás reformadores fue forjado sobre la base que él había puesto con claridad y vigor (Hoferkamp, 1988: 71), y así, Lutero, gran amante de la música, introdujo el cantar himnos en los servicios. Gracias al invento de la imprenta pocos años antes, los escritos y tratados de Lutero fueron difundidos por toda Europa. Hubo una asombrosa y marcada unión de conceptos entre Lutero y el francés Juan Calvino, ambos no pretendían romper con la iglesia Católica, su intención era reformarla, es decir, hacerla regresar a su raíz bíblica y apostólica.

A partir de la década de 1840, misioneros –mayormente norteamericanos o británicos, entre ellos varios escoceses- arriban a América Latina, y aunque es notable advertir que pese a su diversidad confesional –metodistas, presbiterianos y bautistas en su

mayor parte- todos comparten un mismo horizonte teológico, el que se puede caracterizar con el término *evangelio* (Bonino, 1995: 35). El protestantismo norteamericano que hace su entrada en América latina y el Caribe tuvo una fuerte influencia del positivismo inglés de Herbert Spencer, de influencia religiosa metodista, trató de expresar en una fórmula la creencia en el progreso al estar influido por las teorías darvinianas de la evolución. Su tesis la extiende a las sociedades humanas y enriquece la teoría de Darwin con la frase: “la sobrevivencia del más apto” (González, Rodríguez, y Pérez, 1992: 73).

La crisis económica (1929-1949) que afecto el capitalismo mundial desde su centro económico y financiero (Wall Street), tuvo consecuencias desastrosas para el conjunto de países latinoamericanos, por lo que, entre el capitalismo salvaje y el socialismo calificado de “bárbaro”, el protestantismo representaba una vía humanizante que reinstauraba los valores fundadores de una sociedad distorsionada. La doctrina social del protestantismo llevo a las iglesias a preocuparse del mundo obrero pero en los estricto límites de su regeneración moral y caritativa, como lo atestiguan los documentos de la federación evangélica mexicana de aquellos años, de hecho el mundo obrero estaba cerrado al protestantismo misionero entendido como un enemigo de clase y un agente del imperialismo norteamericano, se trataba entonces de penetrar en otros sectores en particular en el mundo indígena y la juventud escolarizada (Bastian, 1990:191).

Se fundaron dos organizaciones en América Latina, extensiones de organizaciones ya existentes en Estados Unidos, desarrollando actividades religiosas, deportivas, la enseñanza del inglés, conferencias y actividades culturales múltiples. En el siglo XIX, las sociedades misioneras europeas habían hecho del sector indígena “animista” el campo exclusivo de su acción (Bastian, 1990:192). En 1920, las iglesias evangélicas bajo la conducción nacional y misionera, descubrieron un campo virgen donde se podía alcanzar

muy rápidamente grandes éxitos conversionistas, se trataba de grupos indígenas agredidos por la sociedad industrial, provocando desajustes estructurales en la armonía social de su mundo. Las denominaciones ya establecidas iniciaron labores en el momento en que los gobiernos populistas nacionalizaban las escuelas primarias y secundarias y buscaban canalizar la obra caritativa protestante hacia estos sectores no alcanzados por las escuelas del estado.

Con el apoyo de los gobiernos y misiones de fe, impulsadas por misioneros no vinculados con una denominación particular, principiaron las labores, como la “Pioneer Missionary Agency” entre los indígenas de la Huasteca mexicana (1930) y la Misión hacia “las nuevas Tribus” de la Convención Bautista del Sur de los EUA en Brasil (1940) y Venezuela (1943). La más famosa de ellas, el Instituto Lingüístico de Verano (ILV) creado por un exmisionero de los discípulos entre los indígenas de Guatemala, William Cameron Townsend, inicio sus labores en México en 1935. Afiliado como departamento de la Universidad de Oklahoma (EU), el ILV se presentó como Instituto Científico encargado de formalizar las lenguas indígenas, creando diccionarios, recogiendo relatos tradicionales, traduciendo los Evangelios y la Biblia en dichos idiomas. De hecho cumplió una actividad proselitista convirtiendo sociedades indígenas al evangelio protestante, por lo que el mundo indígena vino a ser la frontera privilegiada del protestantismo latinoamericano (Bastian, 1990:193).

Actualmente, existe en México y en América Latina la diversidad y pluralismo dentro del cristianismo, pero la cultura tradicional de México y de Iberoamérica todavía no puede entender ni aceptar tal diversidad, puesto que el cristianismo español y portugués que formó parte integral de la conquista y la colonización de Iberoamérica excluía todo pluralismo religioso como destructivo de la unidad social y política. El cristianismo ibero

que se arraigó tan firmemente en América Latina fue fiel representante del absolutismo católico del Concilio de Trento que repudió la reforma protestante e implantó la única religiosa, que arrancaba desde arriba con el Papa y descendía peldaño por peldaño a través de los obispos y los sacerdotes para rematar abajo en las masas de los fieles (Hoeferkamp, 1988: 11), lo que actualmente es rechazado por gran cantidad de personas en el estado.

La más reciente de las tres grandes religiones monoteístas es el Islam, las tres surgidas en el Medio Oriente, surge seis siglos después del cristianismo y sin embargo, ha tenido una expansión igual y en ciertas regiones superior al cristianismo, como en Asia y África. La población de los países islámicos constituye 19.6 % de la población mundial, presente en 204 países concentrados principalmente en Asia y África. Algo peculiar dentro del Islam, es el hecho de que existan países que, en su nombre oficial, incluyan al Islam como la república islámica de Irán. Ruiz Figueroa (2002: 11) explica que las migraciones desde siempre han sido un factor vital de intercambios con importantes repercusiones culturales, políticas, comerciales y sociales. La presencia de extranjeros también ha sido, con frecuencia, mal vista y ha llevado a choques y conflictos con grupos del país anfitrión.

Consideran que el honor es de la tribu (Ruiz, 2002: 17), ya que el grupo tiene la preeminencia sobre el individuo. El sentimiento de identidad personal está poco desarrollado, ya que la tribu responde por el individuo, y la comunidad en su conjunto es la poseedora de las virtudes. Un individuo es grande, poderoso y valiente, si su tribu lo es. La autoridad del jeque, quien presidía la tribu era de tipo carismático, ya que no existían mecanismos o instituciones por la cual el jefe tribal pudiera imponer su voluntad por la fuerza, no tenía poder de coerción, en este sentido, sólo autoridad moral. La ley que rige la vida del desierto no es escrita ni mucho menos codificada, ni tampoco se deriva de la religión. Es simplemente la manera como han actuado las generaciones pasadas.

La palabra “Islam” significa “sometimiento” total y absoluto a Dios, de esta forma el Corán enseña que el Islam fue religión de Abraham, corrompida por judíos y cristianos, y que sería nuevamente restaurada por uno de sus descendientes, hecho que tuvo lugar con el profeta Muhammad. Igual que el cristianismo abolió o corrigió costumbres y rituales judíos, prohibiciones alimentarias, festividades y ayunos, ahora Muhammad declarará los rituales y obligaciones del Islam, como los de la religión primigenia y definitiva, en su calidad del último enviado de Dios. Además de los cinco pilares, el profeta reforma otras tradiciones que muestran su rompimiento definitivo y su rechazo de lo judío y lo cristiano, al mismo tiempo que reafirma la propia identidad del Islam.

## **2.2. Las Tradiciones en las organizaciones**

El sociólogo Talcott Parsons, (Alcalá, 2000; 59) considera a los objetos culturales como elementos simbólicos de la tradición cultural, que el ego acepta como objeto de una situación y no como elementos constitutivos de su personalidad, son pues, ideas o creencias, símbolos expresivos o pautas de valor. A este sistema de símbolos expresivos, que es mantenido gracias a la interacción de una pluralidad de actores, es a lo que Parsons llama tradición cultural; esta tradición, se capta y se transmite, se crea y se termina, en el desarrollo de la cultura de una sociedad. Por su parte White (Alcalá, 2000; 66) explica que la simbolización tiene un papel primordial en la concepción de los elementos culturales, pero precisamente la simbolización es lo que se manifiesta en las tradiciones, ya que estas preservan y transmiten los símbolos de una cultura, es en este sentido que la simbolización necesita de la tradición para su preservación.

Por lo anterior podemos transmitir en forma de diversos símbolos, por medio de las tradiciones:

1. El lenguaje.
2. La escritura.
3. Los aspectos no musicales: conjuros, recitados, proverbios, versos, acertijos o adivinanzas, letras de canciones, cuentos, leyendas, historias, poesía, mitología.
4. Los aspectos musicales: letras de canciones, melodías y tonadas, versos, poesía, baladas.
5. Las funciones psicomotriz: juegos, danzas, bailes, deportes.
6. Los oficios: profesiones artesanales o no, elaboración de instrumentos musicales, fabricación de todo tipo de herramientas de labranza y utensilios de todas las clases, confección de prendas de vestir o con otros fines de utilización, enseñanza de cualquier oficio.
7. Los rituales.
8. Las celebraciones festivas y no festivas
9. La formación: elemental jurídica, religiosa, política, etc.
10. Los relatos: narraciones, recuerdos, vivencias.
11. Las normas.

Las tradiciones como explicamos anteriormente, transmiten diversos símbolos que constituyen la cultura de una comunidad, pero también, los rituales son de gran importancia para las tradiciones, ya que se reproducen de generación en generación, sujetos a procesos lentos, superficiales o profundos de reinención, sin confundirlos con las costumbres, ya que en las tradiciones hay una conciencia de lo que se quiere conservar, en cambio en las costumbres se desarrolla un hábito muchas veces irracional.

Dooyeweerd, (1998; 72) explica que en la tradición, uno encuentra la encarnación de una herencia cultural comunal, adquirida con el paso de las generaciones, por lo que la tradición nos forma, como miembros de un área comunal, en gran medida muy inconcientes, porque hemos sido nutridos en ella desde nuestra niñez y así empezamos a aceptarla como algo dado sin inventar su valor intrínseco. Por lo que al analizar la importancia de la tradición podemos decir que la cultura no puede existir sin la tradición, debido a que el desarrollo cultural se vería reducido a un conjunto de ideas sin antecedente, sin ese poder conservador que une al pasado con el presente.

De igual forma, en que las tradiciones se observan en las sociedades, podemos encontrarlas en las organizaciones como parte importante de su cultura, como medio para reforzar la identidad de sus miembros y como estrategia para consolidar sus valores; pero también, observamos en las organizaciones, los mitos y las anécdotas, que son narraciones sobre la organización que trasciende en el tiempo y comunica una historia de valores subyacentes de esta, ya que las organizaciones, sin importar el objetivo que persigan, forman parte de la sociedad que fue creada por el hombre, y para el hombre mismo.

### **2.3. Las características de los rituales**

En los primeros estudios sobre el “ritual”, procuraron distinguirlos y restringieron su uso al terreno de lo mágico y/o religioso, aunque posteriormente adquirió a través de sus diversas puestas en operación autonomía, a tal punto que comenzó a gestar un cuerpo teórico que le otorgara una identidad propia, ya sin intermediarios (Díaz, 1996; 16). Actualmente podemos llamar ritual, a la realización de los quehaceres domésticos, tirar la basura, el consumismo de las sociedades industrializadas, la competencia deportiva de cada año, los funerales, las iniciaciones, los carnavales, entre otros, pero lo importante para

nuestro trabajo de investigación es que el ritual, también podemos comprenderlo como las practicas formalizadas, altamente rutinarias y previsibles que satisfacen, o que al menos no violentan, las expectativas de los actores involucrados.

El discurso antropológico ha dotado al ritual de una capacidad inusitada: el ritual congrega o reintegra el pensamiento y la acción, el decir y el hacer. Los rituales han sido concebidos como acciones pensadas y pensamientos actuados. Las acciones rituales representan, en el sentido de que actúan, un sistema de creencias. En el ritual como un todo se integran el pensamiento –y no cualquier pensamiento: aquel que ha erigido una teoría del mundo- y los comportamientos (Díaz, 1996; 18).

Geertz asume que en los rituales convergen, se integran o sintetizan el ethos y la cosmovisión de las culturas, y Francois Houtart (2001; 36) explica que todas las religiones están constituidas por un sistemas de creencias, sistemas de expresiones, sistemas de ética y sistemas de organización, así también, explica que en esta organización se presenta una articulación de roles, de grupos religiosos mas o menos formales encargados de organizar las celebraciones y *rituales* que se traducen como expresiones culturales a una divinidad. Los rituales, son pues, sucesos o actividades recurrentes que reflejan aspectos subyacentes de la cultura y que cada organización defiende como propios y como ciertos.

#### **2.4. La construcción y manejo de los símbolos**

El *gesto* es, para Mead, el mecanismo básico del acto social en particular y del proceso social en general. El *gesto vocal* es particularmente importante en el desarrollo de los gestos significantes. Por lo anterior, explica que un *símbolo significante* es una suerte de gesto que sólo los humano son capaces de realizar. Los gestos se convierten en símbolos significantes cuando surgen de un individuo para el que constituyen el mismo tipo de

respuesta, que se supone provocarán en aquellos a quienes se dirigen. Solo logramos la comunicación cuando empleamos símbolos significantes (Ritzer, 1994: 225).

El conjunto de *gestos vocales* que tienen mayor probabilidad de convertirse en símbolos significantes es el *lenguaje*: “un símbolo que responde a un significado en la experiencia del primer individuo y que también evoca ese significado en el segundo individuo. Cuando el gesto llega a esta situación, se ha convertido en lo que llamamos “*lenguaje*”. Es ahora un símbolo signifiicante y representa cierto significado” (Mead, 1962: 46). Los símbolos significantes cumplen la función crucial en la teoría de Mead, de hacer posible los procesos mentales, espirituales, etc. Los signos se agrupan en una cantidad de sistemas. Así pues, existen sistemas de signos gesticulatorios, de movimientos corporales pautados, de diversos grupos de artefactos materiales, y así sucesivamente.

El *lenguaje* que podemos definir como un sistema de signos vocales, es el sistema de signos más importante de la sociedad humana. Su fundamento descansa, por supuesto, en la capacidad intrínseca de expresividad vocal que posee el organismo humano; el lenguaje se origina en situaciones “cara a cara”, pero puede separarse de ella fácilmente. Ello ocurre no solo porque puedo hablar a distancia por teléfono, radio, o transmitir la significación lingüística mediante escritura (que constituyen, por así decir un sistema de signos de segundo grado). El lenguaje constituye entonces enormes edificios de representación simbólica que parecen dominar la realidad de la vida cotidiana como gigantescas presencias de otro mundo.

La religión, la filosofía, el arte y la ciencia son los de mayor importancia histórica entre los sistemas simbólicos de esta clase ((Berger, Luckmann, 2003: 57).el lenguaje es capaz no solo de construir símbolos sumamente abstraídos de la experiencia cotidiana, sino también de “recuperar” estos símbolos y presentarlos como elementos objetivamente reales

en la vida cotidiana. De esta manera, el simbolismo y el lenguaje simbólico llegan a ser constituyentes esenciales de la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión que tiene de esta realidad el sentido común. Vive todos los días en un mundo de signos y símbolos.

Los símbolos son formulaciones tangibles de ideas, abstracciones de las experiencias fijadas en formas perceptibles, representaciones concretas de ideas, de actitudes, de juicios, de anhelos o de creencias; la diversidad de símbolos representa en cada organización una manera especial de vivir, de ser y de laborar, ya que los símbolos se mueven en el terreno de lo emocional, más que de la razón, y establecen una relación directa entre un objeto o conducta y una idea o sentimiento abstracto, a los cuales representan y evocan, y cuando son capaces de evocar lo mismo entre los miembros de un grupo, se convierten en un factor importantísimo de identificación e integración social. Estos símbolos se pueden manifestar en forma de elementos gráficos (logotipos, colores, tipografía, dibujos, mascotas, banderas, etc.), lingüísticos (slogan, frases, palabras, claves, historias o parábolas), musicales (jingles, himnos, etc.), arquitectónicos (instalaciones, decoraciones, manejo y distribución de espacios), y conductuales (rituales y ceremonias).

Los símbolos sagrados, tienen la función de sintetizar el ethos de un pueblo -el tono, el carácter y la calidad de su vida; su estilo moral y estético- y su cosmovisión, el cuadro que ese pueblo se forja de cómo son las cosas en la realidad, sus ideas más abarcativas acerca del orden, por lo que, como no resulta posible controlar los fenómenos naturales, ni los problemas sociales con técnicas y con conocimientos, se busca un control simbólico, a través del campo de lo sobrenatural. Francois Houtart, explica que las prácticas simbólicas derivan su fuerza de su sentido, ya que este ayuda a los actores sociales a redefinirse, a reafirmarse como comunidades o grupos sociales, o a referirse a un proyecto común, pero también, es posible que estas practicas simbólicas se institucionalicen para la continuidad

histórica, lo que significa que los individuos no tienen que reinventar a cada momento de actuar.

Las raíces intelectuales más influyentes de la obra de Mead en particular y del interaccionismo simbólico, en general son la filosofía del pragmatismo y el conductismo psicológico; en *primer* lugar, para los pragmáticos la verdadera realidad no existe “fuera del mundo real; “se crea activamente a medida que actuamos dentro y hacia el mundo”, en *segundo* lugar, las personas recuerdan y basan su conocimiento del mundo sobre lo que se ha demostrado útil para ellas, en *tercer* lugar, las personas definen los “objetos físicos y sociales con los que tienen relación en el mundo de acuerdo con su utilidad para ellas, *finalmente*, si nuestro deseo es entender a los actores, debemos basar nuestra comprensión en lo que ellos hacen realmente en el mundo. Por lo que identificamos tres aspectos centrales del interaccionismo simbólico (Ritzer, 1994: 215): 1) el análisis de la interacción entre el actor y el mundo; 2) una concepción del actor y del mundo como procesos dinámicos y no como estructuras estáticas; 3) la enorme importancia asignada a la capacidad del actor para interpretar el mundo social.

Aunque los conductistas radicales les preocupaban las conductas observables de los individuos, y Mead reconocía la importancia que tenían, creía que había aspectos encubiertos de la conducta ignorados por los conductistas radicales, por lo que Mead, intento extender la ciencia empírica del conductismo a ellos, es decir, a lo que ocurre entre estímulo y respuesta. En la teoría de Mead, el individuo conciente y pensante es lógicamente imposible sin un grupo social que le precede. Identificando cuatro fases fundamentales e interrelacionadas del acto; las cuatro representan un todo orgánico; la *primera* fase es la del impulso, que entraña un “estímulo sensorial inmediato” y la reacción del actor al estímulo, la necesidad de hacer algo como respuesta, un ejemplo es el hambre;

que como los demás elementos de la teoría de Mead, están implicados tanto el actor como el entorno.

La *segunda* fase del acto es la percepción, en la que el actor busca y reacciona a un estímulo relacionado con el impulso. La percepción implica tanto estímulos entrantes como las imágenes mentales que crean. Las personas no responden simple e inmediatamente a los estímulos externos, sino que más bien consideran y sopesan la respuesta a través de imágenes mentales. En la *tercera* fase de la manipulación, una vez que se ha manifestado el impulso y el objeto ha sido percibido, el siguiente paso es la manipulación del objeto o, en términos más generales, la acción que la persona emprende con respecto a él. La pausa que proporciona la manipulación de un objeto permite a los humanos contemplar diversas respuestas, y tras la deliberación, el actor decide, llegando a la siguiente fase, la consumación del acto que, en términos más generales, equivale a emprender la acción que satisface el impulso original (Ritzer, 1994: 223).

## **2.5. Aprendizaje y transmisión de los valores.**

El *valor* es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente, esta perfección merece nuestra estima, reconocimiento y agrado (López, 2004; 34), por su parte Gerardo Garza explica que el valor es todo aquello a lo cual se aspira por considerarlo deseable, ya se trata de objetos concretos o de ideales abstractos que motivan y orientan el quehacer humano en una cierta dirección (García, 2000; 12). Debido a la importancia de sistematizar los valores que en la sociedad se presentan, aparece en el siglo XIX, la axiología como ciencia que los estudia, y se relaciona con diversas disciplinas, debido a que necesitan partir de determinados valores para plantear sus postulados.

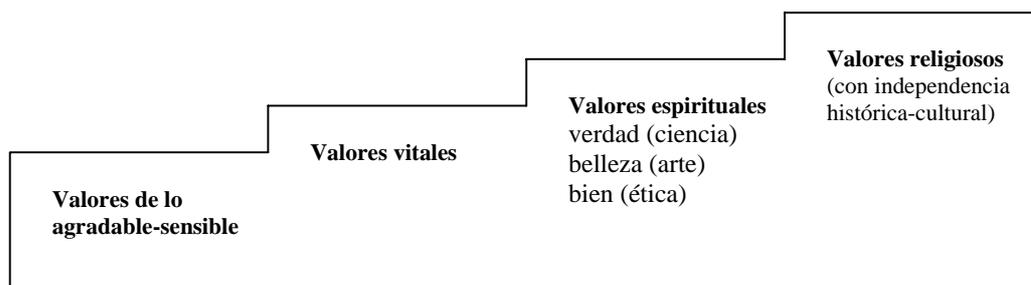
Es importante analizar la relación directa que existe entre los valores y la cultura, por su parte Windelband (López, 2004; 57), explica que los valores se manifiestan en la tradición y en la cultura, y los clasifica en valor verdad, bondad, belleza y de lo sagrado; y Münsterberg dice que los valores son las convicciones que provienen de las tradiciones de nuestro tiempo, y los clasifica en valores de existencia, de continuidad, de utilidad estéticos, de evolución, de actuación y producción, divinos, y fundamentales. Podemos observar que ambos autores mencionan en su clasificación a los valores referentes a un ser supremo, como de lo sagrado y de lo divino, considerando que se presentan y desarrollan en las culturas existentes o que existieron.

Ana Teresa López explica que la cultura es el conjunto de valores y formas de vida - que en ambos casos pueden ser materiales y espirituales- de un grupo étnico. Por su parte Guzmán Valdivia (López, 2004; 129), afirma que el nexo entre cultura y la civilización establece los valores. Otros autores han intentado clasificar los valores desde varias perspectivas, por su parte Max Scheler (Frondizi, 2000; 13) da el lugar mas bajo a los valores de lo agradable-sensible, en este estrato se pueden colocar los valores materiales, puesto que estos nos permiten tener acceso a formas de vida más cómodas y agradables, en *segundo* lugar coloca los valores vitales, a los cuales corresponden los estados de salud-enfermedad, en *tercer* lugar los valores espirituales estos son la verdad, el bien y la belleza, por *último*, coloca en el lugar más alto de su jerarquía a los valores religiosos, correspondiente a los conceptos de santo y profano.

Scheler (Frondizi, 2000; 14) no se refiere a una religión en particular para explicar esta dimensión de su jerarquía, sino que entiende el valor de la religiosidad humana con independencia histórica y cultural. Los valores religiosos, por su parte, trascienden

cualquier intento de explicación racional, de ahí la necesidad de respetar la diversidad de creencias religiosas.

*Figura 3.  
Jerarquía de los valores.*



Fuente: propuesta por Scheler en Frondizi, 2000.

La organización ocupa hoy el puesto que la escuela y la iglesia detentaron en el pasado como transmisoras de unos determinados valores a la sociedad, ya que de ella dimana un modelo de comportamiento y una manera de ser y de vivir articuladas sobre valores de acción, éxito, conquista y excelencia, esta última, fundamental en las organizaciones posmodernas.

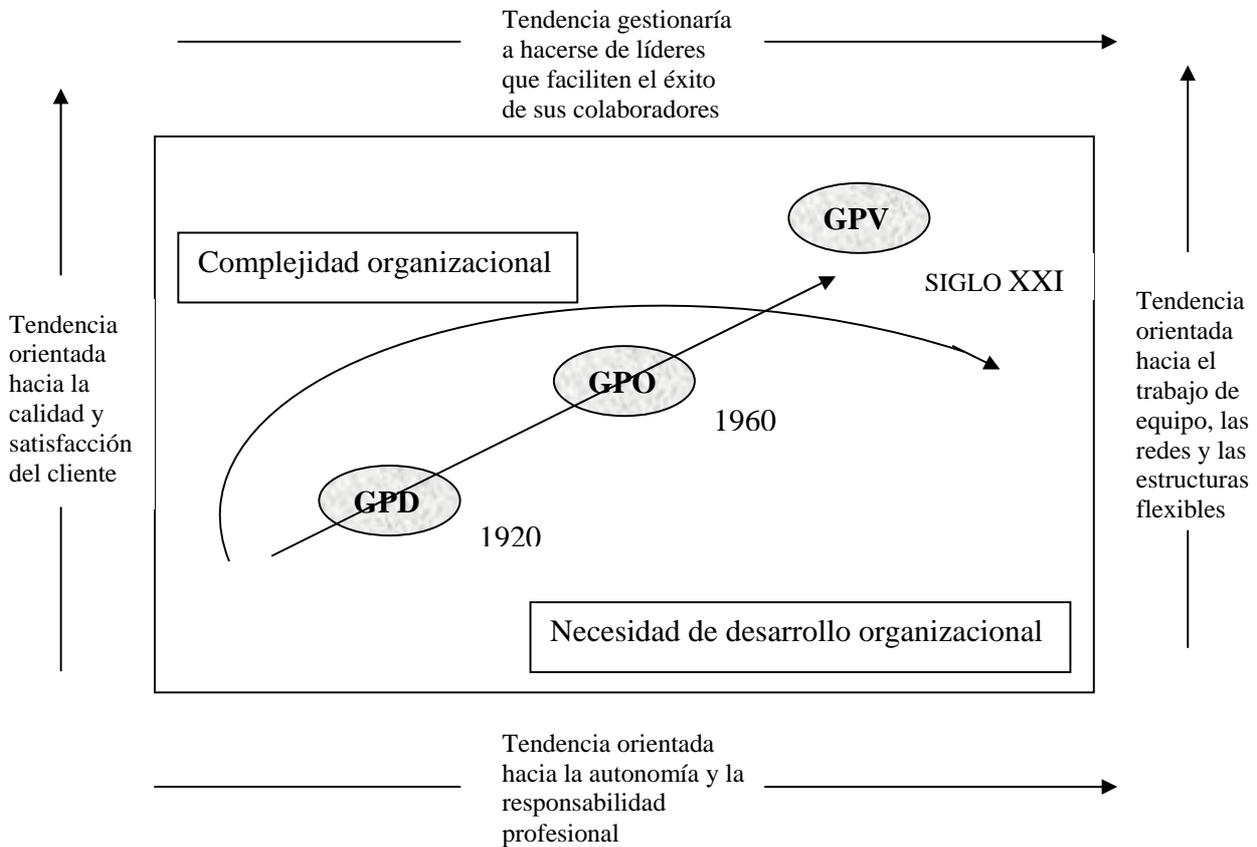
La excelencia viene del latín *excellētia* (del verbo *excellere*), que significa destacar. Buscar la excelencia supone querer superarse, acercarse a la perfección. El concepto de excelencia, guarda matices de los distintos sentidos que se le han atribuido a lo largo del tiempo, no se designa únicamente a aquel que “destaca”, sino que simboliza superioridad”. De Gaulejac explica que el éxito que la figura de la excelencia está teniendo actualmente, pudiera acaso explicarse por la carencia de la perfección, la carencia de esa referencia última que sería Dios, y la forma de satisfacer esta falta consistiría en la superación constante de uno mismo para acercarse a esa perfección, a ese absoluto que se nos escapa.

Los valores de la sociedad tienen un impacto importante en los valores organizacionales, debido a la naturaleza interactiva del trabajo, el tiempo libre, la familia y la comunidad (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001; 38), por lo que en una organización con una “fuerte cultura”, los valores esenciales se comparten, se respetan y se protegen. Dolan (1999: 4), explica la importancia de los valores en la gestión de las organizaciones, al considerar a la gestión por valores, como una nueva herramienta del liderazgo estratégico. Mucho más que una nueva manera de dirigir una empresa, la gestión por valores es un nuevo medio de comprensión y aplicación de los haberes propuestos por el departamento de psicología social y de ciencias del comportamiento a partir de los años 1950.

Es creado con el fin de responder a la necesidades de las empresas que integrar un grado de complejidad y de incertidumbre cada vez más y más elevado, que se presenta en la tradicional gestión por dirección (GPD) que se creó a partir del siglo XX, y que pasa a la gestión por objetivos (GPO) que aparece en los años 60's, pero actualmente, una nueva figura toma forma: la gestión por valores (GPV). La figura no. 2 presenta una vista esquemática de la evolución de los sistemas de gestión, que inicia con la GPD, después con la GPO, para llegar a la GPV. Esta evolución es resultado de la aparición durante las últimas décadas de cuatro tendencias que refuerzan a las organizaciones para adaptarse, a fin de permanecer competitivas sobre la marcha ante las más exigentes e imprevisibles.

Debido a que la gestión por valores está basada en los valores, el verdadero líder está ante un diálogo sobre los valores. Más que su función principal que es de absorber la complejidad organizacional, la GPV pretende redefinir la cultura de la organización y permitir a los dirigentes, dirigir los cambios estratégicos de manera que la organización pueda evitar las tensiones internas, y adaptarse a su medio ambiente.

Figura 4.  
Gestión por valores.



Fuente: Tomada de Simón L. Dolan, 1999.

La gestión por valores, puede ser útil en muchos niveles, más ella esta destinada a alcanzar ante todo tres objetivos principales: 1.- *Simplificar*: consiste en integrar la compleja organización productiva, debido a la necesidad imparable del crecimiento de adaptación a los cambios en todos los niveles de la empresa. 2.- *Dirigir*: consiste en canalizar la visión estrategia hacia el futuro de la empresa. 3.- *Reforzar el compromiso*: consiste en humanizar la gestión estratégica con el objetivo de promover el compromiso individual y el dirigirlo adecuadamente hacia la obtención de un rendimiento profesional de

alta calidad con todas las actividades cotidianas de la empresa (Dolan, 1999: 7). El cuadro 3, nos enseña de manera resumida las principales diferencias que existen entre los tres tipos de gestión: la GPD, la GPO, la GPV.

Es así, como la GPV es observada en la organización alas de águila, ya que su trabajo esta enfocado hacia la satisfacción de los miembros, buscando hacerse de lideres y tendientes al trabajo en equipo, las redes y las estructuras flexibles, orientándose a la autonomía y la responsabilidad profesional. En la organización islámica vemos la GPO en donde el profesionalismo es de nivel medio, su estructura es piramidal pero de pocos niveles. A diferencia de la organización de la granja escuela, en donde observamos la GPD y el liderazgo es de tipo tradicional.

*Cuadro 3.  
Análisis comparativo entre GPD, GPO Y GPV.*

	<b>GPD</b>	<b>GPO</b>	<b>CPV</b>
Nivel de profesionalismo de los miembros de la organización	Nivel bajo de profesionalismo, educación básica (gestión de obreros)	Nivel mediano de profesionalismo (gestión de empleados)	Nivel elevado de profesionalismo (gestión de profesionales)
Tipo de liderazgo	Tradicional	De distribución de recursos	De transformación
Imagen del consumidor	Comprador-usuario	Consumidor-usuario	Consumidor con buen juicio y libertad de selección
Tipo de producción en marcha	Monopolio estándar	Segmentación	Mas diversidad y dinamismo
Tipo de estructura organizacional	Piramidal con muchos niveles	Piramidal con unos cuantos niveles	Redes, alianzas funcionales,

			estructura de equipos de proyectos
Necesidad de tolerancia a la incertidumbre	Básico	Mediano	Elevado
Necesidad de autonomía y de responsabilidad	Básico	Mediano	Elevado
Estabilidad del medio ambiente	Medio ambiente estable	Medio ambiente medianamente estable	Medio ambiente inestable y cambiante
Organización social	Capitalista-industrial	Capitalista-industrial	Post-capitalista
Filosofía de control	Supervisión y control de arriba hacia abajo	Control del rendimiento profesional	Alientan la supervisión por cada persona individual en su trabajo
Objetivo de la organización	Mantenimiento de la organización	Optimización de recursos	Mejora continua de procesos
Búsqueda de una visión estratégica	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Valores culturales básicos	Producción cuantitativa, lealtad, conformidad y disciplina	Racionalización, motivación, eficacia, evaluación de resultados	Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, creatividad, confianza mutua, compromiso

*Fuente: Tomada de Simón L. Dolan, 1999.*

## 2.6. El rol e identidad femenina en la organización

En base a lo observado en las tres organizaciones en estudio, a la revisión teórica y a los roles femeninos que han caracterizado a la mujer en la religión, se determino abordar el tema de la identidad femenina. En la Biblia se explica que incluso en el huerto del Edén, antes del pecado de Adán y Eva, Dios había establecido una cadena de mando, en esta se requirió que el esposo estuviese en autoridad sobre la mujer. En el libro 1<sup>a</sup>. de Timoteo 2:11-13, se dice: *“la mujer aprenda en silencio, con toda sujeción. Porque no permito a la mujer...ejercer dominio sobre el hombre, sino estar en silencio. Porque Adán fue formado primero, después Eva.”* En el libro 1<sup>a</sup>. de Corintios 11:3, se da el resto de la cadena de mando: *“pero quiero que sepáis que Cristo es la cabeza de todo varón, y el varón es la cabeza de la mujer, y Dios la cabeza de Cristo.”*

*Cadena de mando:*

- Dios
- Cristo
- Hombre
- Mujer

Se considera que la posición en la cadena de mando no tiene que ver con la valía de la mujer, mencionando el libro de Gálatas 3:28, que dice: *“ya no hay judío ni griego; no hay esclavo ni libre; no hay varón ni mujer; porque todos vosotros sois uno en Cristo Jesús”*. Pero aun así, en algunas organizaciones religiosas y no religiosas, se sigue considerando a la mujer como inferior, y astutamente interpretando versículos a su conveniencia, como *“A la mujer dijo Dios: ...tu deseo será para tu marido, y él se enseñoreará de ti”* en Génesis 3:16; *“las casadas estén sujetas a sus propios maridos,*

*como al Señor” en Efesio 5:22; “la mujer aprenda en silencio, en toda sujeción. Porque no permito a la mujer enseñar, ni ejercer dominio sobre el hombre, sino estar en silencio” en 1ª. Timoteo 2: 11, 12; “porque sí también se ataviaban en otros tiempo aquellas santas mujeres que esperaban en Dios, estando sujetas a sus maridos; como Sara obedecía a Abraham, llamándole señor; de la cual vosotras habéis venido a ser hijas, si hacéis el bien, sin temer ninguna amenaza” en 1ª. Pedro 3: 5, 6.*

De estos versículos podemos interpretar que existe por mandato Divino, una inferioridad en la mujer, pero realmente han sido mal interpretados por siglos, han traído como consecuencia el surgimiento de inconformidades en las propias mujeres y en algunos varones, que han originado teorías y corrientes que buscan que la mujer salga de la diferencia, desigualdad y de la opresión que culturas enteras han mantenido sobre la mujer.

En el mundo occidental la historia del feminismo comienza con los escritos publicados de protestas de algunas mujeres, salvo algunas excepciones, estos escritos vieron la luz por primera vez en la década de 1630 y continuaron publicándose hasta nuestros días, aunque no de manera continua, ya que las mujeres como “minoría” no en cantidad, sino en poder ante los hombres, no han tenido la libertad para la expresión. Sin embargo, entre toda la diversidad se pueden identificar tres tipos generales de teoría feminista: una orientación centrada en la diferencia de géneros, otra en la desigualdad de los géneros y otra en la opresión de género. Suele confundirse la teoría del feminismo con la sociología de género pero, esta última es, en términos específicos, el estudio de los roles y las identidades del hombre y las mujeres, un enfoque ligeramente diferente del enfoque principal del feminismo sobre las mujeres. El objetivo de la teoría feminista es presentar una perspectiva de la experiencia humana centrada en las mujeres.

La tipología de las teorías feministas (Ritzer, 1994: 364) se basa en dos preguntas que une todas las teorías feministas: la que se refiere a la descripción ¿qué hay de las mujeres? y la que se refiere a la explicación ¿Por qué esta situación es la que es? En lo fundamental, la pregunta “¿Qué hay de las mujeres? Sugiere tres respuestas. La *primera* es que la localización de las mujeres y su experiencia en la mayoría de las situaciones difieren de la de los hombres en esas mismas situaciones. La *segunda* respuesta es que la localización de las mujeres en la mayoría de las situaciones no difiere demasiado, pero es menos privilegiada y no es igual que la de los hombres. La *tercera* es que la situación de las mujeres ha de comprenderse también a partir de la relación de poder directa entre hombres y mujeres, por lo que consideran que las mujeres están oprimidas, es decir, son reprimidas, subordinadas, moldeadas, usadas y objeto de abuso de los hombres.

El tema central de la literatura contemporánea sobre las *diferencias de género* es que la vida interior psíquica de las mujeres es, por lo que respecta a su configuración general, diferente de la de los hombres. Las mujeres tienen una visión distinta y dan importancia diferente a la construcción social de la realidad, porque difieren de los hombres fundamentalmente en lo tocante a sus valores e intereses básicos (Ruddick, 1980), a su modo de hacer juicios de valor (Gilligan, 1982), a su construcción de motivos de logro (Kaufman y Richardson, 1982), a su creatividad literaria (Gilbert y Guiar, 1979), a sus fantasías sexuales (Hite, 1976; Radway, 1984, Snitow et al., 1983), a su sentido de la identidad (Laws y Schawartz, 1977), y a sus procesos generales de conciencia e igualdad (Kasper, 1986; J. Millar, 1976 en Ritzer, 1994: 367). Por lo que la configuración general de las relaciones y las experiencias vitales de las mujeres son distintas desde la infancia hasta la vejez. Las mujeres se relacionan con sus descendientes biológicamente de modo diferente a los hombres (A. Rossi, 1977, 1983); los niños y las niñas tienen estilos

diferentes de jugar distintivamente diferentes (Bernikow, 1980) y con las mujeres que estudian de modo particular.

La segunda pregunta, ¿por qué?, nos proporciona las líneas centrales de variación dentro de este enfoque general sobre las diferencias de género. Las explicaciones de las diferencias psicológicas y relacionales entre hombres y mujeres son esencialmente de tres tipos: biológicas, institucionales y construidas, esto es, sociopsicológicas. En la explicación biológica de la diferencias de género, Freud vinculó las diferencias estructurales de personalidad de los hombres y las mujeres a sus diferente genitales y a procesos cognitivos y emocionales que comienzan cuando los niños descubren sus diferencias fisiológicas. A. Rossi (Ritzer, 1994) ha vinculado las funciones biológicas diferentes de hombres y mujeres a las diferentes pautas de desarrollo hormonal determinando durante el ciclo vital y ello, a su vez, a la variación sexualmente específica en características tales como la sensibilidad a la luz y al sonido y a las diferencias en las conexiones entre el lado derecho y el izquierdo del cerebro.

En las explicaciones institucionales (Ritzer, 1994: 368) de las diferencias de género suelen acentuar también las funciones distintivas de la crianza y el cuidado de los hijos. Consideran la responsabilidad de la maternidad como uno de los principales determinantes de la más amplia división sexual del trabajo que vincula a las mujeres en general con las funciones de esposa, madre y ama de casa, con la esfera privada del hogar y la familia, y por tanto con una serie de eventos y experiencias vitales muy diferentes a las de los hombres. En este contexto, las mujeres desarrollan interpretaciones distintivas de sus metas, intereses y valores, rasgos característicos necesarios de extroversión en las relaciones, “atención y cariño a los demás” y redes particularmente de apoyo a otras mujeres (madres,

hijas, hermana, esposas, amigas) que habitan en su misma esfera separada de la de los hombres.

Las explicaciones socio-psicológicas de las diferencias entre los géneros son de dos tipos: teorías fenomenológicas y posestructuralistas, y teorías de la socialización. Las primeras (Butler, 1990; Goffman, 1977, Kessler y McKenna, 1978; Laws y Schwartz, 1977; Moi, 1986; Stanton, 1985 en Ritzer, 1994: 369)) se central en las continuas configuraciones de nuestra cultura, lenguaje y realidad cotidiana mediante conceptos derivados de experiencias masculinas y mediante las categorías dicotómicas simples de las “tipificaciones” de la masculinidad y la feminidad. En la teoría de la socialización, complementa los análisis institucionales al centrarse en las experiencias de aprendizaje social que forman a las personas en general y a los niños en particular para adoptar roles y vivir en las diferentes esferas institucionales de la masculinidad y la feminidad. Los teóricos de las diferencias reclaman típicamente que los modos distintivos de ser de las mujeres se reconozcan no como modos que se alejan de lo normal, sino como alternativas viables a los modos masculinos, y que el conocimiento público, los círculos académicos y la autenticidad de la estructuración de la vida social tomen seriamente en cuenta los modos de ser femeninos.

Ahora bien, cuatro temas caracterizan las *teorías de la desigualdad entre los géneros*. Primero, los hombres y las mujeres no solo están situados en la sociedad de manera diferente, sino también desigual. En concreto, las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades para la autorrealización que los hombres de idéntica posición social, ya se base esa posición en la clase, la raza, la ocupación, la etnicidad, la religión, la educación, la nacionalidad o cualquier otro factor socialmente relevante. Segundo, esta desigualdad procede de la misma organización de la sociedad, no

de ninguna herencia biológica. El tercer tema, es que aunque los seres humanos individualmente pueden variar en lo tocante a su perfil de capacidades y rasgos, ningún modelo de variación natural relevante distingue a los sexos. Cuarto, todas las teorías de la desigualdad suponen que tanto los hombres como las mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones sociales más igualitarias.

Analizaremos dos teorías feministas contemporáneas que intentan explicar las desigualdades entre los géneros: el feminismo liberal y el feminismo marxista. La explicación del feminismo liberal de la desigualdad entre los géneros comienza con las cuestiones no abordadas por las teorías de las diferencias de género: parte de la identificación de la división sexual del trabajo, de la existencia de dos esferas separadas de actividades social, la pública y la privada, de la localización primaria de los hombres en la primera esfera y de las mujeres en la segunda, y de la socialización sistemática de los niños para que desempeñen papeles de vida en esferas apropiadas a su género. La esfera privada consiste en un círculo vicioso de tareas indispensables, rutinarias, no pagadas e infravaloradas, asociadas con el trabajo doméstico, el cuidado de los hijos y la servidumbre emocional, práctica y sexual a los hombres adultos. Las verdaderas recompensas de la vida social –el dinero, el poder, el status, la libertad, las oportunidades de realización y autoestima- se encuentran en la esfera pública. Bernard (Ritzer, 1994: 367) presenta a los sociólogos una nueva y devastadora descripción de la institución del matrimonio, explica que el matrimonio es a la vez un sistema cultural de creencias, ideas, un arreglo institucional de roles y normas, y un complejo de creencias e ideales, un arreglo institucional de roles y normas, y un complejo de experiencias interactivas para las mujeres y los hombres. Culturalmente el matrimonio está idealizado como el destino y la fuente de realización de las mujeres; una bendición que combina domesticidad, responsabilidad y

constreñimiento para los hombres. El sexismo es, para ellas, al igual que el racismo, algo que obliga a los hombres y mujeres a entrar en moldes caracterológicos rígidos, impide a la comunidad disponer de todos los talentos de la población, infravalora a las mujeres y niega constantemente nuestros más queridos valores culturales de la estima y la libertad individual.

Por su parte el feminismo marxista combina el análisis marxista de clase y la protesta social feminista, esta combinación da lugar no a una teoría más intensa de la opresión, sino más bien a una teoría más compacta de la desigualdad, es decir, de la desigualdad entre los géneros (Ritzer, 1994: 375). El hecho de que la desigualdad entre los géneros se enmarca dentro del sistema de clases se ve con mayor claridad y precisión en la clase dominante del capitalismo contemporáneo, la burguesía. Los varones burgueses poseen los recursos productivos y organizativos de la producción industrial, del comercio agrícola y del mercado nacional e internacional. Las mujeres de la clase burguesa no son propietarias, sino que constituyen ellas mismas una propiedad, esposas y posesiones de los burgueses varones, que comprenden el arte de la posesión en el sentido más profundo.

Finalmente, para los teóricos y teóricas de la *opresión de género*, las mujeres se encuentran en una situación en la que los hombres las usan, las controlan, las someten y oprimen. Esta pauta de opresión está profunda y poderosamente incorporada en la organización de la sociedad, una estructura básica de dominación llamada comúnmente *patriarcado*. El patriarcado, constituye una estructura primaria de poder que se mantiene intencionada y deliberadamente. Existen cuatro principales y diferentes teorías feministas centradas en la opresión: la teoría feminista psicoanalítica, el feminismo radical, el feminismo socialista y el feminismo de la tercera vía. *La teoría feminista psicoanalítica*, intenta explicar el patriarcado utilizando las teorías de Freud y sus herederos intelectuales,

describen y acentúan la dinámica emocional de la personalidad, las emociones profundas enterradas en el subconsciente o en áreas inconscientes de la psique, también subrayan la importancia de los primeros años de la infancia en la configuración de esas emociones. El feminismo psicoanalítico es la idea de que en este sistema todos los hombres intervienen mediante sus acciones individuales cotidianas, continuas y enérgicamente para crearlo y mantenerlo, y las mujeres ofrecen resistencia sólo ocasionalmente.

El *feminismo radical*, se caracteriza en una intensa valoración positiva de las mujeres y, como consecuencia de ello, una profunda indignación y pesar ante su opresión. El patriarcado no solo constituye, como lo describió Engels, la primera estructura de dominación y subordinación de la historia, sino que ha venido siendo el sistema más poderoso y duradero de desigualdad, el modelo societal básico de dominación (Ritzer, 1994: 384), por lo que el patriarcado constituye la estructura más importante de desigualdad social y la que menos se percibe como tal. Las radicales mantienen que la derrota del patriarcado, debe comenzar con la reconstrucción básica de la conciencia de las mujeres, de manera que toda mujer reconozca su propio valor y fuerza rechace las presiones del patriarcado que consiguen que se considere a si misma débil, dependiente y secundaria; y trabaje en solidaridad con otras mujeres, sin tener en cuenta las diferencias entre ellas, para establecer una confianza basada en la hermandad femenina, el apoyo, la estima y la defensa mutua.

Las y los *feministas socialistas* se proponen unir lo que perciben como las dos tradiciones feministas más valiosas: el pensamiento feminista marxista y el feminismo radical. De este proyecto de síntesis han nacido dos subvariedades distintivas de feminismo socialista, la primera se centra exclusivamente en la opresión de clase (del marxismo) y de la opresión de género (del feminismo radical). El término que utilizan con mayor frecuencia

es el del *patriarcado capitalista*. La segunda variante de feminismo socialista intenta describir y explicar todas las formas de la opresión social utilizando las ideas de las jerarquías de género y clase para explotar los sistemas de opresión basados no solo en la clase y la localización dentro de la jerarquía mundial de naciones, el término que más utilizan para el sistema que describen es el de *dominación*.

El término *feminismo de tercera ola*, hace referencia a un conjunto de escritos críticos y teóricos que se han realizado dentro del movimiento de las mujeres durante la década de los años ochenta y que se centra en el tema de la *diferencia*. Las diferencias que tiene en cuenta son aquellas que resultan de una distribución desigual de los bienes y servicios socialmente producidos sobre la base de la posición en el sistema mundial, la clase, la raza, la etnicidad, y la preferencia afectiva en tanto que interactúan con la estratificación de género.

Hofstede utilizó el término masculinidad para designar el grado en el que una cultura enfatiza la agresividad, la dominación y la independencia. Gibson, Ivancevich y Donnelly explican (2001; 73) que las personas que en una cultura poseen un alto grado de orientación masculina creen que: a) Los roles de los sexos en la sociedad deberían estar claramente identificados; los hombres están hechos para liderar y las mujeres para acatar. b) La ambición y la asertividad son la motivación tras el comportamiento. Por su parte la femineidad describe la tendencia de una cultura a favorecer los valores como la interdependencia, compasión y la apertura emocional.

Finalmente, podemos decir que la cultura en general, y la cultura religiosa en particular, se ven determinadas por las tradiciones, rituales, símbolos, valores y por el rol femenino que en las organizaciones observamos, estableciendo el sentido de pertenencia y

de ser del individuo de la misma organización, por lo que es importante analizar el aspecto teórico de la figura de la identidad.

### **CAPITULO III**

#### **ANALISIS TEORICO DE LA IDENTIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL**

La identidad es un conjunto de criterios y estereotipos sociales que las personas utilizan en la vida cotidiana para definirse las unas a las otras y, a partir de ello, normar las relaciones sociales que entablan, por lo que Viqueira considera que la identidad es ante todo una forma de discriminación social, ya que se les atribuye una identidad a cada persona en base una percepción igual y a veces diferente; además se les puede atribuir identidades diferentes en base al genero, la edad, el linaje, el lugar de nacimiento, características lingüísticas, étnicas, profesionales, entre otras, y básicamente son identidades que cambian a lo largo del tiempo, ya que no son esencias intemporales, sino construcciones históricas.

El proceso de “repetición”, conlleva la presencia del fenómeno denominado “transferencia”. El concepto de “transferencia” se refiere al revivir en las relaciones establecidas en la actualidad, aquellas experiencias reprimidas vividas durante la infancia, una transferencia consiste en el hecho de las relaciones objetales internalizadas regresen desde el inconsciente. Las transferencias contienen la experiencia de las emociones, los impulsos, las actitudes, los mecanismos de defensa del pasado, dirigidos hacia la persona del presente (Greenson, 1967: 171). Las transferencias y las identificaciones pueden estar íntimamente relacionadas. Frecuentemente las transferencias llevan a los individuos a identificarse –esto es, a reconocer algunas características- a si mismos o a otros reflejados dentro de los grupos. El concepto de identificación tiene diferentes definiciones, desde la perspectiva psicoanalítica, la identificación es un modo o una organización del ego con referencia a su relación con un objeto social a través del cual el niño aprende a actuar de acuerdo con un conjunto de normas (Holding, 1988: 548).

### **3.1. Identidad social y personal**

Alducin (en Béjar y Rosales, 1999: 113) explica que las culturas generan un fuerte sentido de pertenencia, lealtades e identidades, ya que se es gracias al grupo al cual se pertenece; éste es el que da sentido a la vida, tanto en el ser como en el quehacer; por ello la identidad se determina a partir de grupos étnicos, idiomas, religión, ideología y creencias; en una palabra, de valores compartidos.

Giddens afirma que la “identidad propia no es un rasgo distintivo que posee el individuo” (Giddens, 1997: 53), No se puede estudiar a la identidad de manera fragmentada como lo dicen, Giddens, Castells y García Canclini, toda vez que no podemos fragmentarla debido a que es un todo complejo e interrelacionado.

Páramo explica que considerando la naturaleza compleja y multidimensional de la identidad social, podría decirse que la identidad –en forma semejante a lo que ocurre con las culturas y sub-culturas- cuenta con numerosos mecanismos de defensa que no son anulados fácilmente.

El proceso de creación de significados en la organización involucra una serie de negociaciones entre los actores, valores, creencias y su contexto inmediato. El desarrollo de la identidad social involucra diversos procesos, tales como, procesos de cognición y de aprendizaje, los cuales ocurren durante la interacción social, la mayor parte de los patrones de conducta (incluyendo la agresión) son transmitidos a través del modelaje, y los modelos pueden ser encontrados en todo momento y en todas partes, sin embargo, durante los primeros años de la vida, los modelos más importantes serán encontrados dentro del contexto familiar (Páramo,1999:125). Los modelos son vitales en el proceso de desarrollo de la identidad social. Los modelos de la familia, particularmente el modelo de la madre o su sustituto son determinantes en la formación de la identidad social de los individuos.

Páramo dice que es posible hacer una distinción entre la noción de identidad social e identidad individual, la noción de (self) auto-identidad puede ser entendida como la autodefinición de un individuo en un contexto social. Moscovici (en Páramo, 1999:126) ha propuesto que el desarrollo de la identidad depende de la comparación y del reconocimiento social, y para Tajfel (en Páramo, 1999:126) otro psicólogo, un aspecto importante de la auto-definición de individuo es el hecho de que las personas pertenecen, simultáneamente a numerosos grupos sociales. Todas las membresías a diferentes grupos sociales contribuyen, positivamente o negativamente, a crear la imagen que las personas tienen de si mismas, revelando con esto como las identidades sociales no solo son complejas, sino que también son multi-dimensionales.

A través del proceso de categorización social el mundo social es separado en clases o categorías distintas, y la identificación social está íntimamente relacionada a este proceso de categorización social. De hecho, la identificación social emerge del localizarse a uno mismo y en localizar a las otras personas, dentro de un sistema de categorizaciones sociales. El concepto de identidad social implica, necesariamente, que se divida a las personas en “los del grupo” y “los de fuera del grupo” (Fiske, & Taylor, 1991: 179 en Páramo, 1999: 127), por lo que cada persona pertenece a varios grupos sociales, y la identificación social les dice quienes son dentro de cada grupo, y al mismo tiempo, también le dice quienes son los otros.

La suma total de las identificaciones sociales que las personas utilizan para definir a si mismos serán descritas como su identidad social (Turner, 1982: 1718), Páramo explica que a lo largo de la vida la identidad social es reconfigurada, ya que entra en nuevos grupos y rompe con otros. Las personas pertenecen a grupos sociales más amplios, tales como su etnicidad, o su nacionalidad, y al mismo tiempo, también pertenecen a numerosos grupos

sociales más pequeños, con relaciones más cercanas e incluso íntimas, relaciones tales como grupos religiosos, los grupos escolares, amigos, compañeros de generación, familiares, entre otros.

Páramo explica que el núcleo de la identidad social –es decir, su identidad personal– contiene las relaciones objetales más importantes de los individuos, las experiencias tempranas ocurridas durante su infancia, años en los cuales las bases del mundo interno y del mundo internalizado son creadas.

No basta que las personas se perciban como distintas bajo algún aspecto; también tienen que ser percibidas y reconocidas como tales. Toda identidad (individual o colectiva) requiere la sanción del reconocimiento social para que exista social y públicamente. Alberto Melucci (1991: 40) elabora una tipología elemental que distingue analíticamente cuatro posibles configuraciones identitarias:

1) *identidades segregadas*, cuando el actor se identifica y afirma su diferencia independientemente de todo reconocimiento por parte de otros;

2) *identidades heterodirigidas*, cuando el actor es identificado y reconocido como diferente por los demás, pero él mismo posee una débil capacidad de reconocimiento autónomo;

3) *identidades etiquetadas*, cuando el actor se autoidentifica en forma autónoma, aunque su diversidad ha sido fijada por otros;

4) *identidades desviantes*, en cuyo caso existe una adhesión completa a las normas y modelos de comportamiento que proceden de afuera, de los demás; pero la imposibilidad de ponerlas en práctica nos induce a rechazarlos mediante la exasperación de nuestra diversidad.

La identidad de las personas implica una distinguibilidad cualitativa, no solo numérica, por lo que esta distinguibilidad supone la presencia de elemento, marcas, características o rasgos distintivos que definen de algún modo la especificidad, la unicidad o la no sustituibilidad de la unidad considerada, por lo que Gilberto Jiménez (en Valenzuela Arce, 2000: 51) explica que las investigaciones realizadas hasta ahora destacan tres series de elementos:

1) la pertenencia a una pluralidad de colectivos (categorías, grupos, redes y grandes colectividades), es decir, pertenencia social;

2) la presencia de un conjunto de atributos idiosincrásicos o relacionales, es decir atributos identificadores y

3) una narrativa biográfica que recoge la historia de vida y la trayectoria social de la persona considerada.

En el primer punto, la identidad del individuo se caracteriza por la pluralidad de sus pertenencias sociales, ya que el hombre de nuestros días, pertenece a una familia de origen de la que nunca se desliga totalmente, pero después funda su propia familia con su pareja, y pertenecen a algún grupo religioso, deportivo, académico, musical, de recreación entre otros; lo que lejos de perturbar la identidad personal, es exactamente la que forma y desarrolla esa identidad en el individuo. La pertenencia a un grupo social, el individuo la experimenta con la lealtad y apropiación de un rol en esa colectividad, así también, con la interiorización de los símbolos culturales, valores, doctrina, tradiciones y creencias de la organización.

En relación al segundo elemento, los individuos se distinguen por un conjunto de características tales como hábitos, tendencias, actitudes o capacidades físicas, que aunque podemos considerarlas como identificables de un colectivo, por ejemplo los africanos, los

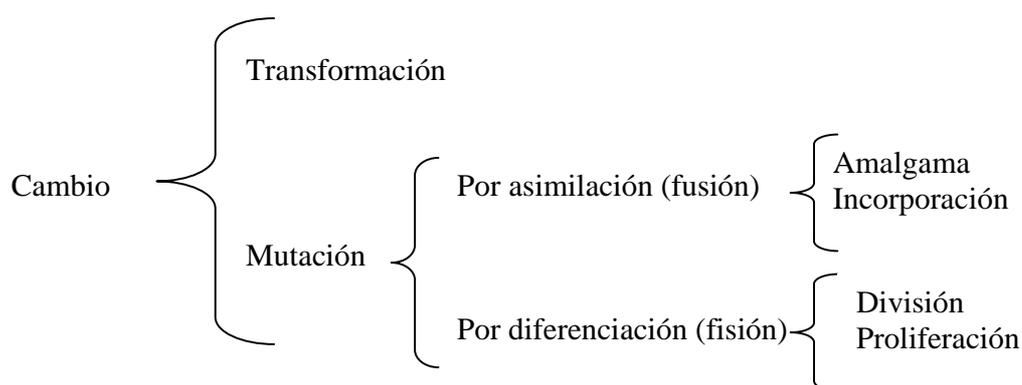
japoneses, los indígenas de Chiapas, entre otros, preferentemente funcionan como rasgos de personalidad en los individuos. Sin embargo, dice Pérez-Agote (en Valenzuela Arce, 2000: 56) que todos los atributos son materia social: “incluso ciertos atributos puramente biológicos son atributos sociales, pues no es lo mismo ser negro en una ciudad estadounidense que serlo en Zaire...”.

El último elemento, nos explica como la distinguibilidad de las personas remite a la revelación de una biografía incanjeable, relatada en forma de “historia de vida”. Es lo que algunos autores como Pizzorno (1989) denominan *identidad biográfica*, o Lipiansky (1992) *identidad íntima*.

Los fenómenos de “aculturación” y de “transculturación” no implica automáticamente una “perdida de identidad”, sino sólo su recomposición adaptativa, es decir, un cambio, pero en base a Ribeil (citado por Giménez en Valenzuela Arce, 2000: 65), podemos concebir el cambio como un concepto genérico que comprende dos formas más específicas: la transformación y la mutación. La transformación sería un proceso adaptativo y gradual que se da en la continuidad, sin afectar significativamente la estructura de un sistema, cualquiera que ésta sea. Si se trata de las identidades colectivas, debe postularse que todas ellas con el tiempo se transforman por exigencias de adaptación, a las variaciones de su entorno ecológico o social (Giménez en Bonfil Batalla, 1993: 26).

La mutación en cambio, supondría una alteración cualitativa del sistema, es decir, el paso de una estructura a otra. Si adoptamos ahora como criterio el modo de alteración de la unidad identitaria, la mutación podría realizarse de dos modos: por fusión y por fisión, o si adoptamos una terminología más congruente con el campo semántico de la identidad, por asimilación y por diferenciación. En el ámbito de la identidad personal, podrían caracterizarse como mutación los casos de “conversión religiosa” en los que una persona

adquiere la convicción de haber cambiado profundamente, de haber experimentado una verdadera ruptura en su vida, en fin, de haberse despojado del “hombre viejo” para nacer a una nueva identidad, lo que podemos ver claramente en las congregaciones religiosas tanto católicas, evangélicas y muy claramente en la islámica, ya que las personas asumen un cambio total y profundo, un nuevo nacimiento completo, una nueva forma de vida, un nuevo estilo de vida, muchas veces, extremadamente diferente al que tenían, cambiando la pertenencia a grupos sociales, identificándose a colectividades determinadas que no se contrapongan a su nuevo estilo de vida, distinguiéndole también por rasgos característicos espirituales y no físicos o materiales, externando una biografía o historia de vida que se caracteriza por el antes y el después de la mutación o conversión religiosa.



En cuanto a las identidades colectivas, explica Giménez (en Valenzuela Arce, 2000: 65) se pueden distinguir dos modalidades básicas de alteración de una unidad identitaria: la *mutación por asimilación* y la *mutación por diferenciación*. La *asimilación* comporta, a su vez, dos figuras básicas: la *amalgama* (dos o más grupos se unen para formar un nuevo grupo con una nueva identidad) y la *incorporación* (un grupo asume la identidad de otro). La *diferenciación*, por su parte, también asume dos figuras: la *división* (un grupo se escinde

en dos o más de sus componentes) y la *proliferación* (uno o más grupos generan grupos adicionales diferenciados). La proliferación de las sectas religiosas a partir de una o más “iglesias madres” podría ejemplificar estas diferentes modalidades de mutación identitaria. Se vislumbra en las zonas fronterizas del país y, particularmente en el sureste, ya se produce una verdadera situación de mutación cultural, debido a la emergencia de nuevas identidades religiosas.

En su artículo *cambios de identidad y cambios de profesión religiosa*, Gilberto Giménez (en Bonfil Batalla, (coord.) 1993: 26), explica que en México, la transformación de la iglesia católica con frecuencia se ha manifestado por la formación –sobre el trasfondo de un catolicismo popular tradicional notablemente persistente- de subidentidades, evidentemente, estas variaciones de la identidad católica responden a otras tantas transformaciones del entorno social mexicano; industrialización, urbanización, generalización de la producción y del mercado capitalista, crisis del desarrollo económico y social, marginación en la ciudad y en el campo, pauperización generalizada, migraciones, desarraigo, masificación de la sociedad, secularización y pluralización ideológica, entre otras. Sin embargo, el tópico de las sectas nos conduce precisamente a una de las formas más claras de mutación religiosa en el largo plazo, esta vez por diferenciación, y no según la modalidad de la división sino de la proliferación. En efecto, las sectas que han logrado implantarse en América Latina y en México proceden de Estados Unidos; en su mayoría, han surgido a partir de una matriz común: el cristianismo occidental.

Particularmente, al abordar las mutaciones religiosas por diferenciación o escisión, como en el caso de la proliferación de sectas, con frecuencia se invoca como factor causal primario diferentes formas de privación, de carencia o de despojo que generan demandas no satisfechas por el sistema social. Se ha señalado, por ejemplo angustia económica,

movilidad social descendente, frustración de las pretensiones de ascenso social, soledad, alienación, anomia, ansiedad, preocupación ética y metafísica e inclusive problemas de salud. Esta teoría presupone que la necesidad es madre de la innovación y del cambio. Otra presuposición de esta teoría es que los cambios de identidad religiosa frecuentemente pueden ser interpretados como modos de compensación extramuros de las privaciones experimentadas en este mundo. En términos marxistas, se trataría de una forma de falsa conciencia que impide a la gente afrontar adecuadamente sus problemas en este mundo.

Por eso suele decirse que las crisis sociales son caldo de cultivo para la proliferación de sectas. Sin embargo, los cambios religiosos no solo se producen, al parecer, en situaciones de ventaja o de bienestar relativo para una población. La identidad personal sólo se conserva si puede expresarse en un determinado medio de manera moderadamente satisfactoria o con éxito moderado. De lo contrario, “los individuos renunciarán a ésta a favor de otras identidades o la alterarán mediante una modificación de las normas para la atribución de identidad” (Fredrik Barth en Bonfil Batalla, 1993: 45). Gilberto Giménez explica que lo significativo de la situación presente es que el campo religioso ha dejado de ser monopolio de la iglesia católica para convertirse en un “mercado de bienes simbólicos”, regido por la lógica de la competencia. Por su parte Peter Berger dice que la tradición religiosa que antes podía imponerse por vía de autoridad, ahora tiene que ser lanzada al mercado. Se trata de vender a una clientela que ya no está obligada a comprar.

Robert Wuthnow (citado por Giménez) propuso un modelo de explicación, el modelo de la “población ecológica”, derivado de la biología, de modo semejante se propone explicar por qué determinadas “especies”-en nuestro caso determinados tipos de identidades colectivas o de ideologías religiosas- existen en determinados entornos o “nichos” ecológicos y no en otros, así como por qué cambian aquéllas cuando estos varían.

El modelo abarca tres fases, la primera se producen ciertas variaciones ideológicas, es decir, ocurren ciertos cambios en el entorno, que provocan un incremento de las especies de ideologías presentes en dicho entorno; en un segundo momento estas ideologías religiosas entran a competir por los escasos recursos posibles, también por la conquista de “nichos” territoriales y sociales que pudieran asegurarles acceso a dichos recursos así como la perpetuación de su movimiento; en una tercera etapa, los movimientos e identidades religiosas que “tienen éxito” y sobreviven tratan de consolidarse mediante la institucionalización; ésta principalmente se expresa en la organización, el ritual colectivo y el establecimiento de relaciones pautadas con el Estado.

Aun cuando Giménez considera que nuestro país se encuentra en la segunda fase del modelo de Wuthnow, en donde existe una competencia entre las ideología religiosas que toman cuerpo aceleradamente en forma de nuevas identidades colectivas, considero que en el sureste de Chiapas y principalmente en la zona alta, podemos observar que muchas identidades religiosas de reciente formación, en un lapso de tiempo muy corto han solidificado su movimiento y hora se encuentran en la tercera fase, consolidándose mediante la institucionalización y con rituales colectivo que son una fusión de culturas, además con el establecimiento de relaciones de respeto y apoyo con el Estado.

Es interesante de igual forma el modelo que Loredana Sciolla (citado por Gimenez) propone, el de la argumentación deliberada (o deliberación íntima), basada no en valores de verdad, sino en lo “verosímil” y lo “razonable” en el contexto de una situación concreta; es una argumentación orientada no a la demostración racional, sino a la persuasión íntima. La adopción de una nueva fe religiosa, es una decisión basada frecuentemente en un doloroso proceso de deliberación íntima –deliberación de naturaleza argumentativa- lo que en estos casos está en juego no es algún tipo de interés racional, sino la propia identidad o, mejor, la

clase de persona que uno quisiera ser. Este proceso de deliberación íntima puede ser alimentado por un “agente simbólico externo, como sería el predicador, el misionero o el profeta de un nuevo mensaje religioso.

### **3.2. La comunicación y la identidad contemporánea.**

De lo que se trata, cuando se habla de identidad cultural, es de aceptar al otro como parte necesaria para un sí mismo y para toda la comunidad que conforme el imaginario. Pertenecer a un grupo es una de las características de la identidad cultural, la identidad yo-sujeto que inicia la vinculación del sí mismo con el otro y que, a través de distintas transformaciones, va perfilando esa unidad bipartita con trazos que irán variando según sean los movimientos sociales que se realicen. Casa Pérez explica que hace unos cien mil años nuestros antepasados se comunicaban a través de signos no verbales y un sistema oral en evolución. A medida que su mundo se volvía cada vez más complejo, necesitó algo más que simplemente la “memoria compartida” del grupo para recordar cosas importantes; necesitó lo que algunos autores denominan una “memoria extrasomática” (Crowley, 1997: 225-228), una memoria fuera del cuerpo, es decir, algo que dejara “constancia de su pensamiento”.

Hoy día, con las nuevas tecnologías de comunicación, hemos transformado radicalmente nuestra forma de vernos y de sentirnos a nosotros mismos. Por lo que Béjar y Rosales (1999: 31) explican, que en el ámbito cultural se presentan dos procesos que a veces se confunden: la globalización y la mundialización. En el que se confronta el simbolismo de la palabra “globo” y “mundo”, El simbolismo del mundo, con sus tres niveles, celeste, terrenal e infernal, corresponde a tres modos de la actividad espiritual. El globo por el contrario, simboliza la totalidad jurídica de un poder absoluto; con el concepto

de globalización se asocia la imagen de la uniformización de los estilos de vida, de consumo, de disfrute; en cambio la idea de mundialización no implica la supresión de las diferencias culturales, sino su articulación en una totalidad distinta. La cultura contemporánea, basada en la unificación tecnológica promueve la diferenciación y la segmentación.

Casas Pérez (en Béjar y Rosales, 1999: 133) explica que uno de los parámetros frente a los cuales se confronta hoy en día el concepto de identidad nacional es su aparente opuesto: la globalidad, entendida ésta como factor de uniformización en los modelos de consumo y estilos de vida. Otro es el de la mundialización, es decir, la articulación de formas de comunicación distintas en un contexto de intercambios tecnológicos. Así pues, para discutir fenómenos de identidad en un mundo globalizado y perneado por la modernidad, es menester acotar que el hombre moderno encuentra correlatos de identidad en el discurso de la modernidad, los cuales, por otra parte, son perfectamente congruentes con un mundo globalizado en el que abundan las tecnologías de información.

Tenemos que pensar a los sujetos de finales del siglo XX como seres tecnológicos provistos de mecanismos que les permiten el acceso a un repertorio de mensajes que circundan al planeta y se constituyen en parte de una cultura mundial. Y que los obliga a replantearse la presencia de procesos de relación identitaria en distintos niveles. Páramo en el capítulo escrito para el libro (en prensa) *Sociedad y Comunicación: una mirada al siglo XXI*, explica que el proceso de sincretismo permite que la apropiación de elementos culturales exógenos ocurra, previa transformación, es decir que, imágenes y textos exógenos contenidas en los medios de comunicación son desconstruidos y re-elaborados a partir de las características culturales propias, mezclándolos con el conjunto de experiencias personales y colectivas, desde donde son reconstruidas, pintados con el tinte propio de la

cultura receptora. Y que los medios de comunicación juegan un papel estratégico en la difusión de estereotipos, imágenes y mensajes.

Ningún sentido de identidad puede darse en la ausencia de comunicación, ya que la comunicación con otros me permite encontrar valores compartidos que llegan a conformar el sentido de lo es nuestro y de “lo que somos” nosotros por extensión, de modo diferente de “lo que son ellos”. De acuerdo con la situación geocultural del presente, se está en una etapa en la que los intercambios culturales se aceleran en todos los niveles, con repercusiones para todos los países, ya sea centrales o periféricos, y en donde los símbolos se “reinventan”, buscando la identidad social mas acorde con el momento moderno.

El ser simbólicamente “hombre” o “mujer” se convierte en un distintivo esencial del yo, y la forma como se asume la propia identidad depende en gran medida de lo que se espera que uno sea de acuerdo con su género. Actualmente, sabemos que femenino o masculino puede querer decir cosas muy diversas dependiendo de cada sociedad. Por lo que Serret (en Valenzuela Arce, 2000: 239) explica que diversos estudios antropológicos nos ayudan a comprobar que la relación del cuerpo con la identidad no es una relación real sino imaginaria, ordenada por lo simbólico, por lo que ha demostrado que la asunción de identidad genérica obedece a la educación y no al aspecto biológico o a una valoración física.

Serret explica que los elementos que siguen siendo referencia básica en la construcción de la identidad femenina dentro de los parámetros de la modernidad son:

1) *la conciencia de la subordinación*. Si consideramos que se nos enseñan desde pequeños que la desigualdad entre hombres y mujeres es resultado de causas “naturales” o “divinas”, la gran mayoría de mujeres no logran superar la posición de subordinación social ante el hombre.

2) *el cuerpo como factor de identidad*. La idea tradicional que identifica a la mujer actualmente se ha modificado, por ejemplo, en el modo de vida de las mujeres en el campo laboral y económico, pero esto no se ha traducido en una modificación de los conceptos tradicionales del cuerpo de la mujer y de los roles que en la familia desempeña, como responsable primaria de los hijos en su educación, en su salud y en los valores, atada en el ámbito privado de la sociedad.

### **3.3. Identidad organizacional.**

La identidad se forma por procesos sociales, que se representan en cualquier comunidad u organización. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad, por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. Por lo que, la identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

En el comienzo de la historia, la conciencia de la propia identidad se establece en función de la lengua, de la cultura y de la raza, en relación a otros pueblos, entendiendo entonces que desde el origen de la sociedad, se fundaron diferentes grupos étnicos que tienen entre sí diversidad de lenguas y costumbres, por lo tanto de identidad. Por lo que la identidad es la facilitadora para un espacio de asignación de significados, para que los miembros de la organización, internalicen los rasgos fundamentales y se transformen en verdaderos componentes de una cultura. La identidad posibilita la reproducción

comunicativa de la cultura, ese sistemas de valores que se expresa a través del lenguaje verbal, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

La identidad es la concepción de quienes somos; es una toma de conciencia que se produce a partir de un contexto social, por lo que somos una fusión de experiencias históricas compartidas, de culturas diversas, de ideologías distantes, de religiones extremas, de varios idiomas y lenguas, de valores compartidos y de creencias comunes, en donde la identidad se forma por transcurso sociales involucrados, y se determina por la estructura social, es decir la identidad es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad.

La identidad entonces, debemos entenderla como una construcción compleja y cambiante que se establece también en las organizaciones, sin importar su estructura o sus objetivos, ya que en medida que se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad (Gaulejac, 1993: 33), tan es así, que las organizaciones que estudiamos en este trabajo doctoral –en diferente medida- construyen una nueva identidad que influye de gran manera en el individuo y en la comunidad, por lo que la organización pasa a ser así generadora de identidad. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización. La definición de la identidad organizacional es el elemento básico de la estrategia de imagen organizacional, puesta que constituyen su base y es el aspecto globalizador y unificadora de la comunicación organizacional. Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás y se materializa a través de una estructura.

### **3.4. La construcción de una identidad**

Para Berger y Luckmann, la identidad humana (2003; 214) representa la solidaridad común de un pueblo que requiere de la unión de su gente, por lo anterior, la identidad constituye, un elemento clave de la realidad subjetiva y en cuanto tal, se halla en una relación dialéctica con la sociedad. Las teorías sobre identidad siempre se hallan insertas en una interpretación más general de la realidad; están “empotradas” dentro del universo simbólico y sus legitimaciones teóricas, y varían su carácter de acuerdo con este último (Berger y Luckmann, 2003; 215), como explica Canclini (1990; 177), tener una identidad sería, ante todo, tener un país, una ciudad o un barrio, una entidad donde todo lo compartido por los que habitan ese lugar se vuelve idéntico o intercambiable, y Alducin (en Béjar y Rosales, 1999: 114), explica que existen las culturas de empresas que también producen una identidad.

La formación de una identidad colectiva depende del cruce de múltiples factores y nunca de uno solo: género, etnia, nacionalidad, clase social, religión, entre otros, y el espacio donde se configuran y actúan las identidades, es el del imaginario colectivo. No solo lo llamamos así porque aquéllas están conformadas a través de la superposición de imágenes –lo que les da su carácter ambiguo y cambiante-, sino porque, además, forman parte del mundo imaginario de la percepción (Serret, en Béjar y Rosales, 1999: 242). Por lo anterior, podemos decir que la identidad no forma parte de la “esencia” de los grupos humanos, ni es una característica objetiva de las personas, es tan solo un aspecto de las relaciones interpersonales o sociales que se dan en un tiempo y en un espacio bien definidos.

El trabajo de investigación doctoral, propone que el proceso de identidad en una organización con características religiosas, por lo tanto con una “cultura fuerte”, es guiado

por la interacción de los actores en donde el punto determinante es la “identidad personal o individual” y la creación de significados que le producen seguridad en la vida presente y muerte futura de estos, pero que conlleva a una identidad grupal, que hace más fuerte esa seguridad de quienes son y a donde van, dando poca o nula importancia en primer orden a la distinción entre varones y mujeres.

La historia del pensamiento feminista es la historia del rechazo de la construcción jerárquica de la relación entre varón y mujer, esto es, la historia de la exclusión, invisibilización y subordinación que los discursos, las prácticas y los valores hegemónicos han asignado a las mujeres (Béjar y Rosales, 1999: 64). Serret considera a la “simbólica del género” como compuesto por un binomio: femenino y masculino, y que adquiere sentido en su interrelación. Los referentes simbólicos de la identidad de género se construyen y se reproducen en el interior de las diversas instancias de socialización: la familia, la (s) iglesia(s), las instancias educativas, las tradiciones orales y literarias, los discursos científicos, las formas estéticas, y vale la pena insistir en que su fuerza radica en considerarlas siempre connaturales a los atributos sexuales (en Béjar y Rosales, 1999: 245).

Los movimientos de minorías étnicas o lingüísticas han suscitado interrogaciones e investigaciones sobre la persistencia y el desarrollo de las identidades culturales. Gilberto Jiménez (en Valenzuela Arce (coord.) 2000), explica que la vía más expedita para adentrarse en la problemática de la identidad quizás sea la que parte de la idea misma de distinguibilidad, por lo que Habermas citado por Gilberto Jiménez (en Valenzuela Arce, 2000: 47), dice que “la identidad es un predicado que tiene una función particular; por medio de él una cosa u objeto particular se distingue como tal de las demás de su misma especie”.

Las cosas sólo pueden ser distinguidas, definidas, categorizadas y nombradas a partir de rasgos objetables desde el punto de vista del observador externo, que es el de la tercera persona, tratándose de personas, en cambio, la posibilidad de distinguirse de los demás también tiene que ser reconocida por los demás en contextos de interacción y de comunicación, lo que requiere una “intersubjetividad lingüística” que moviliza tanto la primera persona (el hablante) como la segunda (el interlocutor) (Habermas, 1987, II: 145). Por lo que Jiménez explica, que las personas no solo están investidas de una identidad numérica, como las cosas, sino también, de una identidad cualitativa.

Serret (en Valenzuela Arce (Coord.), 2000: 233) dice que para el psicoanálisis la identidad es, ante todo, la *calidad de idéntico*, la identidad no existe por principio, sino que se constituye mediante una acción que se conoce como *proceso de identificación*. La Planche y Pontalis (en Valenzuela Arce, (coord.) 2000: 233) explican a la identificación, como el proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste. La primera idea para nosotros fundamental, es que el psicoanálisis nos permite escapar de una lógica determinista que atribuye un correlato necesario entre realidad biológica y existencia subjetiva, en tanto que concibe al sujeto como resultado de un serie de procesos simbólicos y no como el efecto de cualquier conjunto de cualidades “naturales”.

Para explicar el proceso de constitución de la subjetividad, Lacan (en Valenzuela Arce, 2000: 234) construye los conceptos de lo real, lo simbólico y lo imaginario con los cuales designa tres registros con lógicas y funcionamientos particulares. Lo real es el mundo realmente existente (que ha sido llamado “natural”), de este modo el orden simbólico organiza para el sujeto el caos originario, y por ello es condición básica de la existencia del yo. Ahora bien, la forma particular como percibe el sujeto aquello que le

preexiste como mundo real es lo que se denomina “imaginario”; para que la subjetividad se configure (y no devenga psicosis) es necesario que exista la mediación ordenadora de lo simbólico.

### **3.4.1. Identidad nacional**

Serret expone que podemos aludir a la identidad nacional como un imaginario colectivo edificado sobre la base de una reconstrucción mítica de la relación conflictiva y desigual entre la cultura hispana y la indígena. Uno de los componentes básicos de la identidad nacional mexicana ha sido el cultivo y la enseñanza de una lengua nacional, el español o castellano, por lo que el multilingüismo, valioso de por sí, porque “cada lengua es un mundo”, es compatible con la existencia de un idioma común, en este caso se trata del español mexicano, forjado en cinco siglos, a partir de su matriz castellana.

Valenzuela Arce (2003; 15) considera que es inminente la desaparición de culturas e identidades sociales tradicionales o subalternas frente al desarrollo de las culturas “modernas” o dominantes, por su parte García Canclini (1989: 51) considera que a pesar del impacto que tiene la globalización sobre la cultura, existen importantes razones antropológicas para dudar que las culturas locales puedan evaporarse, así que al hablar de una identidad nacional, seguiremos hablando de diversas identidades que subsisten dentro de esta identidad mexicana, y que difícilmente podrán evaporarse y formar una sola.

Viqueira (2002) en su obra “encrucijadas chiapanecas” explica que hoy día los hablantes de alguna lengua mesoamericana en México representa sólo el 7.5 % del total de sus habitantes, en cambio, en Chiapas siguen representando un poco más de la cuarta parte de la población del estado (el 26 %), así Chiapas es el estado que tiene el mayor número de indios que no hablan español (unos 230 000, que representan el 8.5 % de la población, lo

que constituye una clara evidencia de que la comunicación cotidiana con los grupos ladinos es menor frecuente y está más mediatizada que en otras partes del país, y el 80 % de los indígenas de Chiapas viven concentrados en las Montañas Mayas y en la Selva Lacandona.

Valenzuela Arce (2000: 56) explica que la *cultura nacional*, ha sido la nube de la historia que cubre y uniforma desigualdades y obliga a compartir, y en muchas ocasiones a celebrar, las efemérides que dan cuenta de la desigualdad, pero también, es la búsqueda de un modelo de cohesión interna y “protección” ante lo externo. Por su parte, la *identidad nacional*, lleva implícito un cierto consenso, cuando menos en aspectos centrales, donde se manifiesta una identidad multirregional y multclasista que en muchas ocasiones no corresponden con concepciones y proyectos acartonados del nacionalismo legitimador. Pero cuando una sociedad se enfrenta ante el desorden, la ineficacia e incomunicabilidad de los valores y la falta de horizonte al carecer de objetivos comunes, se hacen evidentes los síntomas de una crisis de identidad que se manifiesta en todas las instituciones de la cultura: las familiares, las laborales, las políticas, la estatal, las educativas, las religiosas, etc.

### **3.4.2. Identidad Étnica**

Los grupos étnicos son grupos sociales que asumen ciertas características particulares y no pueden ser definidos de manera esencialista; por lo tanto, explica Valenzuela Arce, que se ha optado por describirlos más que por definirlos. La etnicidad se construye con base en las diferencias reales, que prevalecen en un grupo y las distinguen de otros pueblos, sean de carácter físico y cultural o imaginado, o sea, cuando los miembros del grupo se asumen como parte de un proyecto común. La religión y el idioma, así como

los aspectos étnicos, son un importante fundamento de la identidad étnica o nacional; de ahí las guerras por causas religiosas.

La identidad étnica muchas veces es blanco de calificativos que no deberían generalizarse, por lo cual Goffman (1986), dice que cuando un estereotipo es despreciativo, infamante y discriminatorio, se convierte en *estigma*, es decir, una forma de categorización social que fija atributos profundamente desacreditadores, así con la idea del indígena, como “flojo”, “cochino”, “necio”, “malo”, entre otros; o con la idea de los islámicos como terroristas, asesinos y crueles con las mujeres, ya que la percepción negativa de la propia identidad genera frustración, desmoralización, complejo de inferioridad, insatisfacción y crisis.

Es importante, desde el punto de vista geopolítico, que nuestras fronteras al sur y al norte son con países no católicos. En Guatemala los protestantes o grupos cristianos son mayoría frente a los católicos, y lo mismo que ocurre en el norte, podemos decirlo de buena parte del sureste, donde las nuevas religiones de cristianos son un factor muy importante que ha de ser tomado en cuenta en función de una posible ruptura de la unidad nacional (en Béjar y Rosales, 1999: 126), principalmente cuando estos cambios religiosos ocurren en comunidades étnicas, modificando sus costumbres, tradiciones y su identidad con la región que los ha visto nacer y desarrollarse como indígenas tradicionalistas católicos.

Debido a que nuestro país fue conquistado por una “España católica”, gran cantidad de ciudades aun se encuentran identificadas con símbolos católicos, a tal grado, de quererlos considerar como propios de la nación mexicana, un ejemplo claro es la imagen de la Virgen de Guadalupe. De acuerdo con la conocida tesis de Lafaye (1983: 295-303), la Virgen de Guadalupe pudo ser eficaz vehículo de evangelización del pueblo indígena gracias a la paradójica razón de que en ella los nativos adoraban a la deidad precolombina

Tonantzin, en cuya región y con cuyas atribuciones se adoró a Guadalupe. A la vez la Virgen morena represento para los criollos un símbolo de identidad patria con el que se enfrentaron a las pretensiones de superioridad de los españoles de la península.

La batalla librada por la iglesia nativa para que Roma reconociese la validez de la aparición sacra hecha, además, ante un indio, y la identidad de una Guadalupe mexicana distinta, que se había aparecido -¡cuatro veces!- ante Juan Diego, sin que una imagen (pictórica o escultórica) la precediera y, además, se había cuidado de aparecerse bajo un aspecto que la identificaba de lleno con el pueblo mexicano (Serret en Béjar y Rosales, 1999: 264).

La virgen morena no representa sólo una figura sincrética de fusión entre las culturas y los sentimientos de pertenencia indios e hispanos, se convierte de hecho en el primer símbolo que expresa la identidad nacional novohispana en su singularidad. El tipo especial de sincretismo que se produce en México entre las culturas –y las religiones- indígenas y española produce un ordenamiento simbólico que combina lo religioso, lo mítico y lo laico, dentro del cual tanto la idea de lo femenino como la identidad nacional misma parecen estar referidas en Guadalupe.

### **3.4.3. Identidad Mestiza**

A finales del siglo XVIII la ideología del mestizaje incorporó la mezcla biológica y cultural como base para la construcción de nuevos linderos de identificación grupal, a esta mezcla se le adjudicaba un carácter supremacista, aunque el indio nunca participó como actor de la construcción de la cultura del mestizaje, sino como mito fundador o referente cultura (Valenzuela, 2003: 224).

Por su parte, Béjar y Rosales (1999; 48) explican que en la tesis del mestizaje cultural se sostiene la existencia de una identidad y una cultura mexicana propia, con sus diferentes particularidades en cada región, las cuales serían el resultado de una síntesis de distintos elementos culturales provenientes de las sociedades indígenas, europeas y africanas, sin embargo, la identidad cultural mestiza no siempre es asumida por todos los mexicanos. Enrique Alduncin (1999; 121), dice que en la geografía cultural, étnica, económica y social de nuestro país existen muchos “méxicos”, el norte y el sur sería la partición dicotómica más simple, por lo que observamos con claridad que cada región o entidad federativa representa una identidad propia, con características que simbolizan las personas, las sociedades, y por lo tanto las organizaciones.

Béjar y Rosales explican que el mestizaje supone un proyecto nuevo de cultura, en el cual, bajo la batuta de los ideales provenientes de la Ilustración, convergen el carácter de los pueblos precolombinos, la cultura hispánica y católica, la fuerza y el ritmo del África negra. Por lo anterior, México es un país mestizo por naturaleza, y la identidad cultural e identidad nacional corresponden a dimensiones analíticas diferentes, pues aunque la primera atiende a la específica configuración del mundo de vida de los grupos sociales y la segunda encierra una dimensión ideológico-política identificada con un proyecto de nación, no siempre es posible diferenciarlas.

### **3.5. La construcción de la identidad colectiva de los Altos de Chiapas**

Nuestro trabajo doctoral hace referencia a tres organizaciones ubicadas en San Cristóbal de las Casas, que forma parte de lo que entendemos por los Altos de Chiapas, junto con los municipios de Aldama, Amatenango del Valle, Cancuc, Chalchihuitán, Chamula, Chanal, Chenalhó, Huixtán, Larráizar, Mitontic, Pantelhó, Oxchuc, Santiago El

Pinar, Tenejapa, Teopisca y Zinacantán. A estos municipios hay que agregar los pueblos de Aguacatenango y el Puerto, que forman parte del municipio de Venustiano Carranza, que han presentado características de identificación de mucho interés.

Juan Pedro Viqueira (2002), en su extraordinaria obra sobre economía, religiones e identidades de Chiapas, explica que desde el inicio de la colonia hasta la segunda mitad del siglo XX, pueden encontrarse tres formas de identidades colectivas en los Altos de Chiapas, la primera que llama de “*castas*”, que separa a la población en un pequeño número de grupos de acuerdo a su supuesto origen racial (españoles, mestizos, mulatos, negros e indios); la segunda que denomina identidad *local*, ligada a los pueblos de indios del periodo colonial; y finalmente, una identidad *regional*, que fue el resultado de la unificación de los pueblos del Altiplano para hacerlos gravitar en torno al asentamiento primero español y luego ladino, que es la actual San Cristóbal de las Casas.

Lo que había en este territorio conquistado era una impresionante diversidad humana, compuesta por una infinidad de identidades sociales basadas en las lenguas, las unidades político-territoriales y una multiplicidad de grupos por género, edad, linaje, oficio, estamento, entre otros. Además en el interior de cada pueblo existían importantes diferencias económicas, de prestigio y de poder. Pero los Españoles decidieron reagruparlos para que se les facilitara la evangelización, vigilarlos y controlarlos, así como obligarlos a pagar tributos en especie, trabajo y dinero, pero esta tarea se vio facilitada por las hambrunas y epidemias que terminaron con la vida de más del 60 % de los habitantes de los Altos de Chiapas.

A raíz de la Independencia, explica Viqueira (2002), se proclamó la igualdad jurídica de todos los mexicanos, pero una cosa es cambiar la Constitución y las leyes y otra muy distinta es cambiar las prácticas sociales, las identidades y las formas de pensar. Dos

rasgos que los identifica y que han sido mas difíciles de cambiar es la lengua y el uso de un traje que fue impuesto originalmente por los Dominicanos para identificar a los naturales de cada pueblo, de estos esfuerzos por diferenciarse de los pueblos de la región, a menudo existían rivalidades y conflictos por el control de los recursos naturales de la zona. Los discursos identitarios han producido el odio y la violencia contra los grupos contrarios o diferentes, durante largas etapas en la historia, no solo de los altos de Chiapas sino de toda la entidad, y en muchos casos fomentados por dirigentes de grupos políticos o religiosos, que dan pie a la persecución de los disidentes internos del grupo.

Actualmente, a raíz de las expulsiones violentas por motivos religiosos y de las migraciones por causas económicas, muchos indígenas han abandonado sus municipios de nacimiento, llegando de forma masiva a San Cristóbal de las Casas; pero observando que aun fuera de su lugar de origen, siguen portando su traje tradicional –principalmente las mujeres- o adoptan vestimentas de estilo norteno (lo que los distingue de los ladinos), hablando su lengua y participando en la vida política y religiosa de sus lugares de origen, la situación cambia con los hijos de los migrantes, ya que juegan con la doble identidad, según las circunstancias. Es muy común entre ellos, el matrimonio entre indígena de diferentes municipios o incluso entre indígenas y ladinos, debido a la convivencia diaria entre indígenas de diferentes etnias en San Cristóbal de las Casas, por lo que esta surgiendo un tzotzil universal o de alcance regional (Viqueira, 2002: 365).

Es importante mencionar que actualmente, se identifica una “burguesía indígena” en esta zona, que tienen el control de gran parte del mercado de la ciudad de San Cristóbal, de prácticamente todo el transporte de personas y mercancías entre la ciudad y el resto de los Altos, así como las remesas de dólares de los migrantes indígenas en los Estados Unidos, junto con el dinero de actividades como el tráfico de indocumentados centroamericanos,

producción y venta de drogas y venta de armas, lo ha hecho que se establezcan en colonias periféricas de la ciudad y busquen participar en la vida política de la ciudad de forma mas relevante, lo que incomoda en gran medida a los originarios de la ciudad, llamados “coletos” o “auténticos sancristobalences”.

### **3.6. La ideología como doctrina de fe, creencias y valores**

La Ideología, es un amplio sistema de conceptos y creencias, muchas veces de naturaleza política, que defiende un grupo o un individuo. Marx y Engels son generalmente reconocidos como los indicadores de la moderna concepción de la ideología (De la torre, 2004; 35), ya que el concepto moderno nació con los escritos de Karl Marx, que pensaba que las ideologías eran sistemas teóricos erróneos formados por conceptos políticos, sociales y morales desarrollados y protegidos por las clases dirigentes en su propio beneficio. Para Marx las jerarquías religiosas, por ejemplo, intentan perpetuar sistemas de fe, que en el fondo protegen el bienestar económico de los que están en el poder. Corregida por pensadores sociales posteriores, esta definición peyorativa de la ideología acabó por dominar el uso moderno del término. Siguiendo a Marx, los defensores de un sistema sociopolítico concreto se sentían libres para rechazar los argumentos de sus oponentes por estar fundamentados en alguna ideología, es decir, por ser falsos al fundamentarse en preferencias ideológicas del oponente más que en la situación real.

La construcción ideológica de las identidades echa mano de multitud de hechos biológicos, lingüísticos, históricos y culturales. La función de la ideología es la de servir como estafeta a la memoria colectiva con el fin de que el valor inaugural de los acontecimientos fundadores se convierta en objeto de la creencia de todo el grupo. Las ideologías nos explica De la Torre Gamboa (2004), son una visión enmascarada de la

realidad, es decir, son el resultado de la aplicación de un filtro a los datos de la realidad, pero no se trata de un filtro arbitrario o que intencionalmente quiera torcer la imagen, se trata de determinaciones que vienen de la propia práctica social, de este modo la ideología y cultura aparecen entrelazadas, debido a que la cultura es el resultado de esa misma filtración y, por tanto, una determinada cultura es directamente asociable con determinada ideología.

Es la expresión de todas las potencialidades de un grupo que se encuentra reprimido por un orden existente; es un ejercicio de la imaginación para pensar de otra manera la manera de ser del ser social, por lo que no es casual que se las interprete, muy livianamente por cierto, como generadoras de desorden, de sin-sentido y de pérdida de credibilidad en lo fundacional. Por lo anterior consideramos que al hablar de ideologías, podemos distinguir a aquellas que intentan a través de su mensaje, permanecer como un medio de fe y salvación, como es la ideología que defiende la iglesia católica, evangélica o islámica, por lo que es importante analizar los conceptos de doctrina y creencia, que también observamos muy ligados a la ideología de determinadas culturas. Por lo que podríamos definir la doctrina como un sistema de opiniones o postulados más o menos científicos, frecuentemente con la pretensión de posesión de validez general, usualmente el término de doctrina connota un cuerpo de dogma religioso, tal como es promulgado por una iglesia, pero no necesariamente.

El cristianismo o religión cristiana, es aquella que afirma basarse en la doctrina, preceptos e ideas difundidas por Jesucristo. El cristianismo es una de las tres grandes religiones monoteístas, junto con el Judaísmo y el Islam, y la segunda por orden cronológico, después del Judaísmo, de la cual proviene. El cristianismo como un movimiento social, desde los tiempos de Jesús y en las nuevas Iglesias que se fundan, tiene

un “pensamiento social cristiano” inequívoco de doctrina. Por su parte el Islam, que en árabe significa sumisión, es una de las tres grandes religiones monoteístas, junto con el judaísmo y el cristianismo, y la tercera por orden cronológico.

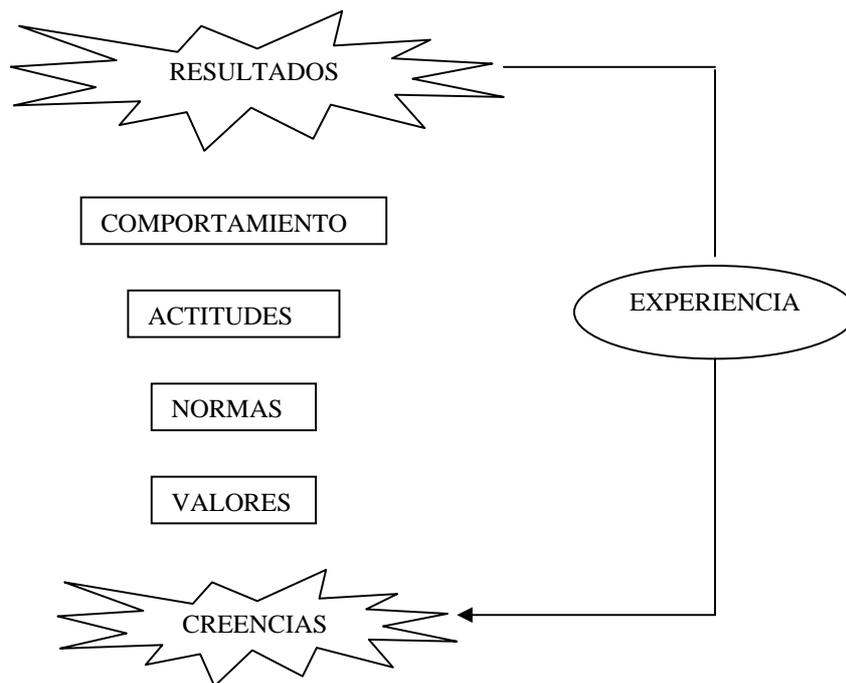
Una creencia es un tipo especial de conocimiento basado en la fe, necesariamente, la creencia no tiene una base experimental o empírica, lo que la hace opuesta al conocimiento científico, que se construye con conocimientos obtenidos mediante el método experimental. Un conjunto de creencias organizadas forman la base de lo que se conoce como ideología. Las fuentes de las creencias son varias: *externas*, cuando se originan en explicaciones dadas por la gente para la comprensión de ciertos fenómenos; o *internas*, cuando surgen del propio pensamiento y convicciones.

Las creencias pueden clasificarse en creencias religiosas, creencias políticas, creencias pseudo-científicas (médicas, meteorológicas, etc.), creencias históricas, mitos o leyendas. Las creencias religiosas constituyen un tipo especial de creencia, donde el tema fundamental de la misma es la relación del hombre con el mundo sobrenatural, en particular con el ser superior denominado Dios. Una hipótesis más común es que las creencias representan la misma cosa que les suponen “verdades” integrales dentro de ciertas religiones, contextos religiosos o las mismas supersticiones. Sin embargo, en sentido genérico las creencias son estructuras del pensamiento desarrollados y profundamente anclados por los años de aprendizaje y de experiencia, que permiten explicar y dar un sentido a nuestra realidad (Dolan, 1999: 83).

En la figura 5, observamos, que la relación entre las creencias y los valores es extremadamente cercana (Simón L. Dolan, 1999: 83), seguida por las normas, que son reglas de conducta adoptadas por consenso, entonces los valores son criterios de evaluación, que aceptan o rechazan las normas, por lo que las actitudes son las

consecuencia de los valores y de las normas que lo preceden, y de una evaluación que tiende a ser positiva o negativa.

*Figura 5.  
Relación entre creencias y valores.*



Fuente: Tomada de Simón L. Dolan.

Para Giménez (en Bonfil Batalla, 1993: 26), la identidad es primer termino un sistema de relaciones y de representaciones; por lo que la identidad de la persona tiene un carácter plural o, mejor, pluridimensional. En efecto, la identidad de ego resulta de su inserción en una multiplicidad de círculos de pertenencia concéntricos o intersecados. Por lo que la identidad debe concebirse como una esencia o como un paradigma inmutable, sino como proceso de identificación; es decir, como un proceso activo y complejo, históricamente situado y resultante de conflictos y luchas.

Silvia Ortiz (en Bonfil Batalla, 1993: 55), explica que la discusión sobre la identidad religiosa nos remite a considerar dos concepciones diferentes: la definición del concepto de identidad como un proceso dinámico de identificación, y el concepto de religión como un sistema modelante secundario de la cultura global. La identidad religiosa es una percepción subjetiva que implica dos instancias del mismo proceso: la identidad religiosa individual y la colectiva, las cuales se corresponden en la interacción de la adscripción identificatoria. La identidad religiosa individual supone la adhesión del profesante a un sistema de representaciones simbólicas de lo sagrado que lo identifican en una comunidad de concepciones, valores y prácticas; por ello constituyen un conjunto de percepciones tanto personales como de grupo.

La asimilación del creyente a esa colectividad es un proceso de integración aculturativa mediante las formas de socialización, hasta que aquél se reconoce y es reconocido como parte integrante de la comunidad de creencias. Por ello la elaboración de la identidad religiosa es un proceso dinámico y de dimensiones plurales. Realizada la revisión teórica organizacional, cultural y sobre la identidad social e individual, podemos analizar lo observado en cada estudio de caso, basándonos en el aspecto metodológico que a continuación analizamos.

## CAPITULO IV

### DISEÑO METODOLOGICO.

El proceso de investigación se inicia a partir de la observación de un fenómeno, es decir, de un acontecimiento o proceso que se presenta a un sujeto, que es quien los capta por medio de los sentidos; por lo que Ponce de León (2002; 31) explica que todo aquello que forma parte de la realidad es un hecho y en cuanto es conocido por alguien se le llama fenómeno. Para determinar el diseño metodológico de toda investigación, es necesario comprender que la *epistemología* es un proceso continuo de construcción del conocimiento, que se desarrolla desde los niveles más elementales hasta los más complejos, para producir el llamado conocimiento científico (Rincón, 2000; 105). La *ontología* es la rama de la filosofía en la que se exponen las diversas teorías sobre el ser en general, esta expresión incluye todo ente u objeto que existe en el cosmos, es decir, toda materia (Gutiérrez, 1984; 11), así como la concepción de *paradigma* en su acepción más ordinaria se ha entendido como un modelo o ejemplo, pero en el planteamiento de Thomas Kuhn no se limita a esa concepción, sino que intenta delimitar los problemas, métodos y conocimiento de toda una ciencia. Por lo tanto, se convierte en todo aquel conocimiento científico que es compartido por una comunidad científica que está conformada por miembros de una especialidad científica (Rincón, 2000; 123).

queda claro que toda realidad social es difícil de entender por su complejidad social, política y económica. tomando en cuenta esta consideración realizamos el estudio de tres tipos de organizaciones; la primera con características de una gestión *tradicional*, la segunda *celular*, y la tercera *gremial*, las cuales presentan características especiales en su estructura, en el tipo de autoridad y poder que manejan, en la división del trabajo, en la forma que planean sus objetivos, en el procesos de toma de decisiones, en el tipo de

liderazgo que promueven, en la cultura organizacional y religiosa que profesan, , en las tradiciones, símbolos, rituales y valores que desarrollan, así como el papel de la mujer en la sociedad y la identidad que se construyen individual y socialmente.

El *objetivo* de la investigación doctoral, fue realizar un estudio de caso en tres organizaciones: la escuela granja de las Hermanas Clarisas, la congregación de alas de águila visión 2000 y la comunidad islámica, las tres ubicadas en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, analizando las formas de organización, el tipo de gestión que han implementado y la identidad que se origina a partir del trabajo que desarrollan, así como la cultura religiosa que guía a estas organizaciones, como elemento determinante en su desarrollo y en la practica social, sin olvidar a los actores internos y externos que intervienen, ya que analizaremos a las organizaciones como un producto social, por lo que es fundamental conocer el contexto en el que se desarrollan, así como la estructura interna, el funcionamiento y la relación con otras organizaciones; sin duda alguna este trabajo de investigación, presenta a la cultura religiosa de las organizaciones como un elemento que enfatiza la forma en que se desarrolla la gestión y la identidad en la organización.

El trabajo tiene un acercamiento a la realidad social, que se conoce a través de la observación de la organización, de los actores, de los acontecimientos que se suscitan, y de la información de primera mano. De igual forma es importante reconocer la relación estrecha entre estas organizaciones y otras instituciones de las que dependen económicamente para su funcionamiento, inmersas en un contexto regional, estatal, nacional o internacional. La estrategia del enfoque metodológico, es cualitativa, por la naturaleza del problema, requiriendo tres estudios de campo que permitan analizar a las organizaciones en su aspecto organizacional, de gestión y de identidad.

#### **4.1. Planteamiento del problema**

El planteamiento del problema, involucra el estudio de diferentes teorías organizacionales y sociológicas, en los que se analizan los elementos y características de las organizaciones, de las formas de gestión, de la cultura, de la religión como un fenómeno cultural en una organización, y de la identidad individual y grupal.

Los tres estudios de caso, se llevaron a cabo en organizaciones ubicadas en San Cristóbal de las Casas en el estado de Chiapas. La primera organización presenta una cultura religiosa católica, la segunda evangélica y la tercera islámica. Constituyendo un trabajo doctoral relevante, debido a que hoy en día existe una compleja variedad de religiones en el Estado de Chiapas, las cuales tienen que coexistir en un ambiente pluricultural, multiétnico y de pobreza extrema. Además, es preciso resaltar que las organizaciones estudiadas presentan características especiales en su estructura, gestión, cultura e identidad de sus miembros, lo cual le confiere mayor importancia al análisis de las mismas.

Si bien es cierto que el estudio de los tres casos podría realizarse desde diferentes perspectivas disciplinarias, como la antropología, la sociología, la filosofía, entre otras, el objetivo del estudio conduce a la necesidad de realizar esta investigación a partir de los Estudios Organizacionales. La investigación que se desarrolló fue de tipo exploratorio-descriptivo-cualitativo, concluyendo en tiempo y forma marcados con anterioridad.

##### **4.1.1. El marco de análisis desde la perspectiva cualitativa**

A través de una estrategia metodológica cualitativa se tratarán de conocer identidades y las diferencias en el estudio comparativo, siendo el lenguaje uno de los elementos constitutivos del objeto, por lo que se considera de suma importancia los

discursos, el lenguaje, el significado y el sentido que constituye una dimensión de la realidad social.

Ruiz Olabuénaga, explica que los métodos cualitativos (1999: 31), parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados, por ello las técnicas cualitativas buscan entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada, para describir y comprender los métodos detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás. Se buscará conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, y el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia intentando ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando, por lo que la clase, la raza, el género y la etnicidad configuran el proceso de indagación, haciendo a la investigación un proceso multicultural (Rodríguez Gómez, 1996: 32).

Consideramos que las organizaciones actuales son el resultado de una larga evolución histórica, principalmente respuesta de personajes y escuelas que influyeron en su cultura e identidad, por lo que se llevó a cabo una rápida revisión del trabajo teórico de autores clásicos como Taylor, Fayol, Augusto Comte, Emile Durkheim, G. W. F. Hegel, Ludwig Feuebach, Kart Marx, Max Weber, Herbert Spencer, Pitirim Sorokin, la escuela de Chicago y la escuela de Harvard (Ritzer; 1994).

Se realizó también un análisis de otras corrientes ideológicas importantes, como la construcción social de la realidad, de Peter Berger y Thomas Luckman, la teoría de la evolución social de Hebert Spencer, el interaccionismo simbólico de George Mead, el funcionalismo estructural que nos ayudan a comprender junto con la teoría de sistemas, a

la teoría Acción-Estructura, la propuesta de Margaret Archer (1988), sobre cultura y acción, ya que considera que la morfogénesis, tomada de la teoría de sistemas, implica el proceso mediante el cual los diversos intercambios complejos no solo producen cambios en la estructura del sistema, sino que también constituyen un producto final: la elaboración estructural.

Así también, se hace una revisión teórica sobre el tema de la religión, comprendiéndolo como un sistema cultural, según Clifford Geertz (1987), y la teoría de la cultura e identidad de Ashtiaq Jamil y Antonio Barba (1997); de igual forma se analizan los trabajos sobre las formas de gestión de Luís Montaña Hirose (2000) y Vincent de Gaulejac (2005); y la teoría de la desigualdad entre los géneros de Jessie Bernard (Ritzer; 1994), entre otros.

Dadas las características del objeto de estudio se consideró que las organizaciones las entendemos principalmente por su estructura, el tipo de autoridad y poder que representan, la manera en que se da la división del trabajo, las formas de planeación de las metas y objetivos, los procesos de toma de decisiones, y básicamente las formas de gestión como una estrategia y forma de dominación sobre el cuerpo, el pensamiento y la psique (de Gaulejac: 2005), y que escapa al ámbito estrictamente económico y se instala prácticamente en todos los espacios de la vida social al punto de ser considerada un “síntoma de la sociedad posmoderna” (de Gaulejac: 2005), hoy se “gestiona” todo: el trabajo, la salud, la familia, la vida privada, las emociones, la educación.

Así también, comprendemos que la cultura (Geertz, Clifford; 1987:89), es un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres. Considerando que este sistema de símbolos se transmite en las tradiciones, en la ideología, en los valores y en la identidad de una

organización de ayuda social, entendida la organización como un sistema cooperativo abierto (Chester: 1968: 82), y finalmente, para Berger y Luckmann, la identidad humana (2003; 214) representa la solidaridad común de un pueblo que requiere de la unión de su gente. Aunque el mismo de Gaulejac, dice que la empresa pasa a ser generadora de la identidad (Aubert y de Gaulejac; 1993: 34).

*Cuadro 4.  
Teorías para el análisis de la identidad, la gestión y cultura en las organizaciones*

<u>TEORIAS</u>	<u>AUTORES</u>
Teoría de la Gestión	Vincent de Gaulejac Luís Montaña Hirose Guillermo Ramírez
Teoría de la cultura en la organización	Antonio Barba Ishtiaq Jamil Margaret Archer
Interaccionismo simbólico: símbolos significantes	George Hebert Mead
La religión como un sistema cultural	Clifford Geertz (1987)
Teoría estructural funcionalista	Auguste Comte (organicismo) Herbert Spencer (organicismo) Emile Durkheim Talcott Parsons Robert Merton
La construcción social de la realidad Identidad	Peter Berger Thomas Luckman De Gaulejac Vincent
Teoría de la desigualdad entre los géneros	Jessie Bernard (1964)

#### **4.1.2. Hecho social**

En el trabajo de investigación, como punto de partida ubicamos tres dimensiones y un eje de análisis, de donde nace la interrogante de: ¿como se relaciona la cultura, la gestión y la identidad de los actores de la organización?, y el análisis de los temas

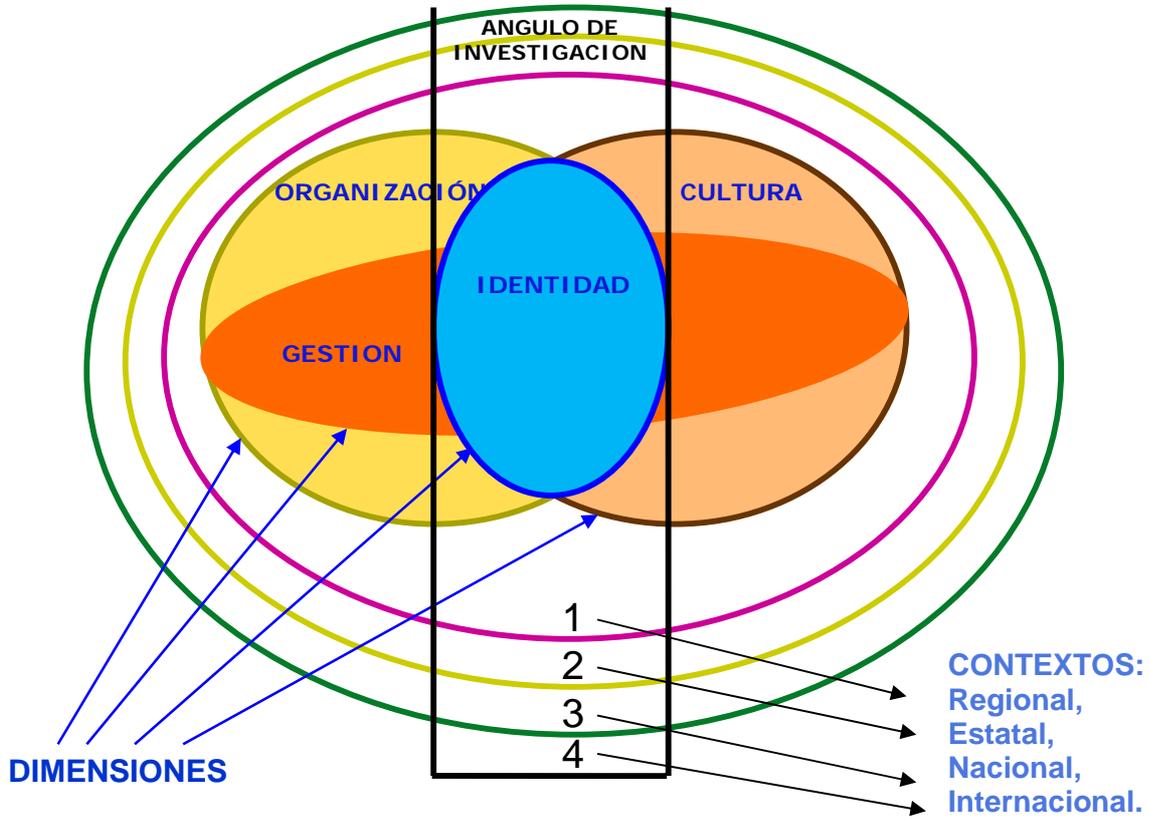
fundamentales que influyen en el trabajo como la *estructura organizacional*, el tipo de *autoridad y poder*, la manera en que se da la *división del trabajo*, las formas de *planeación de las metas y objetivos*, y los procesos de *toma de decisiones*; así como las formas de *gestión*, también, la cultura religiosa como un sistema de símbolos, que por medio de las *tradiciones, rituales, ideología, valores y la identidad* se transmiten de generación en generación, influyendo en gran medida en la identidad de sus miembros.

#### **4.2. Estrategia metodológica**

Debido a la complejidad del hecho social, y a que las dimensiones en estudio que se interrelacionan, generando una diversidad de conceptos teóricos internos y externos de la organización, la estrategia metodológica utilizada es la que propone la Doctora Páramo (1999), en donde a partir de un fenómeno social visto como una “totalidad”, se logra entender un fenómeno multidimensional y la interrelación de las dimensiones (Páramo, 1999:192).

Figura 6

Epistemología: Relación de las dimensiones de análisis.

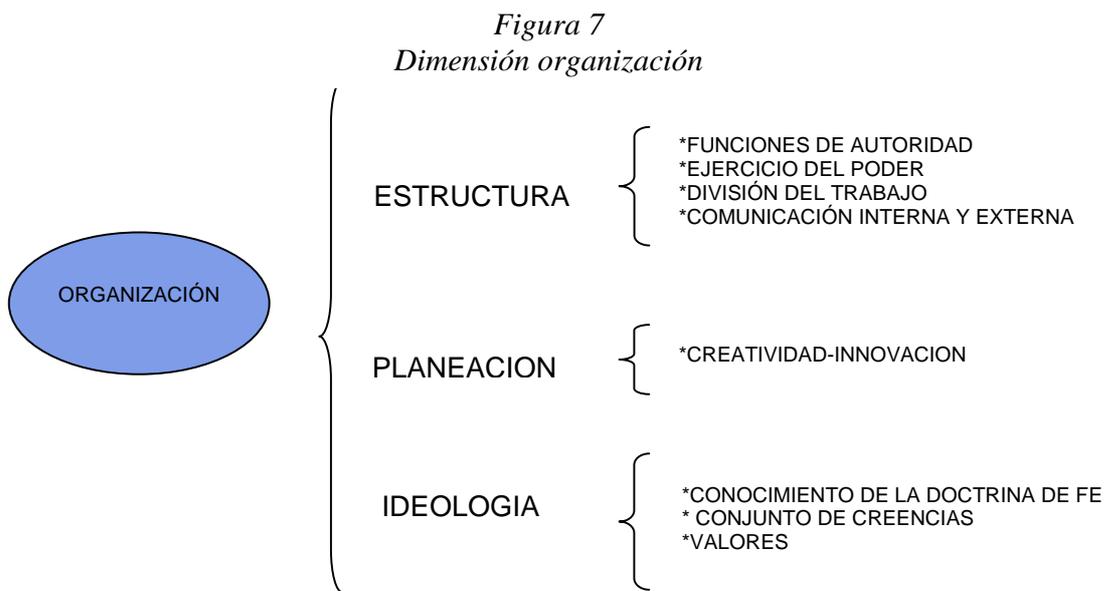


En la figura 6, se observa el concepto de “totalidad”, en la que se encuentra inmersa cada organización en estudio, la gestión, la cultura y la identidad en el contexto regional, estatal, nacional e internacional, ubicando la relación que guarda cada dimensión y contexto con los otros, localizando claramente, el ángulo de investigación.

### 4.3. Angulo de investigación y dimensiones de análisis

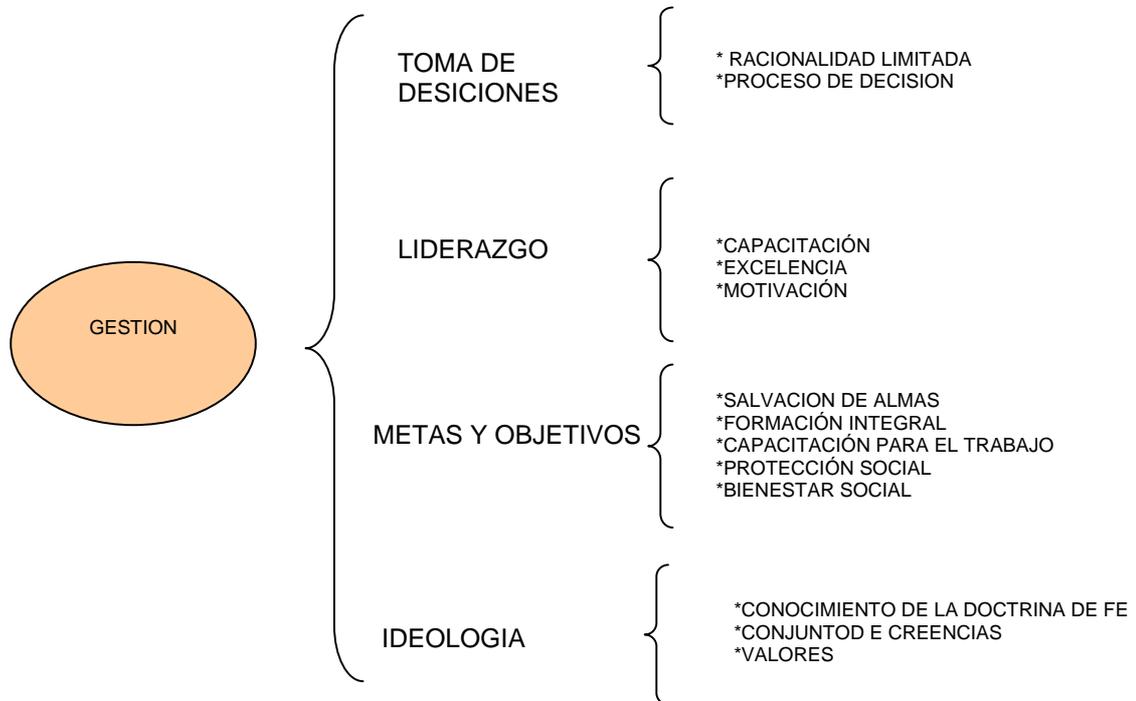
Partiendo de la totalidad expuesta en la figura 6, observamos las cuatro dimensiones que nos demarcan el problema de investigación, y en el centro de la figura podemos observar el ángulo de investigación, que nos permite delimitar al investigador, el problema central de la investigación, sin dejar aun lado el contexto en el que se encuentra.

En la primera dimensión de la organización, encontramos elementos como la estructura, la planeacion y la ideología, en la siguiente figura observamos los indicadores de cada concepto a estudiar.



En la segunda dimensión de la gestión encontramos elementos como la toma de decisiones, el liderazgo, las metas y objetivos y la ideología, en la que cada uno es analizado por sus indicadores que podemos observar en la siguiente figura.

*Figura 8*  
*Dimensión gestión*



La tercera dimensión de la cultura, presenta elementos que se consideraran de tipo religioso y no religioso, como las tradiciones, los símbolos, los valores, los roles y la ideología de fe. Observamos sus indicadores en la siguiente figura.

Figura 9.  
Dimensión cultura.

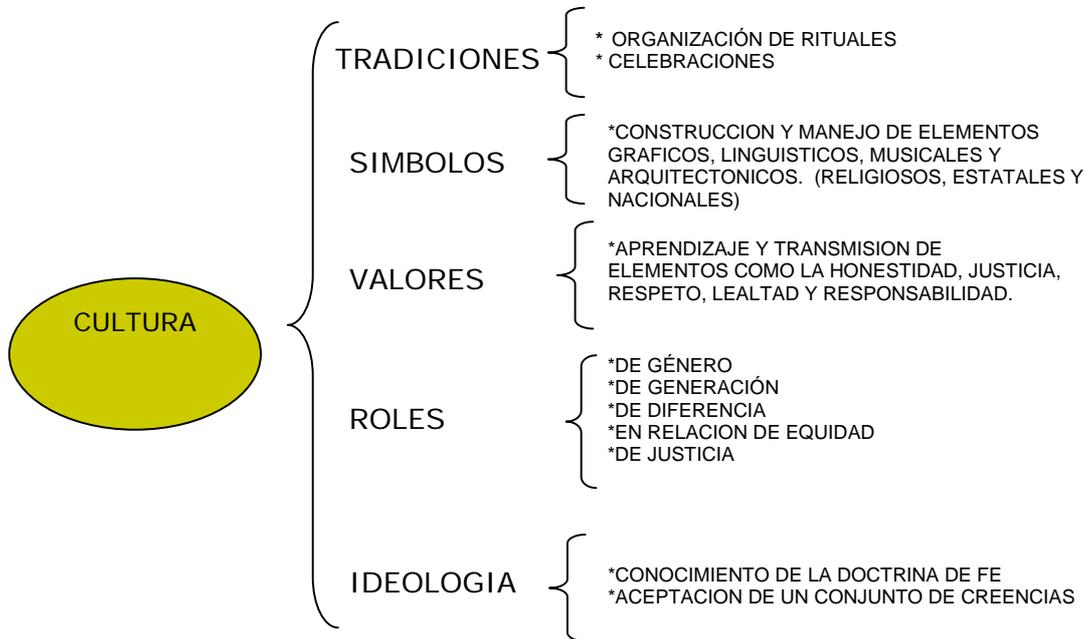
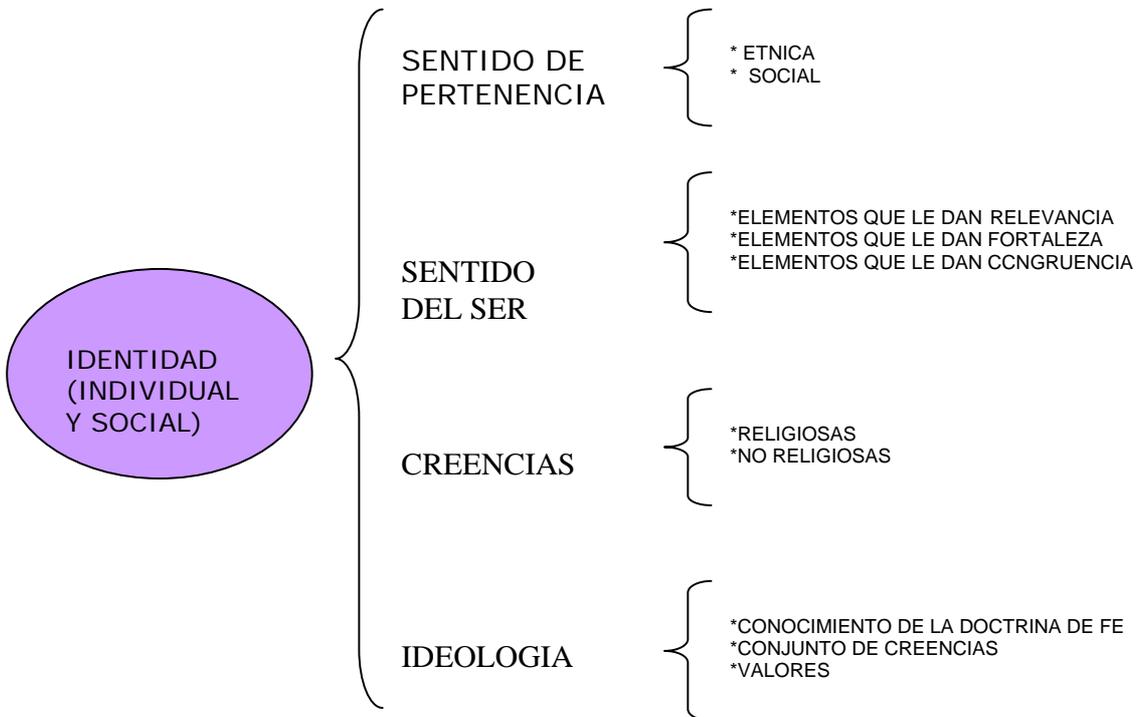
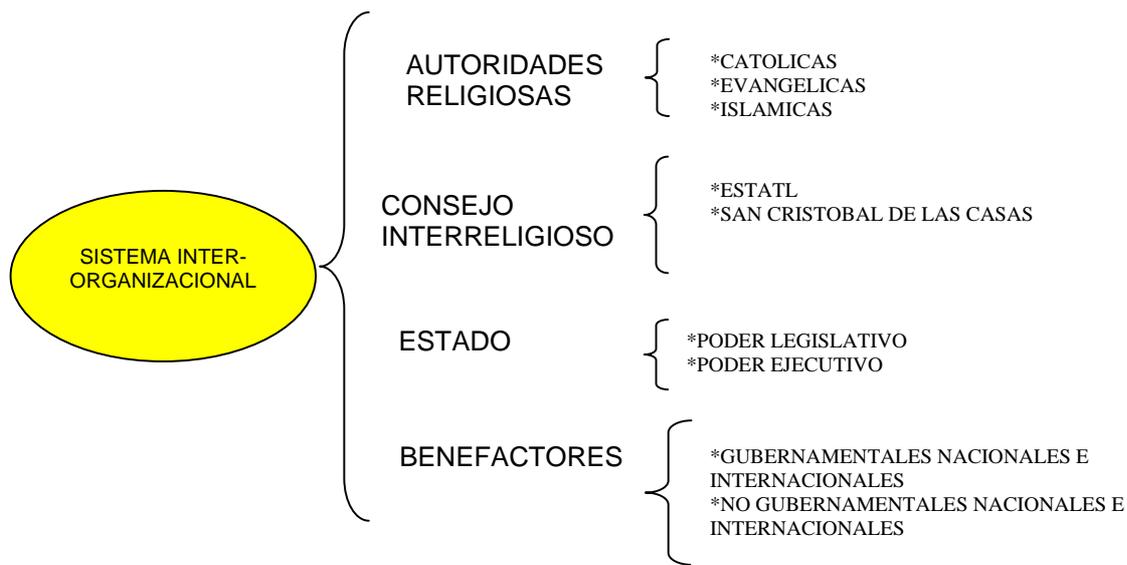


Figura 10.  
Dimensión identidad



La cuarta dimensión de la identidad que observamos en la figura 10, distingue elementos como el sentido de pertenencia, el sentido del ser, las creencias y la ideología, con sus indicadores en cada uno de ellos. Finalmente, observamos un eje de análisis, es decir un elemento o variable que cruza y esta presente en todas las dimensiones: la ideología. Así también, observamos el entorno o contexto social en donde se desarrolla el trabajo de investigación, formado por indicadores como las autoridades religiosas, el Consejo interreligioso, el Estado de Chiapas y los benefactores de las organizaciones, que también serán analizados en el trabajo doctoral.

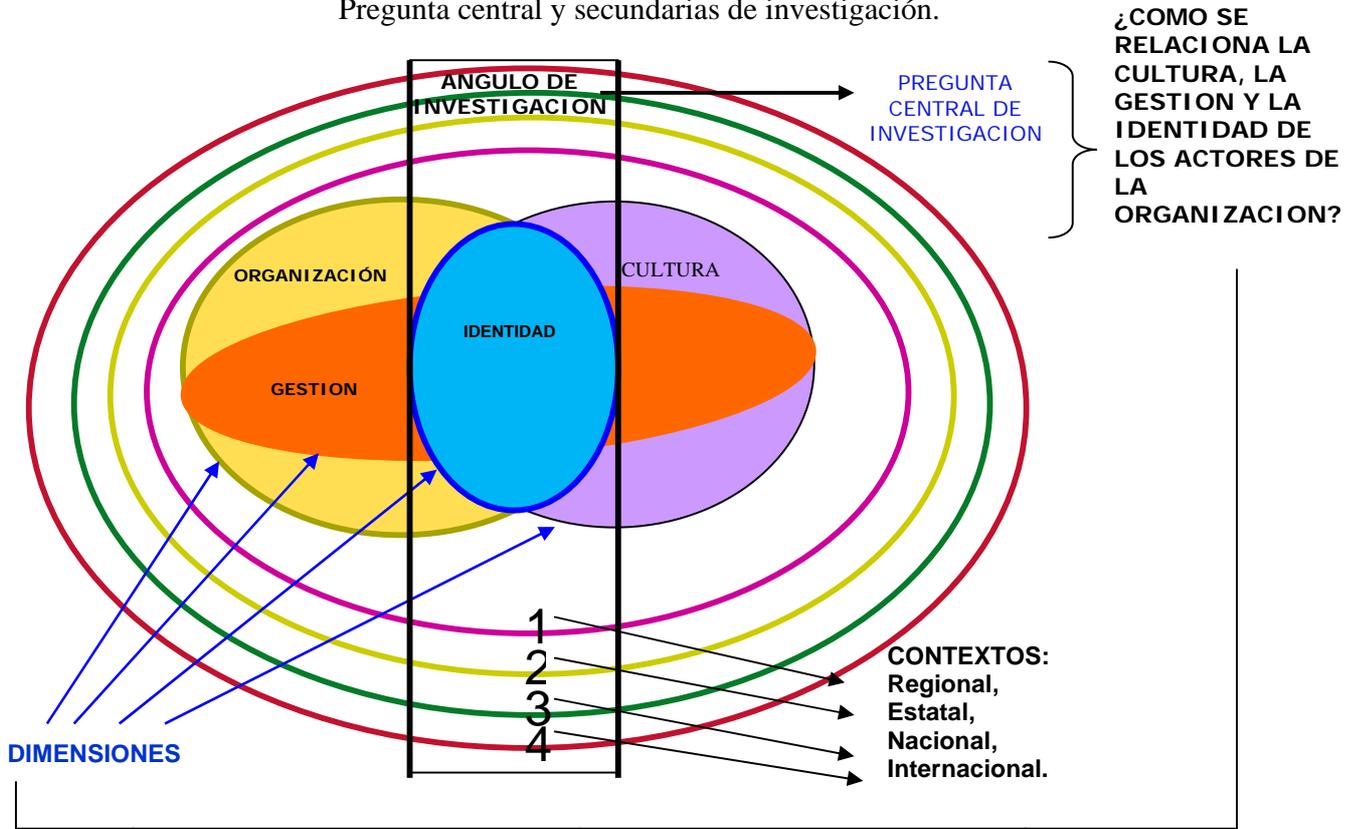
*Figura 11.  
Contexto social*



#### **4.4. Preguntas de investigación**

Al establecer las dimensiones, los indicadores, el ángulo de la investigación, y al realizar la revisión teórica sobre las organizaciones, la identidad, la forma de gestión, la cultura, la religiosidad y sus elementos, se planteó la pregunta central de investigación, de la que surgen preguntas secundarias por cada dimensión, como se observa en la figura 12.

Figura 12  
Pregunta central y secundarias de investigación.



ORGANIZACION	GESTION	CULTURA
¿Cómo los elementos organizacionales influyen en la identidad de sus actores?	¿De que forma el tipo de gestión influyen en las creencias de los actores de la organización?	¿Qué elementos culturales le dan relevancia, fortaleza y congruencia a los actores de la organización?
¿En que medida la cultura organizacional determina el tipo de organización?		¿Qué tradiciones, celebraciones y rituales de las organizaciones en estudio?
¿Cómo se desarrolla el plan de trabajo en la organización tradicional, celular y gremial?	¿Qué semejanzas y diferencias existen entre la gestión tradicional, celular y gremial?	¿Qué papel juegan los símbolos en las organizaciones en estudio?
¿En que medida la ideología de la organización influye en la ideología de los actores?	¿En que medida el tipo de gestión determina la toma de decisiones, el liderazgo y los objetivos en la organización?	¿Cómo transmiten los valores en la cultura de cada organización?
¿En que medida los actores tienen un sentido de pertenencia a la organización tradicional, celular o gremial?	¿En que medida la gestión se ve influida por el entorno social de la organización?	¿En que medida influye la cultura regional en los roles que se desarrollan en la organización?

I  
D  
E  
N  
T  
I  
D  
A  
D

#### 4. 5. Conceptos de investigación

Fue importante, definir claramente los conceptos de las dimensiones de análisis, del eje de investigación, así como de sus indicadores, lo que nos sirvió en el transcurso del trabajo, para determinar las preguntas y proposiciones de investigación, lo que nos facilita la comprensión de la naturaleza del estudio.

Los conceptos que se incluyen, además de facilitarnos el trabajo de comprensión de la realidad social que analizamos, ver cuadro 5, nos servirán de forma independiente a la teoría de donde fueron desarrollados (Páramo), formando parte de la naturaleza del problema planteado.

*Cuadro 5*

*Conceptualización para la investigación doctoral.*

<b>DIMENSIONES</b>	<b>CONCEPTUALIZACION TEORICA</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	“una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”. Hall (1996)
<b>GESTION</b>	“la gestión es la estrategia de organización que funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etcétera, y sobrepasa el campo del empresa impregnando la familia, la

	<p>cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros”.</p> <p>De Gaulejac, (1993).</p>
<b>CULTURA</b>	<p>“La cultura es el conjunto de rasgos distintivos que caracterizan a un grupo social en un periodo determinado. El término “cultura” engloba además modos de vida interna y externa, es decir, relaciones con otros grupos sociales, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, lenguaje, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, usos, costumbres, tradiciones y creencias...”</p> <p>Barba Álvarez (1997).</p>
<b>IDENTIDAD</b>	<p>“Representa la solidaridad común de un pueblo que requiere de la unión de su gente, constituye, un elemento clave de la realidad subjetiva y en cuanto tal, se halla en una relación dialéctica con la sociedad”.</p> <p>Para Berger y Luckmann (2003)</p>
<b>SISTEMA INTER-ORGANIZACIONAL</b>	<p>“Conjunto de organizaciones que influyen o se ven influidas por la organización en estudio: autoridades religiosas, estado y organizaciones benefactoras nacionales e internacionales”.</p> <p>concepto propio</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<p>“La cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, que ejercen influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales”</p> <p>Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001).</p>

<p><b>CULTURA RELIGIOSA</b></p>	<p>“La cultura denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”.</p> <p>“La religión es un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos penetrantes y duraderos estados anímicos y motivacionales en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan de un realismo único”.</p> <p>Geertz, Clifford. (1987).</p>
<p><b>Dimensión de análisis 1: ORGANIZACION</b></p>	<p><b>Conceptualización teórica</b></p>
<p><b>Estructura</b></p>	<p>“La estructura se define como la suma de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre si posteriormente. La estructura de la empresa viene representada en el organigrama, que muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos y divisiones, así como las líneas formales de autoridad”.</p> <p>Hodge, B. J. (2001).</p>
<p><b>Planeación</b></p>	<p>“Es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”</p> <p>Koontz, Harold y O’Donnell Ciril, (1985).</p>
<p><b>Ideología</b></p>	<p>“Las ideologías son una visión enmascarada de la realidad, es decir, son el resultado de la aplicación de un filtro a los datos de la realidad, pero no se trata de un filtro arbitrario o que intencionalmente quiera torcer la imagen. Se trata de determinaciones que vienen de la propia práctica social...de este modo ideología y cultura aparecen entrelazadas, dado que la cultura es el resultado de esa misma filtración y, por tanto, una determinada cultura es directamente asociable con determinadas</p>

	ideologías”. De la Torre Gamboa. (2004).
--	---

<b>Dimensión de análisis 2: GESTION</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Toma de decisiones</b>	“La toma de decisiones, es la selección de un objetivo y un comportamiento relacionado con el mismo, que a su vez, es un medio para fines más lejanos” Bolman Lee Q. (1995).
<b>Liderazgo</b>	“Liderar consiste en ejercer influencia sobre otros logrando el desarrollo de su más alto potencial. Esta influencia abarca el moldear el carácter, el descubrimiento de valores y el reconocimiento de cualidades.” Cesar Castellanos, (2000)
<b>Metas y objetivos</b>	“Las metas y objetivos organizativos, son las formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización”. Hodge, B. J. (2001).

<b>Dimensión de análisis 3: CULTURA</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Tradiciones</b>	“sistema de símbolos expresivos que el ego acepta como objeto de una situación y no como elementos constitutivos de su personalidad y que es mantenido gracias a la interacción de una pluralidad de actores”. Parson, en Alcalá (2000).
<b>Símbolos</b>	“Los símbolos son formulaciones tangibles de ideas, abstracciones de la experiencia fijadas en formas perceptibles, representaciones concretas de ideas, de actitudes, de juicios, de anhelos o de creencias; y los símbolos sagrados, tienen la función de sintetizar el ethos de un pueblo -el tono, el carácter y la calidad de su vida; su estilo moral y estético- y su cosmovisión, el cuadro que ese pueblo se forja de cómo son las cosas en la realidad, sus ideas más abarcativas acerca del orden”.

	Geertz, Clifford. (1987).
<b>Valores</b>	“Es toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. Esta perfección merece nuestra estima, reconocimiento y agrado”. López de Llergo (2004).
<b>Roles</b>	“Pautas conductuales esperadas que se atribuyen a una posición determinada en una organización”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001).

<b>Dimensión de análisis 4: IDENTIDAD</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Sentido de pertenencia</b>	“Capacidad del ser humano para sentirse como parte que corresponde a una organización determinada con todas sus características positivas y negativas”. Concepto propio, adaptado de Páramo (en prensa)
<b>Sentido del ser</b>	Capacidad del ser humano para saber quienes somos, como una toma de conciencia que se produce a partir de un contexto social, de culturas diversas, de ideologías distantes, de religiones extremas, de varios idiomas y lenguas, de valores compartidos y de creencias comunes. Concepto propio, adaptado de Páramo (en prensa)
<b>Creencias</b>	“estructuras del pensamiento desarrollados y profundamente anclados por los años de aprendizaje y de experiencia, que permiten explicar y dar sentido a nuestra realidad.” Dolan (1999).

<b>Entorno Sistema inter-organizacional</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
---	----------------------------------

<b>Autoridades religiosas</b>	“Individuos facultados con poder, para dirigir las actividades religiosas de la comunidad en la que se desarrollan” Concepto propio.
<b>Consejo interreligiosos</b>	“Grupo de líderes religiosos del estado de Chiapas que tiene como fin, brindar apoyo en los conflictos que por doctrina religiosa se suscitan en la zona”. Concepto propio
<b>Estado</b>	“agrupación o forma política suprema de un pueblo” Aurora Arnaiz (2003).
<b>Benefactoras</b>	“Organizaciones nacionales o internacionales, dependientes de gobiernos o no gubernamentales, con el objetivo de defender, proteger, amparar y favorecer a las organizaciones de ayuda social, a través de apoyos económicos, materiales o de servicio” Concepto propio.

<b>Indicadores</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Autoridad</b>	“La autoridad es la de quien por sus cualidades personales o institucionales, no delegadas verticalmente desde el centro distribuidor de poderes, sino ganadas por el mérito o heredadas por la tradición y la práctica consuetudinaria, es reconocido socialmente con preeminencia, la autoridad obedece a un reconocimiento social de haberes. Este reconocimiento es del grupo de personas que saben y que además, están reconocidos como sabedores”. Cárdenas Gutiérrez (1998).
<b>Poder</b>	“El Poder, es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción de la que dispone el individuo para mandar o ejecutar”. Cárdenas Gutiérrez (1998).
<b>División del trabajo</b>	“Es el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización, definiendo lo que deben hacer las personas que desempeñan el cargo” Gibson, Ivancevich, Donnelly, (2001).

<b>Comunicación</b>	<p>“trasmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes, verbales o no verbales”.</p> <p>Gibson, Ivancevich, Donnelly, (2001).</p>
<b>Doctrina</b>	<p>“Enseñanza que se transmite como un conjunto de opiniones que determinan una religión, ciencia, filosofía o escuela”.</p> <p>Concepto propio</p>
<b>Proceso de decisión</b>	<p>“Es un proceso complejo y extendido en el tiempo, que no tiene a la decisión como el simple fruto de una acción libre, lineal y racional; formado de la fase de inteligencia, de diseño, y de selección”.</p> <p>Oz, Effy. (2003).</p>
<b>Capacitación</b>	<p>“Proceso para proporcionar competencia para un trabajo”</p> <p>Arias Galicia (2004).</p>
<b>Excelencia</b>	<p>“Es un fin en si mismo. Expresión máxima del individualismo, supone querer superarse, acercarse a la perfección.”</p> <p>De Gaulejac (1993).</p>
<b>Motivación</b>	<p>“la motivación del hombre es como un reloj dentro de su vida, que no importa las circunstancias del tiempo, siempre está funcionando”.</p> <p>Castellanos Cesar. (2000).</p>
<b>Formación integral</b>	<p>“Es la preparación completa y compleja, basada en la capacitación secular y teológico, pero también laboral”</p> <p>concepto propio</p>
<b>Bienestar social</b>	<p>“Consiste en el apoyo continuo de organizaciones capacitadas en diferentes disciplinas, buscando una mejor calidad de vida para un grupo determinado de personas”.</p> <p>concepto propio</p>
<b>Rituales</b>	<p>“El ritual congrega o reintegra el pensamiento y la acción, el decir y el hacer. Los rituales han sido concebidos como acciones pensadas y pensamientos actuados. Las acciones rituales representan, en el sentido de que actúan, un sistema de creencias. En el ritual como un todo se integran el pensamiento –y no</p>

	<p>cualquier pensamiento: aquel que ha erigido una teoría del mundo- y los comportamientos”.</p> <p>Díaz (1996).</p>
<b>Símbolos religiosos</b>	<p>“Los símbolos sagrados o religiosos, tienen la función de sintetizar el ethos de un pueblo -el tono, el carácter y la calidad de su vida; su estilo moral y estético- y su cosmovisión, el cuadro que ese pueblo se forja de cómo son las cosas en la realidad, sus ideas más abarcativas acerca del orden”</p> <p>Geertz, Clifford. (1987).</p>
<b>Generación</b>	<p>“Sucesión de descendientes en línea recta, que se transmiten una cultura en general”</p> <p>Concepto propio</p>
<b>Diferencia de género</b>	<p>“Las <i>diferencias de género</i> es que la vida interior psíquica de las mujeres es, por lo que respecta a su configuración general, diferente de la de los hombres. Las mujeres tienen una visión distinta y dan importancia diferente a la construcción social de la realidad, porque difieren de los hombres fundamentalmente en lo tocante a sus valores e intereses básicos (Ruddick, 1980), a su modo de hacer juicios de valor (Gilligan, 1982), a su construcción de motivos de logro (Kaufman y Richardson, 1982), a su creatividad literaria (Gilbert y Guiar, 1979), a sus fantasías sexuales (Hite, 1976; Radway, 1984, Snitow et al., 1983), a su sentido de la identidad (Laws y Schawartz, 1977)”.</p> <p>Ritzer George (1994).</p>
<b>Desigualdad de género</b>	<p>“La desigualdad de género consiste en que las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades para la autorrealización que los hombres de idéntica posición social, ya se base esa posición en la clase, la raza, la ocupación, la etnicidad, la religión, la educación, la nacionalidad o cualquier otro factor socialmente relevante”.</p> <p>Ritzer George. (1994).</p>

#### 4. 6. Propositiones

Jorge Padua (2000; 36), nos dice que por proposición vamos a entender “cualquier generalización que puede probarse como consistente o inconsistente con respecto a otras generalizaciones que forman parte del cuerpo organizado del conocimiento”, por lo que necesitamos analizar lo que determinan algunos autores sobre los temas centrales que estudiamos y dar respuesta a las preguntas de investigación que se presentaron:

Para Hall (1996), “una *organización* es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Explica de Gaulejac (1993), la *gestión* “Engloba una serie de elementos de diferente naturaleza; una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, el sistema de representación y un modelo de personalidad; además, funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etcétera, y sobrepasa el campo del empresa impregnando la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros”.

Para Geertz Clifford (1987) “La *cultura* denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida”, y “la

*religión* es un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos penetrantes y duraderos estados anímicos y motivacionales en los hombres”.

Para Berger y Luckmann (2003) la *identidad* “Representa la solidaridad común de un pueblo que requiere de la unión de su gente, constituye, un elemento clave de la realidad subjetiva y en cuanto tal, se halla en una relación dialéctica con la sociedad”.

Por lo anterior consideramos que nuestra proposición central dice:

“La organización es el espacio en donde se desarrollan diferentes formas de gestión y en donde la identidad se expresa a través de actividades, actitudes e interrelaciones de sus actores, y que se ve estrechamente correspondida con su cultura y la religión que profesan sus miembros”.

Y las proposiciones secundarias:

“La gestión tradicional, celular y gremial son estrategias que presentan características disímiles, principalmente en la estructura organizativa, la práctica de dirección, el sistema de representación y el tipo de liderazgo que tienen las organizaciones, pero que logran darle sentido de pertenencia a los actores de una organización en forma compleja ante el entorno social en que se encuentran”.

“La cultura es un sistema de símbolos que penetran, duran, motivan y se transmiten a través de las tradiciones, los valores, la ideología y los roles que juegan los actores de una organización, siendo fuertemente influida por el entorno social en que se desarrolla”.

“El tipo de organización aunada con la forma de gestión y la cultura religiosa determinan en gran medida los elementos que les dan relevancia, fortaleza y congruencia a sus miembros, por lo tanto los que le dan sentido de pertenencia de a la organización”.

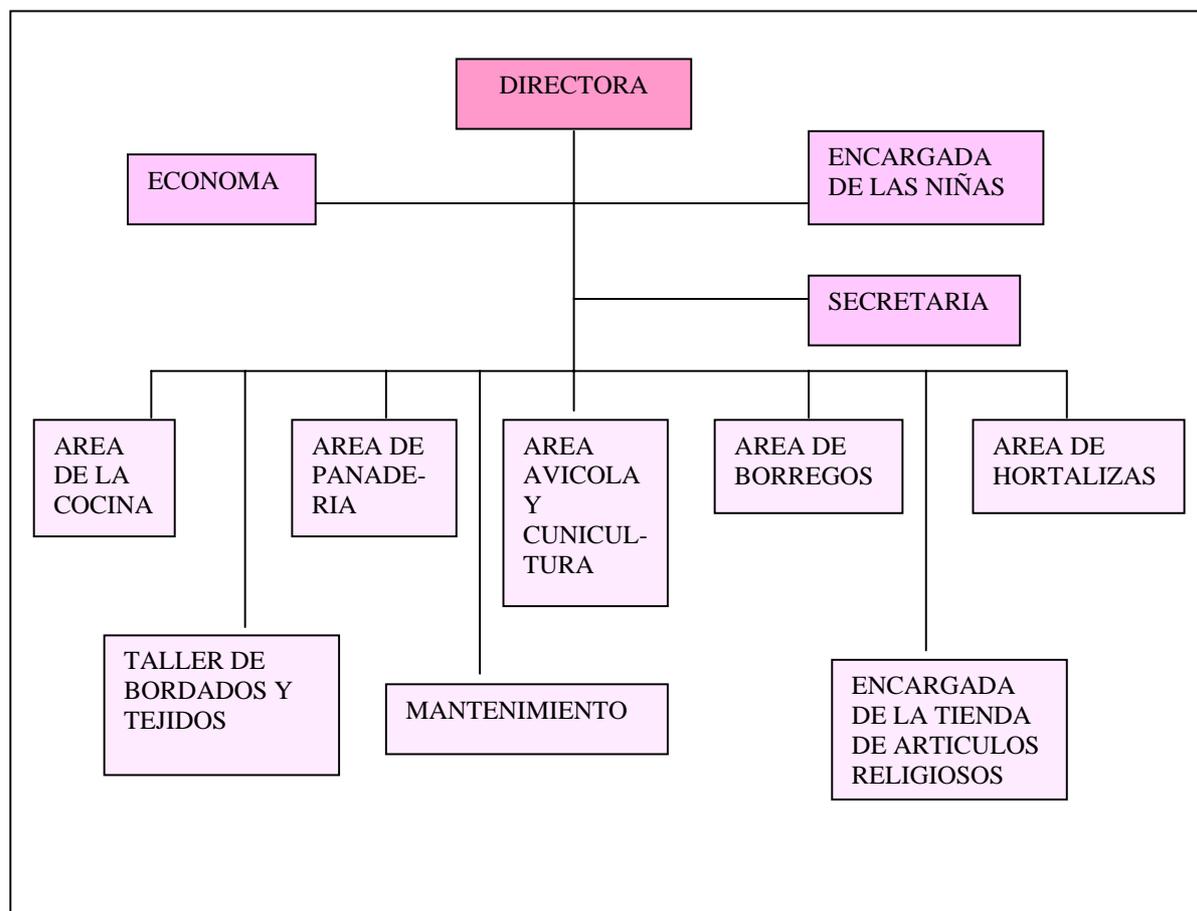
#### **4.7. Universos de observación**

El trabajo de investigación se lleva a cabo en tres organizaciones, la *primera* de tipo religioso católico, fundada en 1960, con el objetivo de ayudar a niñas indígenas de escasos recursos, a través de una forma de gestión tradicional; la *segunda* de tipo religioso evangélica fundada en 1996, con una forma de gestión por células; y la *tercera* de tipo islámico con una forma de gestión por gremios, fundada en 1995, por familias españolas e indígenas de los alto de Chiapas.

La estructura tradicional se representa de forma sencilla en el organigrama de tipo jerárquico que se presenta en la figura 13, en el cual la directora se encuentra en la parte superior y las misioneras encargadas de las diferentes áreas de trabajo, con apoyo de las niñas internas.

## Granja-escuela de las Misioneras Hermanas Clarisas

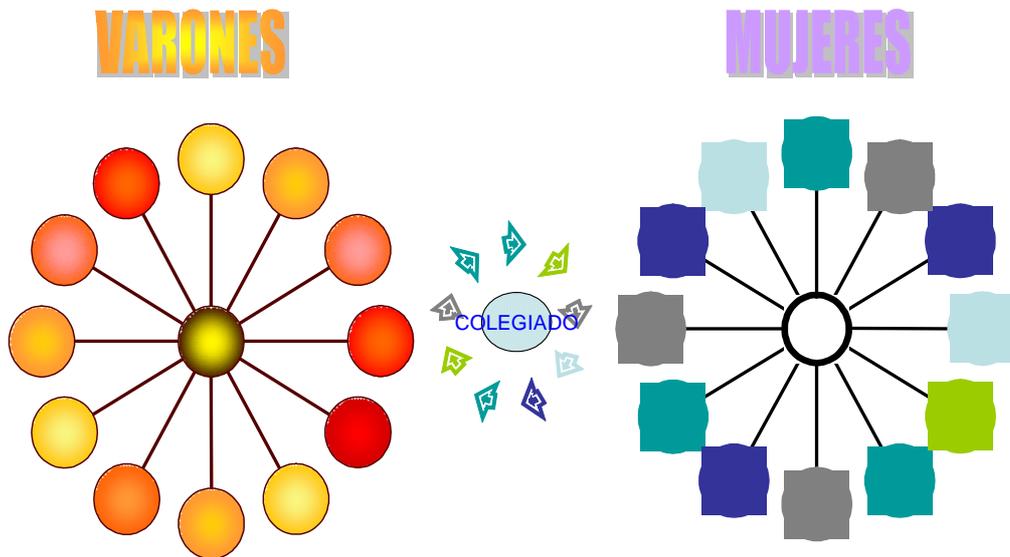
Figura 13  
Estructura tradicional en la organización A.



Fuente: adaptado del organigrama entregado por la directora

Figura 14

Estructura celular en la organización B



La estructura celular, esta compuesta por un líder varón, que se ubica en el centro del organigrama y 12 miembros que tienen diversos objetivos dentro de la organización, pero cada uno de ellos, es líder de 12 miembros más, de igual forma se organizan las mujeres, una líder en el centro y 12 mujeres que desempeñan diversas labores en la organización, y cada una de ellas es líder de otras doce mujeres más. El colegiado es un órgano formado por 9 personas mayores, llamados ancianos que se encargan de funciones de supervisión.

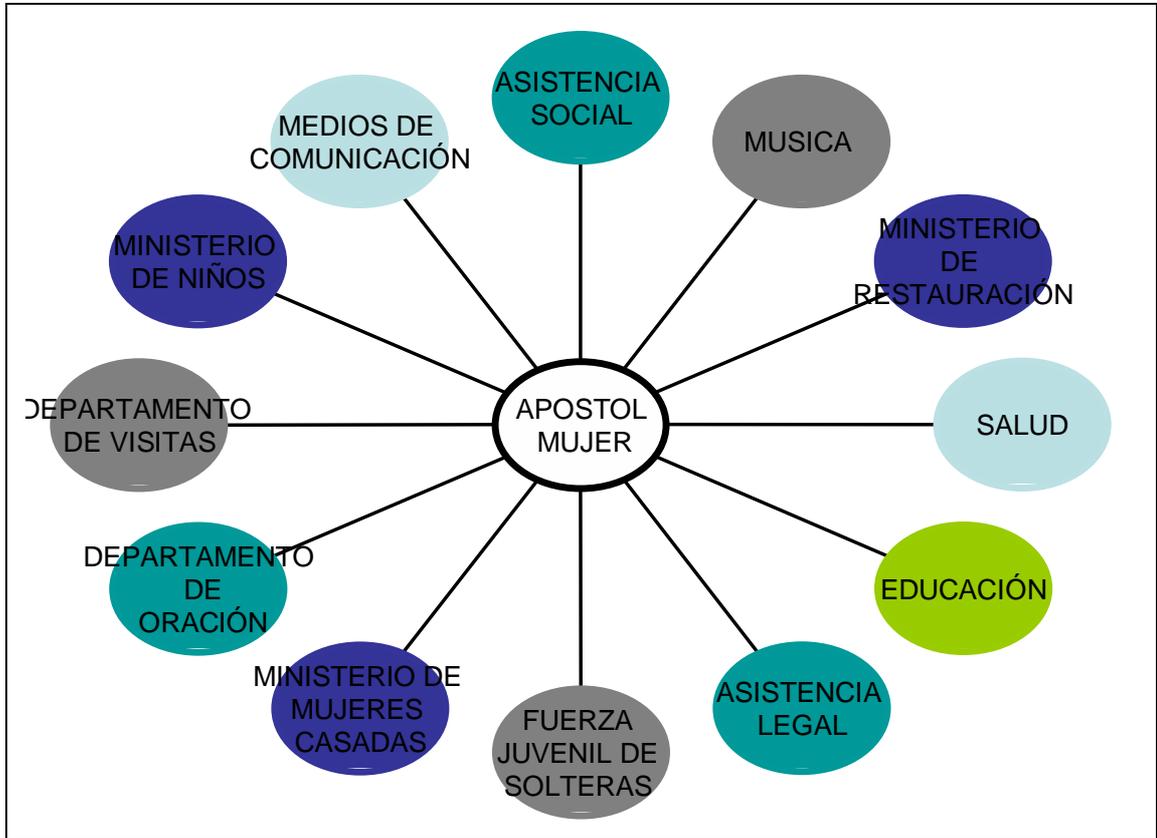


*Figura 15*  
*Estructura celular de varones*



Figura 16

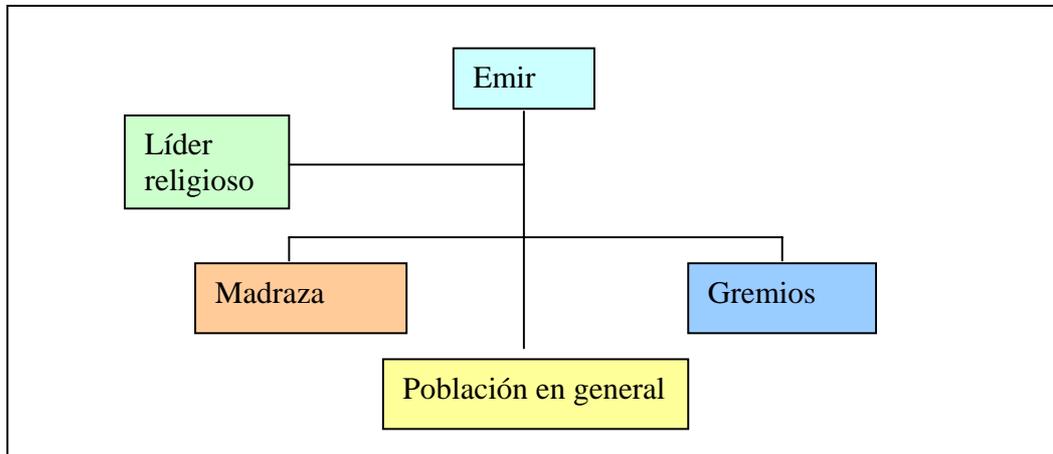
Estructura celular de mujeres.



## Organización Islámica

Figura 17

Estructura gremial en la organización C



*Fuente: elaboración propia*

Por su parte la estructura gremial, se caracteriza por el trabajo organizado en grupos especializados en diferentes áreas, en los que se desarrollan los miembros de la comunidad, como la carpintería, herrería, costura, panadería, pintado en seda, y la madraza que es la escuela para los niños islámicos.

### 4.8. Unidades de observación

Sierra Bravo (1994; 96), explica que las unidades de observación: son las realidades que se pretende observar, como tales constituyen en la investigación el objeto global de estudio y de ellas se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad. Las unidades de observación fuente principal de datos en la investigación social son:

1. Los individuos.
2. Los grupos sociales.
3. Las instituciones y
4. Los objetos culturales del hombre.

Debido a que se realizaran dos estudios de caso, analizaremos las unidades de observación para cada uno, en el que se considerará como estudio de caso (A) a la Granja-escuela de las Hermanas Clarisas, estudio de caso (B) a la organización alas de águila, y a la organización (C) a la comunidad islámica.

**Unidades de observación del estudio de caso (A):**

- Misioneras.
- Niñas indígenas
- Ex-alumnas
- Benefactores

**Unidades de observación del estudio de caso (B)**

- Pastores
- Lideres
- Ancianos
- Niños

**Unidades de observación del estudio de caso (C):**

- Autoridades islámicas.
- Gremios islámicos.
- Madraza

- Familias
- Ex-miembros

#### **4.9. Unidades de análisis**

##### **Unidad de análisis del estudio de caso (1):**

- La directora misionera
- Las misioneras
- Las niñas indígenas
- Las ex-alumnas
- Los documentos

##### **Unidad de análisis del estudio de caso (2)**

- El Pastor
- La pastora
- Ancianos
- Maestros
- Abogados
- Médicos
- Comunicólogos
- Jóvenes
- Niños
- Benefactores
- Los documentos.

### **Unidad de análisis del estudio de caso (3):**

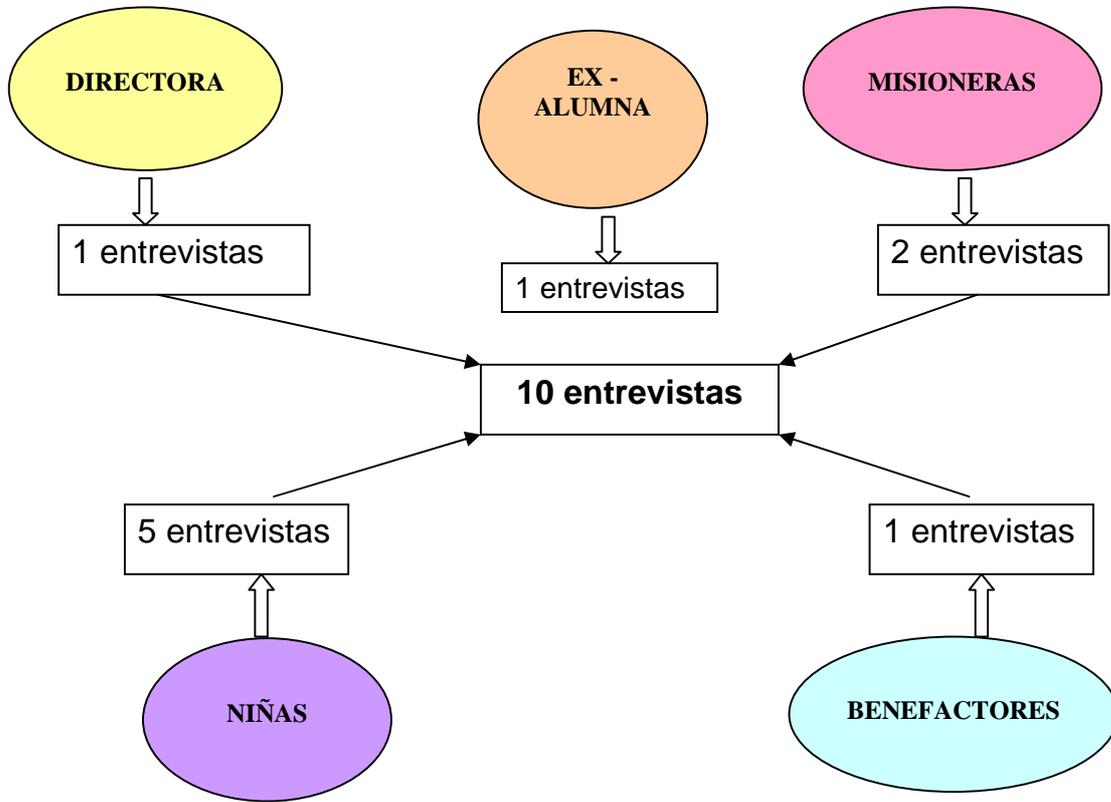
- Emir
- Jefes de gremios
- Maestras
- Los fieles indígenas
- Los fieles españoles
- Los ex-miembros
- Los documentos.

#### **4.10. Muestra**

La muestra es, en el enfoque cualitativo, la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo, (Sampieri, Fernández y Baptista; 2003: 302); para el trabajo de tesis se realizaron un total de 10 entrevistas en el estudio de caso (A): uno a la directora de la granja-escuela, dos a las misioneras que tienen relación directa con las niñas, cinco a las niñas de la granja, uno a ex -alumna que salio por algún motivo especial de la granja, y uno a benefactores, como se observa en la figura no. 6. Debido a que el estudio es de tipo cualitativo, la muestra no es representativa del número de misioneras, de alumnas, ex –alumnas, sin embargo se consideró la utilidad y se elaboró en forma estratificada.

Figura 18.

Dimensiones de análisis y muestra: estudio de caso A,  
Internado Escuela-granja M<sup>a</sup> Inés Teresa Arias



Los criterios para la elección de las misioneras, fueron: 1.- Pertener a la comunidad de religiosas de las Hermanas Clarisas; 2.- La antigüedad en la comunidad, y, 3.- Tener actividades con relación directa a las niñas internas. En el caso de la elección de las niñas indígenas: 1.- Ser interna en la granja-escuela; 2.- La antigüedad en la granja-escuela. En el caso de las ex alumnas: 1.- haber estado como alumna de la granja- escuela, 2.- haberse retirado de la escuela y vivir actualmente independiente del internado.

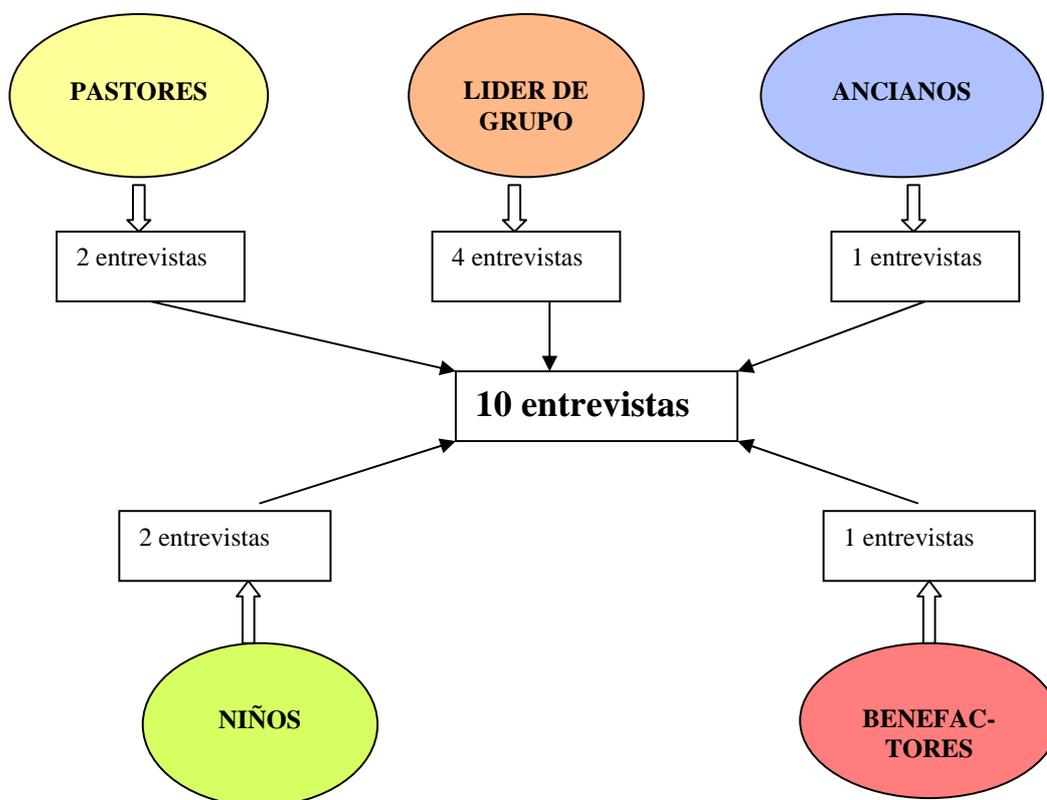
Se realizaron un total de 10 entrevistas, en el estudio de caso (B): una a cada pastor de la organización, cuatro a cada los lideres de los grupos, uno los ancianos del colegiado, dos a niños de la organización y una a benefactores; como se observa en la figura no. 7.

Debido a que el estudio es de tipo cualitativo, la muestra no es representativa de número de miembros, sin embargo se considero la utilidad y se elaboró en forma estratificada.

Los criterios para la elección de los líderes de grupos, fueron: 1.- ser el líder de grupos o células, dependientes de los pastores. En caso de los niños: 1.- Pertenecer a la organización Alas de águila, 2.- La antigüedad en la organización, y, 3.- Tener actividades dentro de la organización. En el caso de la elección de ancianos: 1.- Ser miembro del colegiado; 2.- La antigüedad como anciano. En el caso de los benefactores: 1.- apoyar de manera continua a la organización; 2.- La antigüedad de los benefactores.

*Figura 19*

*Dimensiones de análisis y muestra: estudio de caso B,  
Alas de águila, visión 2000*

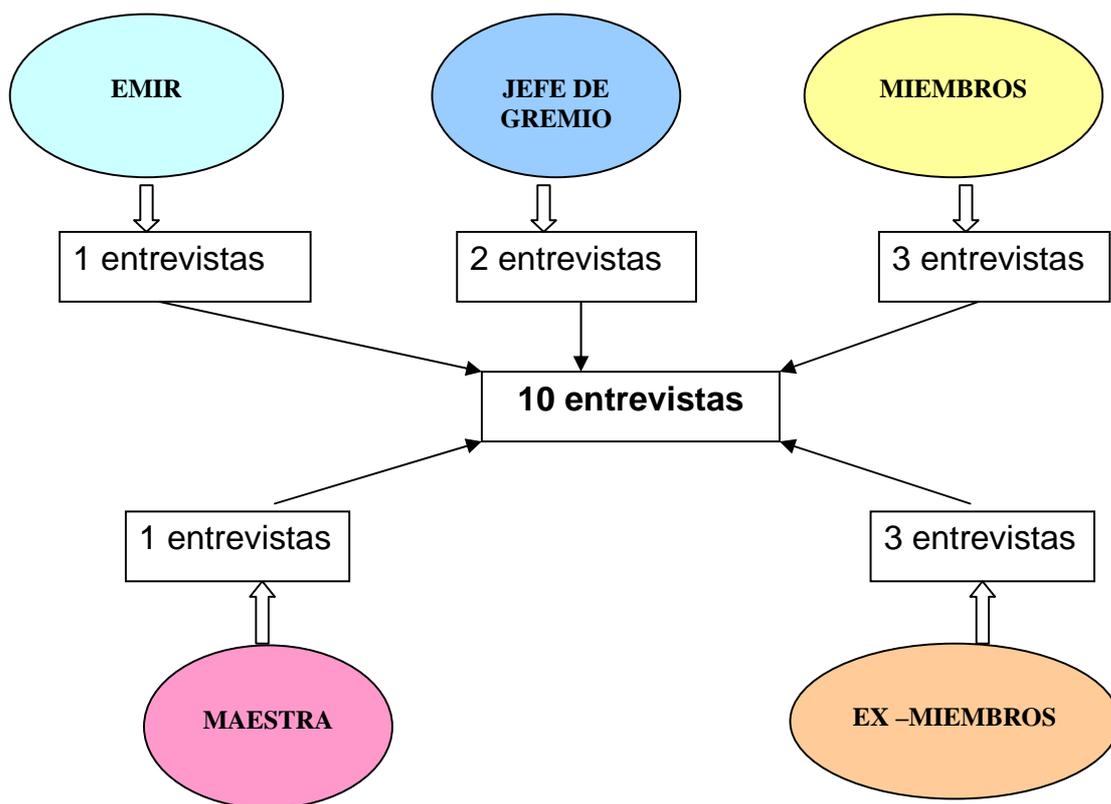


Se realizaron un total de 10 entrevistas, en el estudio de caso (C): una al Emir de la comunidad, dos a los jefes de los gremios, tres a los fieles islámicos, uno a la maestra, tres a ex –miembros de la comunidad; como se observa en la figura no. 7. Debido a que el estudio es de tipo cualitativo, la muestra no es representativa de número de fieles islámicos, ex –miembros o clientes, sin embargo se considero la utilidad y se elaboró en forma estratificada.

*Figura 20*

*Dimensiones de análisis y muestra: estudio de caso C*

*Centro de Desarrollo Social para musulmanes, Misión para el Dawa A. C.*



Los criterios para la elección de los fieles islámicos, fueron: 1.- Pertenecer a la comunidad islámica; 2.- La antigüedad en la comunidad, y, 3.- Tener actividades

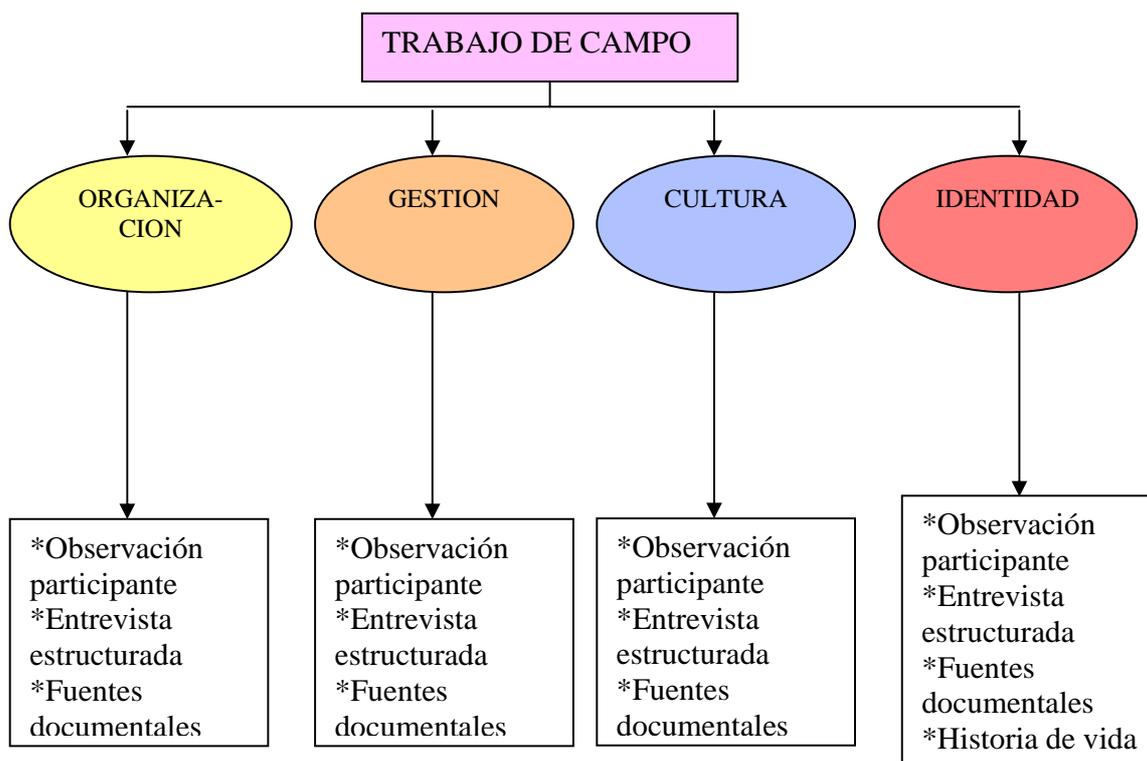
productivas dentro de la comunidad. En el caso de la elección de las maestras de la madraza: 1.- Ser maestra activa de la madraza; 2.- La antigüedad como maestra. En el caso de los jefes de los gremios: 1.- Ser representante de algún gremio productivo; 2.- La antigüedad en el gremio.

#### 4.11. Instrumentos de investigación

De acuerdo con las características de las dimensiones, preguntas y proposiciones, así como de los actores de la organización se seleccionaron los siguientes instrumentos metodológicos, para generar información: observación no participante, entrevista semi-estructurada, historia de vida, declaraciones personales, fuentes documentales, que utilizan una muestra cualitativa, no probabilística estratificada, debido a que se dividió la población en subpoblaciones o estratos, y se seleccionaron una muestra para cada estrato.

*Figura 21.*

*Dimensiones de análisis e instrumentos metodológicos.*



#### **4.12. Trabajo de campo**

El trabajo de campo se desarrolla en tres organizaciones, planteando como primer termino los contactos con las organizaciones y la revisión bibliografía; posteriormente, se estableció la estrategia metodológica a seguir con un método cualitativo de investigación en una realidad social diversa y multidimensional, se estableció los instrumentos de investigación y se aplicaron en función a las muestras determinas.

#### **4.13. Observación**

El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos. Los observadores participantes por lo general obtienen el acceso a las organizaciones solicitando el permiso de los responsables y a estas personas llamamos porteros. Se trata de convencer al portero de que no es una persona amenazante y que no dañará su organización de ningún modo. Es importante mencionar que la realidad a observar son datos objetivos como los físicos, económicos y sociales de una persona, pero también subjetivos como las actitudes, creencias, sentimientos. El trabajo de campo incluye tres actividades principales: la primera se relaciona con una interrelación social no ofensiva; lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; el segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo; el aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas (Taylor).

En cuanto a las investigaciones sobre la realidad social actual, además de constituir los documentos, especialmente las estadísticas, un complemento indispensable de los demás medios de observación de la realidad social, han de partir de las anteriores

investigaciones realizadas de tipo similar, que en relación a ellas constituyen también fuentes documentales (Sierra Bravo, 1994; 282), por lo que trabajaremos con documentos existentes en bibliotecas y centros de investigación de la región. Durante la observación, en muchas ocasiones es necesario anotar nuestras impresiones en un diario personal, manteniéndolas separadas de las notas de campo mas formales, ya que estos registros de primeras impresiones ayudará a señalar algunos de los aspectos más fundamentales de la diversidad cultural (Phillip, 2002; 26).

#### **4.14. Entrevista**

La entrevista es uno de los procedimientos de observación principales en las ciencias sociales. La entrevista profunda se orienta a investigar en profundidad una determinada cuestión del entrevistado. Por ello el entrevistador debe procurar que las manifestaciones del entrevistado giren alrededor de dicha cuestión (Sierra Bravo, 1994; 352). La Entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.

La diferencia entre la entrevista en profundidad y la observación participada es que esta última ocurre en escenarios naturales en donde el observador es un actor indiferenciado de la escena, su propia experiencia personal es la que le produce la captación de significados. La entrevista en profundidad por el contrario, reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al entrevistador a través de la conversación con otro actor social. La entrevista a profundidad, en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo

transmita oralmente al entrevistador la definición personal de la situación (Ruiz Olabuénaga, 1999).

#### **4.15. Historia de vida**

No es posible analizar una organización, y comprender sus prácticas, sin analizar a los actores reales que formaron y siguen formando esa organización. Los relatos de vida, explica De Gaulejac, que no solo son historias singulares, igualmente son de familia, historias de clases sociales, historias de pueblos y de ciudades, historias multiculturales, así como de miradas sobre la sociedad que conducen a la relación con el dinero, con el amor, con los ideales, con el trabajo, etc.

Tres corrientes teóricas dominan el conocimiento de un relato de vida (De Gaulejac, Rodríguez, Taracena, 2005: 29): el psicoanálisis, la sociología y el existencialismo sartreano. Cada uno define su objeto de forma diferente. Para la teoría del psicoanálisis, el objeto privilegiado es el inconsciente; para la sociología, el objeto es la fabricación de la identidad social; para J. P. Sastre, el relato es analizado para comprender al sujeto a través del (os) momento (s) donde el individuo “se hace”. Los relatos de vida son la expresión de estas tres dimensiones esenciales de la identidad: es a la vez la expresión de los deseos y de las angustias inconscientes, de la sociedad a la cual pertenece su autor y de la dinámica existencial que le caracteriza.

La historia de vida es un instrumento metodológico, utilizado cuando consideramos que una o varias personas son importantes en el desarrollo de la investigación, por sus habilidades, tiempo en la región, actividad que desempeña, experiencia en el tema, o porque de una u otra forma su vida ha influido en la zona. Las historias de vida nos revelan cómo perciben, reaccionan y contribuyen a cambios que afectan a sus vidas determinadas

personas concretas, estos informes pueden ilustrar la diversidad existente dentro de una comunidad, puesto que el enfoque consiste en cómo diferentes personas interpretan y se enfrentan a algunos problemas comunes (Phillip, 2002; 29).

La historia de vida es “tiempo recompuesto” por la memoria (V. de Gaulejac, 1988), y sabemos que la memoria no es confiable. Obedece a otras lógicas diferentes a la verdad o a la ciencia. Olvida, transforma, deforma, reconstruye el pasado en función de las exigencias del inconsciente, de las presiones del medio ambiente, de las condiciones de producción del relato, de las estrategias del poder del locutor y del entrevistador, etc.

Las historias de vida (V. de Gaulejac, Rodríguez, Taracena, 2005: 30) constan de dos aspectos: a) designa eso que “realmente” pasó en el curso de la existencia de un individuo (o de un grupo), es decir el conjunto de acontecimientos, de elementos concretos que caracterizaron e influenciaron la vida de este individuo, de su familia y de su medio. B) designa la historia que se narra sobre la vida de un individuo (o de un grupo), es decir el conjunto de los relatos producidos por él mismo y/o por otros sobre su biografía.

La historia de vida que se analizará, es de los líderes de la organización A y B, para lo que dividimos el trabajo en tres etapas, como se observa en el cuadro 6a y 6b:

#### Cuadro 6a

Aplicado a la organización A.

#### **Historia de vida:**

<i>Primera etapa</i>	Origen familiar: Lugar de nacimiento, vida espiritual, actividad escolar y laboral de abuelos, padres, hermanos. Relación actual.
<i>Segunda etapa</i>	Relato de vida: infancia, adolescencia, madurez, vida escolar, laboral, social, espiritual.
<i>Tercera etapa</i>	Familia actual: matrimonio, esposa, hijos, relación con la comunidad.

## Cuadro 6b

Aplicado a la organización B.

### **Historia de vida:**

<i>Primera etapa</i>	Origen familiar: Lugar de nacimiento, vida espiritual, actividad escolar y laboral de abuelos, padres, hermanos. Relación actual.
<i>Segunda etapa</i>	Relato de vida: infancia, adolescencia, madurez, vida escolar, laboral, social, espiritual.
<i>Tercera etapa</i>	Familia actual: relación con la familia cercana y relación con la comunidad.

#### **4.16. Validez y confiabilidad**

Es indispensable que en todo trabajo de investigación, la medición o recolección de datos reúna la validez y confiabilidad requerida. La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (Sampieri; 2003; 346). Por lo que para Coolican, la confiabilidad es el grado en el que se pueden repetir los hallazgos o mediciones con resultados similares, y la validez el grado en el que los instrumentos, miden lo que se pretende que midan; también el grado en que una investigación es creíble, no “contaminada”. Por lo que utilizamos una serie de instrumentos resultado de dimensiones y preguntas de investigación dirigidas a medir variables iguales en cada organización.

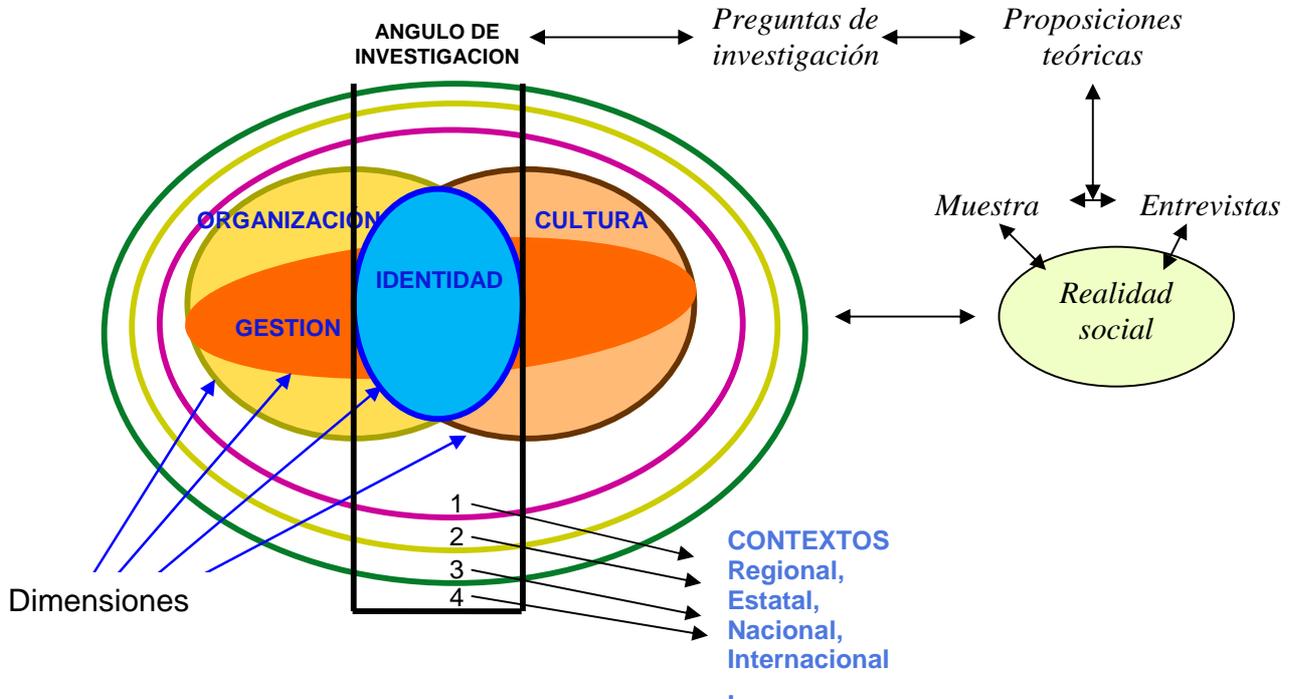
Según Coolican (1997: 148), el estudio de caso suele ser único en su género, posiblemente irreplicable, por no existir casos iguales, pero esto no impide que se pueda verificar la confiabilidad del estudio, comparando la información obtenida de diferentes

fuentes, como se realizará en el trabajo de tesis, con las personas de las entrevistas, miembros y ex miembros de las organizaciones, relatos de parientes cercanos, fuentes documentales, tales como diarios e investigaciones anteriores, buscando la triangulación de la información.

Esquemáticamente el marco metodológico puede ser resumido gráficamente utilizando el concepto de “totalidad”, desarrollado por Hugo Zemelmann (1987), como se muestra en la figura 6, Por lo que en primera instancia, en nuestro trabajo de investigación nos aseguramos de que los resultados de la investigación no estén influenciados por otros factores ajenos a la realidad que analizamos. Lo anterior lo observamos en el diseño de la investigación al limitar el ángulo de investigación en la multidimensionalidad del caso de estudio (figura 6) en donde los resultados no se encuentren influenciados por otras variables que no nos interesan estudiar. En segunda instancia, comprobamos que los resultados obtenidos miden efectivamente la realidad a la que nos referimos. Dando respuesta a las preguntas de investigación y determinando una explicación de las proposiciones teóricas planteadas.

Figura 22.

*Dimensiones de análisis y muestra: para validez y confiabilidad*



#### 4.17. Primeras impresiones del ambiente de las organizaciones en estudio.

La primera vez que se visitó la organización de las Hermanas Clarisas fue en busca de un internado de señoritas que aun no sabia como funcionaba, pero que una religiosa –la Hermana Lucy- entregada a la ayuda de niños, jóvenes, migrantes y mujeres desde hace muchos años, y que pertenece a la comunidad católica de San Cristóbal, me platico me platico sobre sus actividades. Aunque son bien conocidas por la gente de la zona, las “Clarisas” como algunos las llaman, por su labor de ayuda a las niñas indígenas y por los artículos que venden en la ciudad.

Al llegar a la organización previa cita con la Directora del internado -la Hermana Conchita, quien siempre tuvo un trato amable, respetuoso y de apoyo para que lograra

realizar el trabajo de investigación. Siempre que llegaba me dirigían a una sala de espera bien decorada con reconocimientos de las niñas colgados en las paredes, una chimenea en desuso, pero bien arreglada, sillones de madera y una mesa de centro con revistas católicas con interesantes artículos que tuve tiempo de leer en algunas ocasiones.

La impresión que se tuvo desde el primer día que se asistió al internado, fue de armonía y respeto, mucho por el lugar en que se encuentra la organización, lejos del centro de la ciudad, rodeado de flores multicolores, animales, limpieza, y gente amable, aun las niñas saludaban cordialmente, aunque algunas se agachaban al pasar frente a mí. Recuerdo que lo único que se escuchaba además de los pagaros que cantaban, es una campana que suena cada vez que alguien llega al internado.

Después de platicar con la directora sobre el objetivo de la investigación, accedí gustosa, e inmediatamente invito a realizar un recorrido por la granja escuela, para conocer sus áreas de trabajo, visitamos la capilla, el invernadero, el área de gallinas, de conejos, de borregos, el comedor, la cocina destacando la presencia de un horno especial para el pan, y observamos también un río que pasa por la granja escuela. El recorrido fue algo fatigoso ya que la extensión en la que se encuentra es amplia y con subidas y bajadas algo agotadoras, pero excelente para la vista.

La segunda organización se localizo buscando información en la presidencia municipal de San Cristóbal, visitando la recién formada Coordinación de Asuntos Religiosos de ese municipio, entrevistando con el Coordinador el licenciado Esdras Alonso, quien me platico del trabajo que se realiza en esa Coordinación, y específicamente de la organización alas de águila y el trabajo que ahí realizan; posteriormente nos trasladamos a la organización, la cual se encuentra fuera del centro de la ciudad, en una extensión de terreno muy amplia. Se observa a lo lejos un auditorio en construcción, pero

antes, una casa pequeña y sencilla, a la cual nos trasladamos, en la primera habitación un estudio lleno de libros, en estantes en las paredes y aun en el piso se veían montañas de libros, algunos en cajas otros fuera de ellas, además de un escritorio y dos sillas, es aquí donde continuamos la entrevista al pastor de la organización.

Posteriormente nos trasladamos al auditorio en el que se realizan las actividades de congregación de alas de águila, en el camino observamos una manta que dice: “BIENVENIDO”, aun lado el logotipo que identifica a la organización, que es un águila con las alas extendidas, como si estuviera volando, y abajo algunas imágenes de la organización, en el centro la foto del pastor Esdras Alonso y su esposa, alrededor algunos niños, y miembros de la misma. Se observa también a un costado, una casa móvil, que después me indicaron era de un misionero extranjero que estaba en el lugar con su familia, ya desde varios meses antes.

Al entrar al auditorio se logra ver la bandera mexicana en la pared, dos soldados dibujados en láminas de papel, una tercera lamina con los diez mandamientos de las células, y una cuarta lámina con un árbol, además de una gran cantidad de sillas blancas, y bocinas de gran tamaño. El ambiente que se observa en la organización, y con los miembros de esta, es cordial y respetuoso, pero además de entusiasmo.

La tercera organización es una agrupación religiosa islámica, aunque se conoce como la comunidad islámica, el primer acercamiento con el líder de la organización fue a través de la pagina en Internet que tiene la organización, posteriormente se concertó una entrevista en persona con el Emir o líder de la organización, en la pizzería de la comunidad que entonces se ubicaba en el centro de la ciudad de San Cristóbal de las Casa; la primera impresión del lugar fue de mucha seriedad, me senté en una mesa para cuatro y al acercarse un jovencito como de 14 años de edad, indudablemente extranjero por su aspecto rubio y su

acento diferente, le indique que esperaba al Emir, a lo que el respondió “no se encuentra”, por lo que se insistió en esperar, ya que teníamos una cita, así fue como a los pocos minutos llego un señor alto, muy educado y con indudable acento español, con el que se tuvo una charla cordial, llena de respeto, historia, política, y aspectos legales, aunque realmente fue algo reservado en la apertura para la investigación, se logro tener algunos acercamientos posteriores que permitieron obtener la información de la organización.

#### **4.18. Desarrollo de las entrevistas a profundidad en los estudios de caso**

Las entrevistas se apegaron a una guía de preguntas que fueron enriquecidas con cada entrevistado, conforme se iban desarrollando las entrevistas, toda vez que cada individuo presenta intereses diversos a los temas que se cuestionaban. En cada organización se entrevistaron desde el líder de la organización, los colaboradores cercanos, hasta a los niños y niñas que externaron con gran sencillez, pero también con gran profundidad sus respuestas.

##### *Cuadro 7*

##### *Entrevistas por organización.*

<b>Organización</b>	<b>Numero de entrevistas</b>
Internado escuela-granja	10
Alas de águila	10
Comunidad Islámica	10

La información de las 30 entrevistas se recolecto en cintas de cassettes para su posterior captura textual, de la cual se obtuvo los conceptos e ideas que dan vida al análisis comparativo entre las tres organizaciones que se realiza más adelante. Las características de

los sujetos entrevistados en cada organización varia dependiendo de la organización estudiada, sin hacer una estandarización perfecta de sus puestos, ni de sus actividades, como podemos ver en el cuadro 8.

*Cuadro 8*

*Características de los entrevistados*

<b>Internado escuela-granja</b>	<b>Alas de águila</b>	<b>Comunidad Islámica</b>
Directora	Pastores	Emir
Misioneras	Líder de célula o grupo	Jefes de gremios
Niñas indígenas	Miembros de la congregación	Miembros de la comunidad
Ex -alumnas	Ancianos	Ex -miembros
Benefactores	Benefactores	Maestras

Para el análisis de la información obtenida de las entrevistas realizadas, fue indispensable como primer punto, la identificación de las organizaciones en estudio, por lo que fue necesario conocer su origen y evolución hasta nuestros días, así como las actividades que realizaron y realizan actualmente; de igual forma fue necesario la tipificación de los principales actores de cada organización; y finalmente la caracterización de las dimensiones y temas principales que nos interesaban abordar, sin olvidar la parte teórica del trabajo de investigación.

## **CAPITULO V**

### **DESCRIPCION Y ANALISIS COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES EN LOS ALTOS DE CHIAPAS.**

#### **5.1. Análisis del contexto social de las organizaciones en estudio**

Al localizar por sus características especiales, a las tres organizaciones en estudio en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, determinamos la conveniencia para el trabajo de investigación el trasladar mi domicilio a aquella ciudad, lo que a muchos causo extrañeza, toda vez que implicaba un cambio radical en mi vida y en la de mi familia, ya que mis dos hijos tendrían que cambiar de escuela y mi esposo quedarse en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, además de movilizar una mudanza a 80 Km. de distancia, todo lo anterior en busca de las organizaciones elegidas. Las primeras visitas a las organizaciones se realizaron a finales del año 2004, y principios del 2005, las cuales eran esporádicas, ya que fue hasta julio del 2005, que ya instalada en aquella ciudad me dedique en profundidad al trabajo de campo en las organizaciones.

Retomando la idea de Etzioni, sobre las organizaciones, como el espacio dentro del que nacemos, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, siendo el medio por el cual se alcanza fines deseables, como la paz, prosperidad y justicia social; nuestro trabajo de investigación se enfoca en tres organizaciones que buscan cada una de manera diferente esa paz y prosperidad en sus miembros, además de la justicia social en su región.

Por lo anterior desarrollamos tres estudios de caso, el primero se llevo acabo en el internado católico “M<sup>a</sup> Inés Teresa Arias”, fundado por la religiosa Maria Inés Teresa Arias, quien a través de una granja escuela, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, brindan apoyo a la comunidad, especialmente a jovencitas indígenas. esta organización es de tipo

tradicional en donde la directora cumple el papel principal en la organización. La religiosa María Inés Teresa Arias, fundadora de las Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento, llegó a la Región Chamula del Estado de Chiapas en 1960 con el deseo de servir y extender el Reino de Dios en todos los confines de la tierra. Al conocer la problemática de los indígenas se preocupó principalmente por la niñez y la juventud, en especial por las niñas, para las cuales fundó un hogar, donde se combinarían la vida de familia, la formación humana y cristiana así como la educación. Deseosa de formar mujeres con valores morales y cristianos, que, conociendo su dignidad de hijas de Dios, puedan vivir en el mundo con una gran calidad humana y moral.

Todas las niñas y jovencitas internas son indígenas, de diferentes comunidades o parajes, las hay Tzotziles, Chamulas, Chol, Tojolabales, etc. Las reciben desde los 7 años de edad aun cuando no tienen posibilidades económicas para continuar sus estudios. Uno de los deseos de la fundadora era que aumenten el amor a su cultura y a su etnia, por esto mismo, ellas usan su traje regional, el cual portan con orgullo y sencillez, ya que conviven todas en espíritu de familia y enriquecimiento de sus raíces.

Considerando que Hodge, B. J. (2001:51) explica que las metas y objetivos son las formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización, observamos que esta primera organización busca formar a las niñas indígenas de forma integral, capacitándolas en las labores de una granja, para contribuir sostenimiento para su alimentación, con actividades como el cuidado de hortalizas, de invernaderos, de un área avícola, taller de costura y de panadería, sin olvidar su formación como estudiantes para lo cual se cuenta con un taller de tareas, y asisten a la escuela primaria, secundaria, preparatoria, hasta Carrera Técnica. También venden productos, para ayudar a su sostenimiento, como verduras, carne de conejo, huevo y carne de borrego.

El segundo estudio de caso se desarrolló en una organización de tipo cristiano o evangélico, denominado Alas de Águila, Visión 2000, constituida como una asociación civil, que representa una nueva forma de organización, que si bien fue tomada como un modelo bíblico, también fue desarrollada en respuesta al extraordinario resultado que tuvo en Corea, Colombia y Guatemala, aunque fue necesario adaptarla a las necesidades y contexto de la zona altos de Chiapas, principalmente por la presencia de diversos grupos indígenas y de la situación política que ha existido desde hace muchas décadas.

Desde su llegada de Oaxaca a los altos de Chiapas, el fundador de esta organización, el pastor Esdras Alonso, ha brindado apoyo a los indígenas expulsados de las comunidades católicas de Chiapas, para que no fuesen violados sus derechos humanos. La forma de organización es de tipo celular, basada en doce individuos como líderes, y doce mas por cada uno de los anteriores, lo que demuestra una importante forma estratégica de expansión y control de las funciones y necesidades de los miembros. Es así como inicia la congregación con no más de 12 personas, y es hasta julio de 1996, que le denomina alas de Aguilar a esta nueva iglesia o congregación, y es en enero de 1997, obtiene el registro de Asociación Civil. La primera actividad que desarrollaron en alas de Aguilar, ya como Asociación Civil, fue la defensa legal de los expulsados de San Juan Chamula, fundándose la barra de abogados evangélicos, que continúan trabajando en apoyo a los más necesitados de las comunidades.

Otra de las actividades que realizaron desde su fundación, fue la capacitación a sus miembros para realizaran actividades sencillas, pero que les traerían un beneficio económico tanto personal como familiar, entre ellas, la capacitación para la elaboración de pan en hornos de barro que también les enseñaron a construir; el buen uso de la leña que en las comunidades existe en abundancia; de igual forma, les enseñaron el proceso de conserva

de las frutas que hay en su región y apoyaron la comercialización de más de 2000 pulseras que elaboraron en una comunidad indígena. Explica el pastor, que su trabajo no se limita a brindarles un apoyo espiritual, es necesario –insiste- enseñarles a mejorar su calidad de vida, enseñarles a trabajar y a luchar por una vida más digna, por lo que tienen determinados objetivos claves, el primero enfocado al aspecto religioso, y el segundo a la ayuda social de la comunidad. Los cinco puntos pilares de la organización de alas de águila son: *la excelencia, la unidad, la motivación, el liderazgo y la identidad.*

El tercer estudio de caso, se desarrolló en una organización, que también se encuentra en San Cristóbal de las Casas, y es conocida como la “Comunidad Islámica”, la que identificamos como una comunidad musulmana, que establece un modelo de organización basados en gremios en el cual se enseña una doctrina religiosa de tipo islámico, que a su vez desarrollan los mecanismos de producción y comercio, considerados como lícitos en el Corán y la Sunna. El Corán como un libro sagrado, que les enseña no solo los principios religiosos, morales o éticos, sino también la forma de organizarse en sociedad, la manera de estructurar su economía y su poder político, y la Sunna, como la “costumbre” del profeta Moisés, es decir, toda acción del profeta, que por considerarla extensión del Corán, es obligatoria y correcta para los musulmanes.

Esta organización islámica, tiene como objetivo una forma de vida apegada a sus leyes religiosas, estableciendo como modelo de producción, el trabajo en “gremios”, subrayando que las bases de este son: el respeto, la confianza, la ayuda mutua, la protección social y la lealtad. Aunque recordemos que la figura del gremio proviene desde la época Medieval que se formó a partir de la organización social Paulina, que luego llamaron República Cristiana y que en el siglo XIV se denominó Europa. Esta organización tenía tres partes, la primera formada por la nobleza quien defendía con las armas; la segunda formada

por el clero, quien se encargaba de la vida religiosa del pueblo, y la tercera era el artesanado, constituida por gremios, que solidariamente cumplían con su oficio, como carpinteros, zapateros, panaderos, juristas, librereros, entre otros, y en el México prehispánico estaba formado por el trabajo libre, ajeno al vasallaje feudal y a la esclavitud del trabajador o empleado capitalista.

La comunidad islámica de los altos de Chiapas, desde 1994 tiene en marcha diversos proyectos productivos, en gremios especializados, como el gremio de alimentación, que fue el primer gremio que pusieron en marcha en México, en el que utilizan materias primas como el trigo y las frutas, el cual tienen gran importancia, ya que consideran que la calidad de la comida refleja el nivel de civilización de un pueblo. Otro gremio es el de la carpintería y posteriormente herrería, en donde el trabajo es enseñado del maestro al alumno, aunque también reciben capacitación del extranjero, por su parte, el gremio de confección está dedicado a las mujeres, en donde la mujer puede aprender, enseñar y producir, actualmente, el número de gremios en la comunidad islámica ha crecido, ya que incluyeron trabajos de pintura en mascaradas o pañuelos de seda, joyería de plata y ámbar, así como una pizzería. Finalmente es importante mencionar que la población islámica de los altos de Chiapas considera que el modelo de organización denominado “gremio” no pertenece al sistema capitalista, ni al socialista.

### **5.1.1. Chiapas, una entidad pluricultural.**

México es un país de contrastes sociales, económicos, políticos, culturales y religiosos, en los cuales el concepto de región adquiere gran pertinencia, por lo que un proyecto homogéneo de modernización, cambio o desarrollo sobre dicha diversidad acentuar desigualdades e inconformidades; el estado de Chiapas es un ejemplo claro de

esos contrastes no solo económicos, sociales o políticos, sino geográficos por la existencia de altas montañas, profundas cañadas, caudalosos ríos y extensas selvas, lo que ha provocado que se encuentre rezagado con respecto a otras regiones de México, podemos observar que el estado de Chiapas presentó desde muchos años atrás, un grado de aislamiento que tiene su origen en la composición geográfica de la región. Las cadenas de montañas que integran la sierra Madre Occidental y la Sierra Madre Oriental se unen primeramente en el centro del país y luego desaparecen en el Istmo de Tehuantepec; después vuelven a levantarse más al sur, lo que origina que las tierras altas de Chiapas se erigen separadas del resto del territorio mexicano, formando parte de la cordillera que atraviesa América Central (Zebadua, 1999: 22). La diversidad en las elevaciones geográficas originan una gran cantidad de climas diferentes en unos cuantos kilómetros de distancia entre sí, por lo que de igual forma, se localizan sistemas ecológicos diversos con flora y fauna variada.

Por todo lo anterior, los pobladores originales se establecieron en pequeños asentamientos separados por lo accidentado del terreno, lo que hacía difícil el desplazamiento físico y el transporte de materiales; en las tierras altas se establecieron grupos de lengua tzotzil y de lengua tzeltal, y como explica Zebadua (1999: 27) fue el propio desarrollo social, económico y político de las comunidades en esta región donde se marcó la diferencia en lengua y cultura entre los dos grupos. Los tzotziles habitaron la meseta central; sus pobladores más importantes –Zinacantán, Chamula y Huixtán – se extendían hacia el norte. Los indígenas tzeltales habitaban en la zona oriental de la meseta central y los valles en dirección a Comitán, y sus principales poblaciones incluían a Tenango y Copanaguastla. Se estima que los primeros asentamientos se fundaron entre

2500 y 2000 a.c., aunque existen evidencias confiables de su presencia aún entre 1700 y 1500 a.c.

Las riquezas naturales de la región, así como la posibilidad de extraer un excedente de la fuerza de trabajo local, atrajeron en forma sucesiva a varias civilizaciones externas, como la Teotihuacana dotadas de un mayor grado de desarrollo político y militar, por lo que la civilización maya aprovechó ciertos elementos culturales que recibió de afuera, sin olvidar que también recibieron una influencia cultural de los españoles, que hasta nuestro día se conserva, por lo que la cultura chiapaneca, se considera como el resultado de la mezcla de culturas, que se fusionaron y que continúan combinándose en esta entidad chiapaneca, así pues, Clifford Geertz en su ensayo la “revolución integrativa” afirmó: que los nuevos Estados, que se sustentan sobre sociedades pluriculturales, suelen estar bajo la tensión crónica y severa, del incremento del sentimiento comunal, a los restos de la raza, a la región, a las tradiciones, y el reconocimiento de la soberanía estatal, como un instrumento positivo para la realización de las demandas colectivas.

### **5.1.2. La población Chiapaneca.**

A la llegada de los españoles habitaban en Chiapas entre 200 000 y 220 000 indígenas de varios grupos étnicos (Zebadua: 1999: 43), el arribo del grupo de españoles estuvo motivado por la búsqueda de riquezas materiales y la expansión de la fe y la religión católica. La Nueva España incluía el territorio que actualmente forman México y los estados del suroeste de los Estados Unidos; al sur, como una unidad política aparte, se encontraba la Capitanía General de Guatemala, que incluía a Chiapas. La población de Guatemala en 1788 era de aproximadamente 1.2 millones de habitantes, y el censo de 1814

contabilizó alrededor de 130 000 habitantes en la provincia de Chiapas, de los cuales 105 000 eran indios, 21 500 mestizos, y alrededor de 3 500 españoles (Zebadua: 1999: 83).

De acuerdo a la información del INEGI, para 1990, Chiapas registró una población de 3 210 496 habitantes, y la tasa de crecimiento en los últimos 20 años fue de 3.64 % anual, mientras que la nacional fue de tan sólo 2.64 %. En cuanto al analfabetismo en la población mayor de 15 años vemos que el promedio nacional es de 12.6 % mientras que para Chiapas es de 30.01 %. Para el censo del 2000, el estado de Chiapas tiene una población total de 3 920 892 habitantes, de los cuales 1 941 880 son varones y 1 979 012 son mujeres.

### **5.1.3. La religión en Chiapas**

Carlos Garma (1998: 190), explica que debemos entender por religión al sistema de creencias y prácticas que hacen referencia a la relación entre lo humano y lo sobrenatural, mediante el uso de elementos simbólicos que son significativos para los creyentes, el estado de Chiapas tiene características especiales en este mundo simbólico de significaciones, en donde un individuo se considera miembro de una religión, que le da identidad a una sociedad específica, debido a que lo abraza y protege dentro de su comunidad. Zebadua dice (1999), que en su comienzo los pobladores de Chiapas poseían un extenso panteón de ídolos y dioses a los que adoraban a lo largo del año. En la concepción de su comunidad, la naturaleza y sus dioses jugaban un papel vinculatorio fundamental. Con nombres distintos, muchos de estos ídolos y dioses eran equivalentes a los que se adoraban en otras partes de la civilización maya o, incluso de Mesoamérica, por ejemplo al sol, los árboles y otros elementos de la naturaleza les eran reconocidos atributos religiosos. Además, cada poblado poseía su propio dios patrono, así como cada familia

tenía un dios protector, por lo que la cultura en Chiapas, en el sentido religioso, también, era una mezcla de las culturas maya y mesoamericana. En 1524, salió una expedición a Chiapas dirigida por Luís Marín, quien tomó Chiapa o Chiapan, las fuerzas de Marín recorrieron los alrededores de Chamula y Huixtán, pero, a pesar de varios enfrentamientos, no pudieron someter a los indios de estos pueblos. Hacia 1675, llegaron a Chiapas los Jesuitas, quienes fundaron un seminario y edificaron la iglesia de San Agustín y entre 1676 y 1698 se construyó un nuevo palacio episcopal y se renovaron por completo el cabildo eclesiástico, la sacristía y la fachada de la catedral (Pineda, 2002: 112).

Entre 1868 y 1870, los habitantes de Chamula y de varias comunidades tzotziles de los Altos de Chiapas, libraron una implacable y sangrienta lucha contra sus vecinos ladinos, encabezados por un dirigente sin escrúpulos, que les hizo creer que podía comunicarse con una colección de “santos” de barro, de fabricación por demás rudimentaria, se retrajeron en la montaña, en donde se erigieron un templo, sede de su nueva religión (Rus, 2002: 145), y fue en 1869 cuando capacitados en maniobras militares, las hondas indias emergieron de las montañas, saqueando aldeas y masacrando a todos los que no fueran de su misma raza, comenzando con los sacerdotes y maestros de escuelas que habían ido a vivir a sus comunidades para educarlos.

Otro acontecimiento importante que marco la vida religiosa de Chiapas se dio en 1979, cuando el Colegio de Etnólogos y Antropólogos Sociales de México, demandó a su Asamblea y a la Secretaría de Educación Pública, la expulsión del territorio mexicano del Instituto Lingüístico de Verano (ILV), la que era una institución autodenominada “misión de fe” caracterizada por su fundamentalismo bíblico y conservadurismo social, que surgió entre 1920 y 1930 en Estados Unidos de Norteamérica, y se le acusó de ser una institución esencialmente político-ideológico encubierta y un instrumento que servía al proyecto de

control, regulación, penetración, espionaje y represión del gobierno de Estados Unidos (Rivera, 1998:182), en pocos días la Secretaria de Educación Pública canceló el convenio de colaboración que sostenía con el ILV. Se consideraba que por ser una religión, credo o doctrina diferente que venía de fuera, era un medio de imperialismo e intervencionismo, a través de la religión. El incidente con el ILV, fue el parteaguas de los estudios sobre los fenómenos de conversión, siendo tres áreas las privilegiadas en la investigación: el Colegio de la Frontera Norte, el Consejo Nacional de Fomento Educativo y el Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social.

Los trabajos posteriores, explica Carolina Rivera (1998), estudios de caso la mayoría, se han apoyado en diversas corrientes teóricas: desde la clásica marxista que ve en la religión la función de ocultamiento, mediante la cual se esconden conflictos sociales: “la religión es el opio del pueblo”; a la dukheimniana que ve en la religión la fuente de representación colectivas, donde la sociedad se concibe a sí misma y organiza los puntos de convivencia, asimismo, se ha retomado la perspectiva de Malinowsky, para quien las ideas religiosas proporcionan los elementos necesarios para garantizar la continuidad de los grupos sociales; o también, la de Berger, quien sugiere que la religión es el intento de la sociedad para ordenar su experiencia, hacerla significativa, dándole un sentido, el cual está destinado a mantener controlado el “terror”, inherente a la humanidad, al caos, a la falta de orden de significado.

También, encontramos trabajos donde se privilegia la perspectiva de Geertz y Turner (Rivera, 1998: 185), ambos autores ven a los sistemas de creencias como discursos o formas simbólicas a través de los cuales cada sociedad representa los elementos centrales de su visión del mundo; explican, que analizar una actividad cultural, como las prácticas religiosas, implica hacer un análisis de formas rituales, de la construcción de discursos,

pues a partir de ellas los hombres formulan un orden general de su existencia. Por lo que podemos decir que en Chiapas, no existen religiones puras, todas tienen elementos que se han originado en diversos momentos de contactos entre varias culturas, ya que las religiones son expresiones culturales y un aspecto importante en la formación de la identidad de la organización.

#### **5.1.4. San Cristóbal de las Casas.**

Los altos de Chiapas tuvieron en la época prehispánica, un desarrollo cultural tardío y marginal, sin embargo, Pineda (2002: 110) explica que entre 1670 a 1690 se estableció un nuevo y original mecanismo de cobro de los tributos que permitía a las autoridades encargadas de recabarlos, obtener jugosos e ilegales beneficios, gracias a este sistema tributario, Ciudad Real –hoy San Cristóbal de las Casas-, bien abastecida en productos agrícolas y en circulante, empezó a florecer. Con la llegada de los españoles comenzó a adquirir mayor importancia las creencias religiosas, y fundaron en él la capital de la alcaldía mayor de Chiapas, misma que llevaría durante casi todo el periodo colonial el nombre de “Ciudad Real”, hoy San Cristóbal de las Casas.

Actualmente, tiene una población de 250 000 habitantes, aproximadamente, una altitud de 2, 140 m.s.n.m., su clima es templado sub-humedo, la temperatura promedio es de 18 grados Centígrados con lluvias abundantes en verano e inviernos con heladas de noviembre a febrero con temperaturas de hasta 0 grados centígrados. La composición étnica es de tzotziles, mestizos y tzeltales. La actividad económica es el turismo, comercio, artesanías (herrería, cestería, alfarería, cererías, talabartería y textiles), y gastronomía regional (dulces típicos, panadería).

### **a) Diversidad religiosa.**

Husserl (2002; 66), explica que la religión en sentido específico, significa el estadio superior de la cultura mítica, en el cual los seres trascendentes se absolutizan en divinidades, y son dispensadores de normas absolutas; en donde las divinidades han comunicado a los hombres tales normas absolutas, se las han revelado, y en la observancia de ellas hallaran los hombres la salvación; en la realidad social de las tres organizaciones coincidimos con lo planteado por Husserl, toda vez que plantean normas dadas por la divinidad de carácter absoluto y que llevan a la salvación del hombre.

El mismo autor continuo diciendo, que esta forma de *cultura religiosa*, en que la cultura entera en todas sus manifestaciones deviene cultura religiosa, o sea, informada por normas religiosas, se cuenta entre las más antiguas formas de cultura altamente desarrollada, por lo que podríamos considerar que en la cultura del estado de Chiapas ha sido y es de gran importancia la religión o cultura religiosa, principalmente en la zona altos que ha estado caracterizada por movimientos religiosos que han influido el contexto social, político, y económico.

En consecuencia, hoy día el presidente constitucional del H. Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, Licenciado Sergio Lobato García, manifiesta su compromiso con la sociedad sancristobalense, de hacer respetar las garantías constitucionales que tutelan la libertad de creencias y el derecho de las iglesias, contenidas en los artículos 24 y 130 constitucionales respectivamente, así como en la Ley de asociaciones religiosas, culto público y su reglamento, demostrándolo con la creación de la Coordinación de Asuntos Religiosos en la presente administración, que encabeza como coordinador el Licenciado Esdras Alonso Gonzáles.

La Coordinación de Asuntos Religiosos de la Presidencia Municipal de San Cristóbal de las Casas, advirtió la necesidad de obtener información actual y real del acontecer religioso de la zona, de tal manera que les permitiera plantear acciones preventivas y correctivas con el propósito de darle respuestas concretas de soluciones a los múltiples conflictos que se derivan directa o indirectamente de los asuntos religiosos, por lo que durante sus primeros seis meses de trabajo realizaron un censo en todo el municipio, recogiendo la información de los inmuebles dedicados al culto religioso (templos, iglesias) y los nombres de ministros de culto (registrado y no registrados), por lo que ahora podemos decir con certeza que en San Cristóbal de las Casas, existían hasta el mes de diciembre del 2005, un total de 226 templos o inmuebles en donde se celebran reuniones religiosas, que pertenecen a 74 denominaciones diferentes, que podemos analizar en el anexo 1 del trabajo de investigación (Asociaciones Religiosas y Agrupaciones Religiosas).

En 1994 existían 16 congregaciones evangélicas en la ciudad, pero el crecimiento ha sido impresionante, para el 2005 existían 126 congregaciones evangélicas, así también, 15 de la “iglesia adventista del séptimo día”; 2 de la “iglesia de Jesucristo de los Santos de los últimos días; una de la “iglesia de Dios la Luz del mundo”; una del “Centro budista Drolma, una “Comunidad islámica Misión para el Dawa en México, A. C.”; y finalmente, 80 congregaciones católicas y tradicionalistas.

#### **b) Población extranjera.**

La población extranjera que vive en San Cristóbal de las Casas, es significativa en número y en la diversidad que transmiten a la zona, así como por las características especiales de su estancia. Actualmente, de acuerdo a la Secretaría de Migración, ubicada en San Cristóbal de las Casas, tiene registradas en esta ciudad 939 personas con diferente

calidad migratoria, ya que 24 de ellos son inmigrados, es decir, extranjeros que adquirieron derechos de residencia definitiva en el país; 70 inmigrantes, es decir, aquellos que proceden de otro país, pero que se han establecido en San Cristóbal de las Casas, con el propósito de radicar ahí, en tanto adquieran la calidad de inmigrado; 845 son no inmigrantes; del total de ellos 279 son casados, 27 divorciados, 45 menores de edad, 363 solteros, 205 viven en unión libre y 20 son viudos.

La característica migratoria que presentan es diversa, desde artistas, deportistas, asimilados, quienes tienen cargos de confianza en algunas organizaciones, científicos, familiares, profesionales, rentistas, técnicos, corresponsales, estudiantes, refugiados, visitantes y ministros de cultos; por lo que en el cuadro 9, podremos ver con detalle el número de no inmigrantes, dedicados a ministrar cultos, considerando que de manera constante el número varía por la rotación que hacen en su país de origen. Subrayamos la importancia que la Secretaría de Relaciones Exteriores les da a estos individuos, debido a que San Cristóbal de las Casas, se ha caracterizado por ser el punto geográfico receptor de grupos de extranjeros que tienen como fin establecer organizaciones religiosas de muy diferentes tipos.

*Cuadro 9*  
*Situación de no inmigrantes ministros de culto en San Cristóbal de las Casas*

<b><u>NO INMIGRANTE, MINISTRO DE CULTO</u></b>	
<i>AUSTRALIA</i>	<b>1</b>
<i>COLOMBIA</i>	<b>1</b>
<i>DOMINICANA REPUBLICA</i>	<b>1</b>
<i>ESPAÑA</i>	<b>7</b>
<i>ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</i>	<b>9</b>
<i>FRANCIA</i>	<b>1</b>
<i>GUATEMALA</i>	<b>3</b>
<i>IRLANDA</i>	<b>1</b>

<i>ITALIA</i>	<b>1</b>
<b>TOTAL DEL GRUPO: NO INMIGRANTE, MINISTRO</b>	<b>25</b>

*Fuente: Instituto Nacional de Migración, San Cristóbal de las Casas, Chiapas*

**c) Organizaciones de ayuda social en Chiapas.**

Una de las características que se observo en las organizaciones estudiadas, es el deseo de ayudar a los miembros de su comunidad en el ámbito social y económico, lo anterior debido a que consideran que la pobreza es actualmente una de las formas más extendidas y lacerantes en todos los países del mundo, pero principalmente en los países llamados de tercer mundo o subdesarrollados, por lo que los proyectos sociales, aunque no resuelven la pobreza ni la exclusión, es posible que, bajo ciertas condiciones, los intentos deliberados por incorporar a los pobres en la definición y en los mecanismos de gestión de las políticas públicas, contribuyan a construir mejores actores y a establecer mecanismos de asociación más potentes para acumular capacidades que contrapesen las lógicas de exclusión del mercado (Ruiz, 2004:12).

Lo anterior aunado al deseo de estas tres organizaciones, de no solo llevar un mensaje doctrinal de fe que podría reconfortar el espíritu y el alma, sino también llevar medios e instrumentos de apoyo para una vida digna y de calidad, idea con la que ahora convergen muchas organizaciones religiosas en Chiapas, ya que en América Latina, alrededor de 150 millones de personas viven en condiciones de pobreza, es la región del planeta con mayor desigualdad en la distribución de ingresos, propiedad y riqueza. Mientras que la brecha entre los mas ricos y los más pobres en Europa occidental es de 5,05 y en Asia de 6,5, en esta región del continente americano asciende a 17 (Ruiz, 2004:17).

Por lo que se presenta a continuación los tres casos de estudio, considerando como organización A, el internado granja-escuela de las Hermanas Clarisas; como organización

B, la organización Alas de Águila; y como organización C, la organización islámica de los altos de Chiapas.

## **5.2. La organización y sus actores: Internado escuela-granja M<sup>a</sup> Inés Teresa Arias**

La Congregación de Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento fue fundada por la Madre M<sup>a</sup> Inés Teresa Arias en Cuernavaca, Morelos, México el día 23 de agosto de 1945. En 1951, habiendo recibido el documento de la aprobación pontificia de la fundación, envió las primeras misioneras « ad gentes » a distintas partes del mundo. Todas ellas impregnadas del mismo espíritu de su fundadora, ofreciéndose a si mismas para el trabajo misionero. El lema “OPORTET ILLUM REGNARE” (Urge que El Reine) expresa la misión de la Misionera Clarisa del Santísimo Sacramento, quien toma como algo muy propio el deber de evangelizar, compartiendo la responsabilidad de la Iglesia de dar a conocer el mensaje evangélico a toda criatura humana de todas las condiciones sociales, culturales y económicas, sin importar su raza o creencias.

Las Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento tuvieron el primer contacto con los indígenas de Chiapas en 1959, con motivo de una misión popular en la que participaron dos Hermanas de esta congregación, al año siguiente tuvo lugar la visita de la fundadora, Madre María Inés-Teresa Arias, quien quiso conocer personalmente a los “Chamulas”. En la visita la guiaron el Obispo, Monseñor Samuel Ruiz y el Padre Juan Bermúdez, temporalmente encargado de la parroquia de San Juan Chamula, es importante recalcar que esta visita de la Madre puso las bases para una misión permanente entre los Chamulas. En efecto, poco tiempo después, el Señor Delegado Apostólico monseñor Luigi Raimondi, dirigió una invitación a los Superiores de los Institutos Religiosos masculinos y femeninos, para que mandarán misioneros entre los indígenas, ver anexo 2.

De la Congregación de las Misioneras Clarisas se eligieron cuatro religiosas: Aída de la Cruz, Carmen Ruíz Zaragoza, Amalia Gómez Guerrero y Magdalena Laguna Ortiz, las que se prepararon convenientemente frecuentando cursos de especialización que las capacitaran para el trabajo que les había sido asignado, y pidiendo ayuda económica, ya que de la Diócesis no se podía esperar mucho. El 12 de diciembre de 1963, las Religiosas partieron a la Misión, llegaron tres días después a San Cristóbal de las Casas sede de la Diócesis, ahí se alojaron en una vieja casa, un tiempo dedicada a obras sociales, y se dieron cuenta del enorme trabajo social y religioso que les esperaba. Reinaba una mezcla de cristianismo, paganismo, supersticiones y pobreza en todos los aspectos. ¡De verdad desalentador! A solo 45 minutos de distancia de la ciudad se practicaban ritos religiosos de tipo sincretista, durante los cuales la gente se emborrachaba para agradar a los santos.

Las misioneras al ver aquel contexto social lleno de pobreza, ignorancia y sincretismo religioso, pensaron que urgía un serio trabajo de catequesis, pero también de alfabetización, de higiene, nociones de primeros auxilios, economía doméstica, agricultura, etc. en una palabra se necesitaba una obra radical de promoción humana y cristiana adecuada a su cultura. El trabajo en sí mismo arduo, se hacía más difícil por la ignorancia de los dialectos locales, que se tenía que aprender sin la ayuda de una gramática. Fue hasta el 9 de mayo de 1964, cuando las hermanas con ayuda de una joven indígena que hablaba un poco el español, que comenzaron los cursos de promoción religiosa y social.

Este trabajo no agrado a los “caciques”, que veían disminuidas sus ganancias en la venta del licor, principalmente, por ello, indignados obstaculizaron, en todas las formas posibles el trabajo de las misioneras con intimidaciones y amenazas de muerte, destruyendo una pequeña capilla construida en Candelaria, paraje a 4 horas de distancia de San Juan Chamula, a tal grado que muchos indígenas, se abstenían, por miedo de participar en las

reuniones litúrgicas y a los encuentros de instrucción. A pesar de todo, en 1968 algunas jóvenes indígenas pidieron ingresar a la Congregación, por lo que fueron aceptadas e introducidas en el camino de la formación, para que en 1976 las primeras seis postulantes vistieran el hábito de las Misioneras Clarisas.

La granja escuela es una organización que ofrece apoyo a las niñas indígenas de escasos recursos que no tienen con que pagar una estancia en la ciudad, por lo que se les brinda además de la estancia, la oportunidad de continuar sus estudios, -explica la directora: ...el objetivo es que las niñas continúen sus estudios, pero también que las niñas indígenas que vienen de las más lejanas comunidades de Chiapas, no pierdan su identidad cultural, al sacarlas de su medio ambiente completamente. Recordemos pues, que Berger y Luckmann nos hablan de esa identidad como la unión que requiere la gente y que representa la solidaridad común de un pueblo, así las niñas indígenas luchan por mantener esa unión a través de una identidad cultural, y de factores como el género, la etnia, la lengua, la edad, y la religión.

La Madre fundadora -explica la directora- pensó en la granja escuela para que las niñas indígenas combinaran la capacitación del trabajo con sus estudios. Arias Galicia (2004) nos explica que la capacitación es el proceso para proporcionar competencia para un trabajo, y en este caso observamos que es para aprender a cultivar las hortalizas, a cuidar animales como conejos, borregos y pollos, así como para la elaboración de pan y galletas, entre otras actividades.

Es importante para que exista éxito en los objetivos de la organización que las niñas acepten de manera absoluta las reglas del internado, y que ellas estén deseosas y convencidas de permanecer en la organización, por eso a los padres se les pregunta si ellos la llevan por el deseo de que estudien o porque la niña quiere estar ahí, lo que marcaría la

diferencia de que la niña se comporte adecuadamente dentro del internado o no, es así como determinaron en el internado nunca recibir a una niña, si no expresa su voluntad de estudiar, superarse, y de permanecer en la granja escuela cumpliendo sus reglas. La realidad observada, es que cada niña se sienten parte de la organización externando su gusto por estar ahí y realizando las actividades que les corresponden, el sentido de pertenencia a la organización como lo determina Páramo, es decir esa capacidad del ser humano para sentirse como parte que corresponde a una organización determinada con toda sus características positivas y negativas, es totalmente observada.

El trabajo se organiza con las 11 Hermanas religiosas y 40 niñas indígenas internas. Una de las religiosas se identifica como la “Superiora”, ya que tiene la función de dirigir el internado, es quien supervisa todas las actividades de la granja escuela y toma las decisiones importantes de la organización, su voluntad es acatada por las demás religiosas y por las niñas de forma absoluta. En ella recae la autoridad y el poder, comprendiendo a la autoridad (Cárdenas Gutiérrez; 1998) como las cualidades personales o institucionales, no delegadas desde el centro distribuidor de poderes, sino ganadas por el merito o heredadas por la tradición y la práctica consuetudinaria, observamos por tanto que la directora es reconocida socialmente y aceptada dentro y fuera de la organización; el poder (Cárdenas Gutiérrez; 1998) como el imperio, facultad y jurisdicción del que dispone el individuo para mandar o ejecutar, también es observado en la directora.

La conceptualización de Gibson, Ivancevich, Donnelly (2001) sobre la división del trabajo como el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización, definiendo lo que deben hacer las personas que desempeñan el cargo, no es totalmente observado en nuestra organización ya que no hay especialización y las niñas son rotadas en sus actividades cada poco tiempo. Las actividades

de la granja escuela se realizan con cada una de las religiosas que forman equipos con las niñas de los grupo de la mañana o de la tarde, ya que de las 40 niñas indígenas se forma dos grupos, el primero de las que asisten a la escuela por la mañana y el segundo de las que van por la tarde.

Las niñas mas grandes asisten a la escuela por la tarde, van al COBACH, a la ECA y al CONALEP, y las pequeñas estudian la primaria por la mañana, salen rumbo a la escuela a las 7 de la mañana y regresan 2 o 3 de la tarde, al regresar comen juntas en el comedor general y después se cambian para irse al trabajo por dos horas (aproximadamente), se bañan y regresan a hacer su tarea, a las 8:00 PM cenan y pueden continuar con sus tareas de la escuela.

El trabajo se divide entre las religiosas por áreas, una se encarga de la panadería, una de los conejos y gallinas, una más de los borregos, otra de los bordados, una de las hortalizas y una de la cocina. La producción de huevos en la granja es de 100 diarios aproximadamente, los cuales se venden en una tienda de artículos religiosos que tienen en el centro de la ciudad, igual que las galletas y las frutas enfrascadas que elaboran. Las niñas saben que el pan, las galletas, las verduras, (principalmente los elotes que son sus preferidos), así como los huevos de las gallinas, son la mayor parte para que lo coman ellas, por lo que participan en las labores con agrado.

Las actividades de los sábados, también están dirigidas por las religiosas, una de ellas los lunes y martes se dedica a la catequesis, otra los miércoles a la enseñanza del canto, una más los jueves da la clase de danza, y el viernes otra hermana se dedica a las conferencias en valores.

La organización coincide con lo que explica López de Llergo (2004), sobre los valores, entendidos como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que

se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. Subrayando que esta perfección merece estima, reconocimiento y agrado, por lo que brindan a las niñas conferencias en valores que consiste en pláticas sobre las “virtudes” de las mujeres, valores como la lealtad, la sinceridad, el respeto, la honradez, la pureza, así también sobre la higiene que deben tener las niñas, la pubertad, entre otros temas. Se les enseña que obedezcan, pero con límites...explica la directora: “aun en el cuarto mandamiento de la catequesis se les explica que deben: obedecer papá y mamá, siempre y cuando no te manden algo al contrario del mandato de Dios...y se les explica...si te piden algo que vaya al contrario del mandamiento de Dios, no tienes la obligación de realizarlo”. Lo anterior porque se han encontrado casos de abusos físicos y sexuales en contra de las niñas por los propios familiares, comúnmente por el padre. De igual forma se les enseña a las niñas la importancia del conocimiento, explicándoles lo fundamental que es aprender a ser independiente en el trabajo, para que cuando sean mayores sepan un arte u oficio y puedan trabajar para sostenerse sin depender de padres o esposos.

Se les pide a los padres que lleguen cada dos meses a ver a sus hijas para que no pierdan el contacto con la familia, ya que eso las alienta a continuar sus estudios y a comportarse mejor en el internado, cuando los padres no llegan de manera constante, ocasionan que las niñas se revelen en contra de las religiosas, pensando que los padres las han abandonado, porque ya no las quieren y eso origina que descuiden sus estudios, pero también comienzan a tener problemas de conducta dentro y fuera del internado. Por lo mismo, las niñas chiquitas son las primeras que se van a su casa en las vacaciones.

Debido a que algunos padres han llevado a sus hijas y se desentienden por completo de ellas, y eso ha ocasionado serios problemas en el internado, se determinó el uso de un reglamento interno para la granja escuela. El reglamento está formado por tres partes,

*primero*: responsabilidades de las niñas, *segundo*: de las hermanas religiosas, y *tercero*: de los padres, de esta forma cada una de las parte conoce, acepta y firma las obligaciones y responsabilidades que tienen. Las reglas que deben cumplir las niñas son principalmente, llevar buenas calificaciones de la escuela, ya que es su principal deber, así también apoyar en las actividades de la granja escuela, y cumplir con los horarios de comida, de trabajo, de dormir, etc.

Cuando se detectan problemas en la familia de alguna niña, se llama a los padres, si no asisten o solo llega uno de los padres, la directora se traslada a la comunidad con una de las religiosas que habla tzotzil, para dialogar con los padres. De esta forma han logrado persuadir a los padres de algunos problemas como alcoholismo, el adulterio, el abuso físico, así como prácticas paganas, intentando respetar sus usos y costumbres siempre y cuando no vayan en contra de las creencias religiosas de la iglesia católica. Recalcando la directora de la granja escuela, que uno de los objetivos principales que persiguen es preservar las tradiciones en las niñas, ya que -explica la directora, “cuando las niñas salen de la comunidad y después de un tiempo regresan a ella, es difícil que se vuelvan a adaptar, les cuesta mucho, es un choque fuerte de culturas, al regresar y ver tradiciones que en algunos casos ya no reconocen como correctas, una de las tradiciones que ya no aceptan las niñas es el curanderismo, ya que consideran que no es correcto y aconsejan a los padres a ir con el medico, lo que muchas veces confronta a las niñas con los padres tradicionalistas”.

En las comunidades indígenas cuando una joven regresa con costumbres diferentes como usar pantalón, maquillarse y cortarse el cabello son llamadas *cachlanes*, que significa gallina o pollo en tzotzil, -aunque es un termino que también es utilizado de forma peyorativa hacia los ladinos de la ciudad-, por lo que son rechazadas por la gente de la comunidad, es por eso que muchos padres indígenas prefieren que sus hijas estén en la

granja escuela, en donde las motivan a que preserven sus costumbres y tradiciones, que fuera del internado en donde fácilmente perderían sus costumbres y tradiciones. Dice la directora: "...muchos papás prefieren que estén con nosotras, por que nosotras tenemos el cuidado de que no pierdan su identidad cultural, cuando las niñas salen de su comunidad y viven solas o con otras amigas, la influencia de la ciudad motiva a que regresen con otras ideas y sean rechazadas o que definitivamente no regresen a su casa".

Se observa que las niñas que han permanecido cierto tiempo en el internado comienzan a cuestionar a sus padres cuando regresan a su comunidad en los periodos vacacionales, lo interesante es que esto marca un cambio en la cultura indígena, toda vez que los hijos y fundamentalmente las hijas no se les tenía permitido cuestionar a los padres, solo obedecían sin protestar. La directora en una de las entrevistas hechas externo su agrado porque algunas niñas han adquirido el valor y la seguridad para dialogar con sus padres, cambian el **rol** que juegan en la comunidad y en la familia, principalmente con el papá, cuenta que una de ellas le pregunto directamente a su padre: ... ¿eres zapatista?... ¿por que no aceptas ayuda del gobierno?...originando una charla entre ellos, que no se lograría sin la seguridad de la hija; otra de las niñas enfrento a su padre que pretendía que una segunda mujer viviera en su casa como su concubina, frente a su madre, situación que la madre no rechazaba por temor al padre, pero que la hija supo enfrentar y solucionar de forma correcta.

Otra de las enseñanzas que le dan a las niñas es que el matrimonio es una vocación, que deben elegir solamente ellas, ya que es indignante –explica la directora– que las niñas sean entregadas por una botella de poch (licor), un costal de maíz, o animales de granja, por lo que se les hace ver como las mujeres de su comunidad sufre cuando son vendidas o entregadas a los 12, 13 o 14 años para que se casen. Así, las mujeres pasan de niñas a

adultas, no conocen, ni disfrutan la adolescencia y la juventud. Este cambio en la mentalidad de las niñas, pero principalmente en los padres, es muy difícil, ya que es una costumbre realmente arraigada que las mujeres se casen muy jóvenes -realmente niñas-, y que se realice transacciones económicas por ellas con licor, refrescos y animales.

La directora expone que un padre de familia se encontraba muy preocupado, por que su hija de 18 años no expresaba la voluntad de casarse, por lo que el padre cuestiono a la joven, diciéndole...”oye mi hija, tu ya estas muy grande...se me hace que ya no te vas a casar...”, toda vez que en las comunidades indígenas consideran que una joven de 18 años “ya se quedo”, es muy grande y no se casará. Esta costumbre ahora es rechazada por las niñas de la granja escuela, ya que se les forma con valores de la familia, pero inculcándoles la responsabilidad que esto implica, manifestándoles que aun no están preparadas para ser mamás y llevar un matrimonio.

Las niñas normalmente cuando llegan a la granja escuela no hablan español, únicamente su lengua natal, el español lo aprenden ya viviendo en la granja escuela, pero también se da una mezcla cultural entre ellas ya que la que habla tzotzil aprende tzeltal, la que habla tzeltal aprende tzotzil. Se les enseña a vivir en armonía como una familia grande, en donde su cultura es la base de su identidad. Explica la directora que para que no exista el problema de celos entre las niñas, o ideas de preferencia hacia una o unas en especial, no se aceptan a niñas mestizas, únicamente a niñas indígenas, cuando se funda la granja escuela se pensó que para las niñas indígenas sería mas difícil que se les abriera el espacio en internados, por eso es exclusivo para ellas.

Considerando que la gestión (de Gaulejac; 1993) es la estrategia de organización que funda sus bases en el merito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad,

la noción de proyecto, de autorregulación, etc. y sobrepasa el campo de la empresa impregnando la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros. Coincidimos al ver que la granja escuela presenta gran parte de estos elementos para lograr sus objetivos.

en la granja escuela se les da a las niñas el hospedaje (luz, gas, teléfono, agua) y la alimentación, el Instituto de Desarrollo Humano (IDH) les apoya con la despensa básica, frijol, arroz, pasta, aceite, azúcar y leche, y los padre de las niñas se hace responsable de pagar los útiles y la inscripción a la escuela, así como de la ropa y artículos personales de las niñas como shampoo, jabón, pasta dental, etc. además de un día de trabajo al mes o una cooperación de \$50 pesos, para el mantenimiento de las instalaciones, aunque hay casos especiales donde los padres no tienen la posibilidad de darles nada y es cuando se les apoya con todo lo que requieren las niñas. En la ciudad de México, hay un colegio de la misma congregación que les envía los uniformes para las niñas, que utilizan en actividades especiales fuera de las instalaciones del internado.

En San Cristóbal una persona los apoya con la mantequilla y la harina, y el dueño de una panadería les dono el horno y una batidora con la que hacen el pan y las galletas. La Organización de las Hermanas Clarisas de España, las apoyó en la compra de un tractor, para que las niñas ya no quiebren la tierra con el azadón, el cual costo aproximadamente \$ 120 000.00; otra organización internacional junto con una organización de Roma, apoyo para construir la lavandería para las niñas. Así también, las empresas MASECA y BANORTE, apoyaron con la construcción del invernadero y de la granja, con el trazo de la huerta y el cultivo de 150 árboles frutales de los que obtiene fruta que enfrasan y venden.

Desde la fundación hasta la fecha de hoy, aproximadamente se han recibido a más de 1000 niñas de diferentes edades y comunidades indígenas de Chiapas, de las cuales

aproximadamente 30 han tomado los hábitos religiosos, otras han regresado a sus comunidades con la preparación técnica para trabajar, otras han regresado a casarse y tener familia, otras más nunca regresan, pues se quedan en la ciudad trabajando.

Los motivos por los que los padres escogen el internado de las Hermanas Clarisas para llevar a sus hijas es diverso, ya que se han dado casos en que los padres llegan al internado y le explican a la directora: "...mi hija quiere estudiar y por eso la traje para que se supere,...para que no nos engañen, para que mi hija sepa cuales son nuestros derechos como indígenas...pero quiero que no se olvide de nuestras tradiciones indígenas", también se ha dado el caso en que los padres no aceptan la ayuda del gobierno, por lo que no quieren llevar a sus hijas a internados de gobierno, básicamente porque pertenecen al movimiento armado de los zapatistas.

Después de varias platicas informales con la directora y misioneras de la granja escuela, un domingo de abril, a las 12 del día fui citada para trabajar con las niñas internas en la granja escuela, llegué poco antes de la hora indicada, me recibió una mujer joven vestida con hábitos religiosos, quien salía de un salón ubicado en la entrada de la granja escuela, de donde se escuchaban a niños y se veían algunos jóvenes sentados en las puertas. Inmediatamente me abordó y con una gran sonrisa me cuestionó sobre lo que necesitaba, al haberle explicado que ya tenía una cita con la directora, me invitó a pasar a una sala de espera en el interior de la granja escuela, en el camino se observa gran número de flores de muchos colores y variedad de especies, una campana y la figura en forma de busto de la madre fundadora del internado, en la sala de espera se observa diplomas colgados en las paredes por la participación de las niñas en eventos en escuelas primarias, y organizados por el municipio, los que posteriormente me haría notar la directora.

A las 12 del día comenzaron a llegar las niñas y las religiosas, agotadas estas últimas, por una larga caminata desde donde asisten a misa los domingos, las niñas alegres y vestidas con sus trajes típicos de su comunidad -llenos de colores y complementados con largas trenzas adornadas con listones de colores fuertes-, se fueron reuniendo en la puerta de lo que ahora se que es la biblioteca de la granja escuela, algunas hablando su lengua natal y otras el español -ya bien aprendido -, me acerque para observarlas e iniciar la plática con ellas, pero guardando mi distancia hasta tener el visto bueno de la directora, algunas religiosas son desconfiadas con los extraños en la organización, sucedió que en lo que esperaba a la directora, le pedí a una religiosa su autorización para fotografiar a las niñas, pero se negó, me pidió que esperara a la directora, que ella me indicaría que hacer, por lo que espere para no molestarlas. Esta misma religiosa se acerco a ellas y les indico que pasaran a la capilla para la ceremonia de “adoración” de los domingos, cada una de las niñas fue pasando conforme a su ritmo, unas corrieron, otras poco a poco se acercaban a la capilla, pero otras más no estaban muy preocupadas por llegar pronto a la “adoración”.

Poco después de las 12:00 del día, llego la directora, quien se disculpo por su tardanza y me pregunto que espacio necesitaría para trabajar, le comente que trabajaríamos con dibujos y entrevistas, y la biblioteca era un buen lugar por tener mesas amplias y buen numero de sillas para las niñas, antes de pasar a la biblioteca nos dirigimos a la capilla donde una religiosa ubicada atrás de las bancas, en la ultima fila cantaba y rezaba, las niñas la seguían hincadas frente a las imágenes que veneran, la cruz, la virgen Maria, el sagrado corazón, entre otros.

Una vez obtenida la autorización para tomar las fotos, me dirigí respetuosamente ante el altar, en el que se encontraban las niñas pequeñas que estaban ubicadas en primera fila, al frente las de 8 y 10 años de edad, que parecerían aun más pequeñas por su aspecto

débil y delgado. En cada flachazo de la cámara, surgía una sonrisa de su rostro, pero el lugar en donde estábamos no permitía más que la sola sonrisa y un gesto de pena ante la situación.

Al pasar a la biblioteca, la directora les explico el motivo de mi presencia y les pidió que cantaran la canción de bienvenida, a lo que ellas respondieron rápidamente entonándola. Esta canción es para ellas es un himno de identidad y representación ante los extraños que llegan a la granja escuela con intención de visitarlas. Por lo que anexo parte de la letra de la canción, que para ellas es un símbolo de unidad, de cordialidad, de respeto y de alegría ante las personas que asisten a la granja escuela. Utilizan el español y su lengua natal para cantar, lo que le brinda un significado especial al mensaje que transmiten y una unidad étnica con las demás niñas.

*... si te sientes triste, si te sientes sola, busca la sonrisa que te hará feliz,  
una sonrisa vale más que todo, puede más que todo,  
si te sientes triste si te sientes sola , busca la sonrisa que te hará feliz.*

Después de la bienvenida, la directora se retiro y les di indicaciones a las niñas para que dibujaran en *la primera mesa*: lo que más les gusta de la granja escuela y que explicarán por qué; en *la segunda mesa*: las actividades que realizas en la granja escuela y explicarán cuales no les gustan; en *la tercera mesa*: su familia, abuelos, padres, hermanos, tíos, y explicarán en donde están y en que trabajan; en *la cuarta mesa*: como eras antes de llegar a la granja escuela, como son ahora y como serás en el futuro; y en *la ultima mesa*: que celebraciones les gustan de la granja escuela.

Las niñas que participaron en la actividad son niñas y jovencitas de entre 8 y los 18 años de edad: *Margarita, Martina, Hilaria, Carmela, María, Graciela, María\*, Manuela, Agustina, Graciela\*, María, Adelina, Rosa, Carmelina, Yolanda, Dominga Natalia, Lorenza, Teresa, Eneida, Rosa\*, Rosa Griselda, Rosa\*\*, Deysi Albina, Cristina, Verónica, Rosa María.*

María viene de San Andrés Larráizar, tiene 10 años y llevo de ocho años a la granja escuela, va en cuarto grado de primaria, tiene como actividad en la granja, antes de irse a la escuela por la mañana, el aseo en el camino de “amaus” - atrás del dormitorio, y cuando regresa de la escuela trabaja cuidando los borregos.

Vero tiene ocho años y viene de Tenejapa, su papá se llama Alfonso y su mamá María, él es albañil y ella trabaja en una casa, sus abuelitos ya no trabajan, ella le pidió a sus padres que la llevaran a la granja escuela, por que -explica ella-, ya tiene una tía que es “madre”, refiriéndose a que es religiosa, se llama Catalina y esta en la granja escuela, tiene cuatro hermanos que están en San Cristóbal, dice: “...mi hermano Checo que esta en primaria y esta en cuarto y tiene 10 (refiriéndose a su edad), mi hermano Pedro esta en quinto y tiene 11 ...y Lucia que tiene 13 esta en secundaria...”, lo que mas le gusta son los conejos, aunque ella tiene que trabajar en las hortalizas...se levanta al cuarto para las 6, ...se cambia, se peina, y hace el aseo, dice:”...me toca en las escaleras...a veces hago mi tarea, y desayuno en el comedor, ...estudio el tercero de primaria, cuando regreso de la escuela trabajo en las hortalizas: ... a veces riego las fresas”.

Margarita tiene 15 años y estudia en el COBACH plantel 11, llevo a los 8 años a la granja escuela, estuvo cuatro años y se fue por dos años, cuando llevo la primera vez, ella quería estar en el internado, aunque sus padres al principio se oponían, en ese entonces cuidaba los borregos y...dice: “en el aseo escogía los frijoles, o sino, recogía basura

*alrededor de la casa, como a las cinco de la tarde me bañaba y después hacía la tarea. Le pregunte ¿Por qué te fuiste? Me explico: "...como las de secundaria estudian en la tarde,...mi papa me dijo que estaba muy chica para estudiar en la tarde,...y por eso me llevo...aunque yo no me quería ir, ...pero me llevo, ...cuando me fui estudie dos años en Bochil, porque (quiere decir "pero") quería regresar, y luego mi papá me dijo que ya podía regresar y acá termine la secundaria..."*, su papá es agricultor y su mamá ama de casa, tiene 9 hermanos, ocho mujeres y el más pequeño es varón, de las mujeres dos son religiosas y están en Cuernavaca, una más está en el internado con ella, y las demás en casa con sus padres, y aunque sus demás hermanas quieren estar en el internado, su papá se opone, les dice que hasta que salgan de sexto de primaria.

Lo que más le gusta es la convivencia de todas las niñas...explica que se llevan bien...aunque lo repiensa y dice "la mayoría". A ella le gustaría estudiar medicina, para ayudar a la gente y regresar a su casa, a su comunidad. Existe una gran identidad a su cultura y a su ideología católica, ya que cuando le pregunte ¿Qué es para ti ser católica?...me dijo: *bueno...para mí es un regalo de Dios, haber nacido en una familia católica, y poder venir acá, para formarme más, y saber más de mi religión, y para seguir el camino que Dios quiere para nosotros..."*.

Margarita me explicaba que las niñas chiquitas cuidan los borregos, pero que las otras actividades son el cuidado de las hortalizas, de los conejos, la panadería, y la cocina. Las niñas que estudian en la mañana cuando regresan, comen y después cada una se va a su área de trabajo según donde le toque, dice: a las 5:30 regresan y se bañan, lavan y hacen la tarea,...a las 7:30 rezan y a las 8:00 cenan, y terminando de cenar las chiquitas pueden quedarse hasta las 9 y después tienen que irse a dormir, las de prepa pueden quedarse más tiempo, porque a veces tienen mucha tarea,...las que estudian en la tarde, en la mañana

primero hacen su aseo, a las 8 desayunan y después el lunes y martes tienen catecismo, el miércoles canto, el jueves danza y el viernes conferencia...y las que estudian en la mañana, el sábado tienen canto y catecismo, el sábado también hacen aseo general, tareas de la escuela, lavan su ropa, y a las 2:00 comen todas juntas.

Observamos en los dibujos que las niñas continúan muy unidas a la idea del campo y los animales, dibujan muchas flores, árboles, la escuela con la bandera de México, a los conejos, borregos, pájaros, la cocina, las verduras que cosechan, el horno de la panadería, la hortaliza, el invernadero y las gallinas, todos estos son los elementos con los que todos los días están en contacto directo. No escuchan música en el internado, solo cantos religiosos, aunque no disponen de grabadora o algo similar para que ellas puedan escuchar o ver televisión. Tienen dos dormitorios grandes, uno en la planta alta y otro en la baja.

Una de las niñas al escribir sobre sus padres dicen: "...mi mamá trabaja en el campo y es ama de casa también,...mi mamá ha luchado siempre para que salgamos adelante y que podamos ser felices en nuestro futuro". La mayoría de los padres y abuelos son campesinos, trabajan en el campo, y algunos hermanos de las niñas se han ido como ilegales a los Estados Unidos. Las niñas al dibujarse en su futuro, se representan la gran mayoría como maestras enseñando a otros niños, otras más con una computadora en una oficina, otras vestidas con los hábitos religiosos, unas más se representan casadas y con hijos.

De las celebraciones que más les agrada es la del 06 de enero, ya que les reparten regalos que los benefactores les mandan, el 10 de mayo también se festeja, antes -dice una de las niñas- venían nuestras mamás, pero ahora ya no, le pregunte ¿Por qué? Y me dijo: *nosotras tenemos a la directora como una madre y a ella le festejamos, le cantamos y bailamos.*

### **5.3. La organización y sus actores: Alas de Águila, Visión 2000, A. C.**

El origen de la organización en estudio data de 1993, cuando el pastor Esdras Alonso, fue expulsado de la iglesia Nazareno en donde fungía como pastor titular, su separación se debió al apoyo que brindaba a los indígenas expulsados de las comunidades católicas de Chamula, en defensa de sus derechos humanos. Es así como inicia una nueva congregación en una casa rentada, con no más de 12 personas, y en julio de 1996 le denominó “alas de águila”, y en enero de 1997, obtuvo su registro como asociación civil.

La primera actividad que desarrollaron en alas de águila, ya como asociación civil, fue la defensa legal de expulsados de San Juan Chamula por motivos religiosos, fundándose la Barra de Abogados Evangélicos. Otra de las actividades que realizaron desde su nacimiento fue la capacitación de las personas para realizar labores sencillas, pero que les trajeran un beneficio económico, personal y familiar, como es la elaboración de pan en hornos de barro, que también les enseñaron a construir, el uso de la leña que en las comunidades existe en abundancia, la conserva de frutas que hay su región en gran cantidad, al grado de caer de los árboles y echarse a perder, así también, apoyaron en la comercialización de más de 2000 pulseras elaboradas en una comunidad indígena.

Así también, desde su nacimiento se dedicaron de la educativa, cuando en las comunidades indígenas eminentemente católicas tradicionalistas comenzaron a profesar la doctrina cristiana, a los niños evangélicos se les prohibía el acceso a las escuelas públicas, por tanto, la organización alas de águila, abrió una escuela primaria en sus instalaciones, proyecto apoyado por el ex gobernador Albores Guillen, con el envío de una maestra que se encargaría de la enseñanza a los niños. La organización sostuvo la primaria durante cuatro años, les daban además de la educación, el desayuno, la comida y la cena; logrando con el

gobernador Pablo Salazar que los niños regresen a sus comunidades a continuar sus estudios en la primaria de la zona, que aún continúa funcionando.

Cuando observamos la organización alas de águila e identificamos su estructura recordamos a Augusto Comte con su teoría del organicismo, es decir, la tendencia a identificar analogías entre los sistemas sociales y biológicos, es decir, sistemas orgánicos de la sociedad que funcionaban de un modo muy similar a los organismos biológicos. Identificando específicamente la figura de las células que toma la organización estudiada para su expansión geográfica.

El sociólogo Herbert Spencer también comulgó con el organicismo, lo que le condujo a estudiar el todo social y las contribuciones de las partes al todo; identificó varias semejanzas entre el organismo social y el individual, idea que retoma la organización alas de águila. La primera característica que identifica al organismo social con el individual es que crecen y se desarrollan; la segunda es el aumento de tamaño aunado a una complejidad y diferenciación; la tercera consiste en una diferenciación en su estructura y en sus funciones; la cuarta es que las partes de los organismos son mutuamente independientes; y finalmente cada parte puede ser considerado como organismo en si misma.

Actualmente la organización Alas de Águila, Visión 2000 A. C., es una asociación civil que tiene como objetivo el desarrollo de dos áreas estratégicas: a) el aspecto religioso y b) la ayuda social a la comunidad. Ambas se llevan a cabo dirigidas por un líder llamado “apóstol”, que tiene a un grupo de 12 varones en diferentes áreas:

- 1.- proyecto social
- 2.- finanzas
- 3.- música
- 4.- ministerio de restauración
- 5.- educación

- 6.- asistencia legal
- 7.- fuerza juvenil de solteros
- 8.- ministerio de varones
- 9.- red celular
- 10.- salud
- 11.- administración
- 12.- asistente

Observamos que la esposa del “apóstol”, también dirige a un grupo de 12 mujeres en áreas diversas como:

- 1.- asistencia social
- 2.- música
- 3.- ministerio de restauración
- 4.- salud
- 5.- educación
- 6.- asistencia legal
- 7.- fuerza juvenil de solteras
- 8.- ministerio de mujeres casadas
- 9.- departamento de oración
- 10.- departamento de visitas
- 11.- ministerio de niños
- 12.- medios de comunicación

En la primera entrevista con el pastor Esdras Alonso, visitamos el auditorio de alas de águila y nos ubicamos en la parte alta, en donde se encuentra un pizarrón blanco, y algunas sillas para estudiantes, nos sentamos y comenzamos la entrevista en relación a la visión sobre la que se organiza alas de águila, la cual se considera que ya estaba escrita, es decir, que siempre ha existido, ya que desde un principio Dios estableció el modelo de los 12, y es través de este, que se reproduce la visión de Jesús, quien se dedicó a discipular, y centró su atención en 12 personas que fueron seleccionadas luego de una noche de oración,

y de esta manera estableció el secreto de éxito para dirigir a las naciones, implicando un proceso de reproducción que ayudaba a la propagación de la visión.

Se considera que el número 12 simboliza gobierno, ya que cada número tiene su respectivo significado, por ejemplo, el tres simboliza la trinidad, el 4 simboliza lo terreno, el siete simboliza lo perfecto, de igual modo el número 12 simboliza el gobierno, refiriéndose al gobierno de Dios. Se les ha enseñado en la organización que desde la misma creación, Dios estableció doce meses para gobernar cada año, aún los días son gobernados por dos períodos de 12 horas cada uno. También para poder gobernar al pueblo de Israel, estableció las doce tribus. El rey Salomón estableció doce gobernadores, ya que cada uno de ellos estaba obligado a abastecerlo a él y a su casa durante un mes en el año (1R. 4:7).

La visión de trabajar con grupos pequeños, como el modelo de los 12, es lo que le da forma a la identidad organizacional, ya que así como hay células vivas en nuestro cuerpo, los 12 son células vivas que se reproducen continuamente para tener un crecimiento efectivo, porque cada quién sabe a que grupo pertenece y cuales son las metas a alcanzar. El modelo organizacional ha tenido éxito, debido a que las estructuras nacionales históricas son insuficientes para pensar en un modelo grande, por la visión que tienen y debido a que los manuales estaban diseñados para la iglesia de hace muchos años, es un modelo desfasado.

Estas células son pequeños grupos que fortalecen a la organización, son *"grupos pequeños integrados por personas que se reúnen mínimo una vez por semana, con el ánimo de desarrollar un crecimiento integral centrado en la palabra de Dios"*. En el plano biológico, la célula es la unidad más pequeña de vida y tienen la capacidad de multiplicarse; toda célula se alimenta, crece y se reproduce en otra célula que tendrá funciones propias con características similares a la célula de donde ha salido. La célula es la

unidad morfológica y fisiológica de los seres vivos, constituida por núcleo, centrosoma, citoplasma y cromosomas, y cada uno de estos elementos interviene en el proceso de multiplicación celular. Traslado el concepto biológico al trabajo celular desde el punto de vista espiritual, se nota similitudes que orientan la base del crecimiento de la organización, aunque del campo biológico se habla de división celular, en la organización hablan de " multiplicación ", el propósito de la visión celular es la multiplicación de la organización.

En el interior de la organización se observa una lámina con letras muy grandes, que le recuerda a cada miembro la base doctrinal de la visión celular, explicada en 10 mandamientos, ver la imagen en el anexo 3. Los diez mandamientos deben convertirse en un gran soporte de su trabajo celular:

*Primer mandamiento:* Amar la visión celular. El amor hacia lo que tenemos y lo que hacemos, rompe cualquier posibilidad de duda y nos prepara el camino para obtener el éxito.

*Segundo mandamiento:* No desviarse de la visión celular. Uno de los aspectos fundamentales dentro de la visión celular, es la perseverancia, y ser fieles a la visión ya que salirse de ella puede resultar tan fácil que casi no nos damos cuenta.

*Tercer mandamiento:* No permitir que la célula sea infructuosa. Cuando los miembros de la célula tienen metas de crecimiento, ya sea por semana o por mes, todos se esfuerzan por cumplir con lo que a cada quien le corresponde.

*Cuarto mandamiento:* Reunirse una vez por semana. La frecuencia de reuniones más efectivas en relación con las células es la semanal.

*Quinto mandamiento.* Las células deben ayudar a la restauración familiar. En las células, las familias son vistas como pequeñas iglesias en las que se minimiza con la intención de

reafirmar los lazos de consanguinidad y la preeminencia del amor entre esposos, hermanos, hijos, etcétera. Al reestablecer la familia se reestablece base de la sociedad, su núcleo principal.

*Sexto mandamiento:* Haga de cada miembro un líder. No importa las diferencias de las personas que llegan a la organización, a todas se les da la oportunidad de ser líderes.

*Séptimo mandamientos:* Velar por la santidad del grupo. El testimonio del líder se inicia en su propia casa, y el debe tratar de que esta sea una casa de paz y transmitir de esta forma la santidad al grupo.

*Octavo mandamiento:* No trabajar en fundamento ajeno, cada miembro debe ser fiel a su grupo y no estar visitando diferentes células ya que esto puede traerle confusión y, además no podrían cumplir firmemente, con lo requerido.

*Noveno mandamiento:* Nunca permitan la murmuración dentro de la cédula, es necesario ser radical y no permitir chismes dentro de la célula sea que no traerá nada bueno.

*Décimo mandamiento:* Desarrollar las metas estratégicamente. Las metas deben ser claras y con el propósito de la multiplicación.

Al explicar esta idea, sobre los modelos religiosos antiguos o tradicionalistas, el pastor se pregunta *¿Cómo voy a dirigir a 500 personas con tres personas?*, hay desventajas y se vuelve obsoleto este sistema de organización, por lo que hay que crear un modelo que permita el crecimiento. El modelo de los 12, se considera un modelo bíblico, probado en otros países del mundo entero, como Corea, Estados Unidos, Colombia, Guatemala, entre otros, pero tampoco se podía traer integro de Colombia, de donde se copio para Chiapas, porque el problema social de Colombia es diferente al de Chiapas, ellos viven la guerrillas y una severa migración a las ciudades, el modelo es tomado de la congregación de Cesar

Castellanos de una congregación muy grande de Colombia, y se le hizo adaptaciones muy propias de alas de águila.

Tiene varias ventajas este modelo, primero que rompes con el sistema de gobierno de la iglesia protestante, con el modelo representativo, que significa que el pastor no tiene la autoridad, ya que tienen que nombrar sus asambleas y sus grupos, para delegar autoridad en ellos, como si fuera un colegiado, explica el pastor: *...en algunas iglesias dicen... el 50 % de autoridad se lo delegamos al ministro y el otro 50 % al colegiado, muy democrático, pero en las cuentas religiosas lo democrático no produce los mismos resultados, en la política tal ves, pero en el sistema religioso no, no se ha visto el crecimiento, porque falta autoridad al liderazgo y no se crece.*

Otro modelo con el que se rompe es el congregacional, es decir, cero autoridad al líder, y toda la autoridad a la iglesia, y explica el pastor: *...el problema ahí es que a veces la iglesia no tiene la visión, no tiene la capacitación, y por cualquier cosita pequeña se tiene que consultar a todos, y cuando la iglesia dice que se vaya el líder o pastor, se va y vuelve el otro, y se vuelve un ciclo vicioso, ya no crece ya no se produce.* Con el gobierno de los 12 se vuelve a un modelo episcopal, teocrático, es decir un gobierno vertical, donde la autoridad va de arriba hacia abajo para poder dirigir.

En la estructura organizacional, se considera que el primer círculo es el círculo de confianza, y nadie puede duplicar trabajos, ya que cada persona tiene en base a su habilidad o don las funciones, siendo la base el hecho de que Dios escogen un hombre al que les revela su voluntad, le da sus planes y luego lo rodea de personas que, al identificarse con él, se deciden a apoyarlo en cuanto emprende, convirtiéndose en la fuerza que empujar la visión de la organización. Se considera que la visión es la idea de Dios revelada a la mente del hombre para que este le ejecute, ya que el ser humano tiene su capacidad creativa, es

decir de diseñar. Se esta convencido en la organización de que la visión si no proviene de Dios, por lo general, está contaminada por el egoísmo, la avaricia, el orgullo, los celos y la venganza, así también, que cuando la visión tiene una prioridad económica o monetaria, no es una visión correcta. Es la visión la que nos hace triunfadores, -explican ellos-. El líder de éxito sabe cuál es la visión de Dios para su vida, y dispone de todas sus capacidades para desarrollarla.

Cesar Castellanos (2000), no dice que liderar consiste en ejercer influencia sobre otros, logrando el desarrollo de su más alto potencial. Esta influencia abarca el carácter, el descubrimiento de valores y el reconocimiento de cualidades. Por lo que para adaptar este modelo se tuvo mucho cuidado, debido a que a veces hay abuso del liderazgo, por los excesos de ese sistema, por lo que se creo un colegiado donde junto con el apóstol se discuten, se analizan y se toma la mejor decisión que sume a la visión, porque todo lo que reste a la visión no puede ser aceptado.

Un concepto importante en la organización es el *liderazgo*, que lo interpretan como el ejercer influencia sobre otros logrando el desarrollo de su más alto potencial, esta influencia abarca el moldear el carácter, el descubrimiento de valores y el reconocimiento de cualidades. En su mejor contexto, el verdadero liderazgo es el que permite dirigir el individuo hasta su realización personal; para la organización, el líder de éxito es el que procura dar lo mejor de sí, influenciando positivamente en otros, para que éstos hagan lo mismo con otros. Por lo que consideran que un líder de respeto, para poder permanecer dentro de liderazgo, debe cuidar el secreto de la *motivación* de una manera permanente en su equipo. La relación que existe con el equipo de líderes es permanente cada semana se reúne, para tratar asuntos administrativos.

Explican que ningún cobarde podrá tener una escuela de valientes, tampoco un valiente podrá tener una escuela de cobardes, por lo que si se quiere formar líderes valerosos, quien vaya a capacitar debe ser una persona valerosa, es decir, que no debe sentir temor, inseguridad o complejos, ya sea de inferioridad o de superioridad; debe ser dueño de sí mismo y tener la fe necesaria para la conquista. Explican: ...”*si se entrena a 12 hombres y viertes en ellos todo lo que sabes, y haces que ellos se reproduzcan cada uno en otros 12, y éstos en otros 12, lograrás cuidar a cada persona de la organización*”.

Consideran que los problemas de carácter acaban con cualquier liderazgo en potencia, por lo que el verdadero liderazgo requiere de un trabajo intenso, profundo al interior de cada persona, es una labor que requiere esfuerzo y paciencia para ver el fruto. Los líderes de la organización hablan de carácter fuerte o carácter débil, todo depende del nivel de dominio propio que tenga la persona, siendo el dominio propio, la capacidad de no permitir que los deseos primen en nuestra vida. Cuando alguien no está seguro del papel que ha de cumplir en la esfera del servicio en la que ha sido colocado, significa que actúa con debilidad de carácter y, por consiguiente está afectando el logro de objetivos importantes para la organización.

Existen cinco principios rectores para la organización de alas de águila, que Cesar Castellanos importante pastor colombiano propuso y que se retoma para dirigir a quien quiera hacerse líder: **Uno:** *Toda obra para bien*, este es un principio de vida, ya que todo cuanto nos ocurre obra para bien, entre más adversidades se tengan en la vida, mayor será la fuerza interior que desarrolle. **Dos:** *No hay fracasados*, quienes están formándose como líderes deben intentar una y otra vez hasta que vean alcanzadas sus metas. Por los pequeños fracasos deben verse como experiencias que nos lleven al éxito. **Tres:** *Es necesario asumir responsabilidades*, tener la capacidad y la disposición de asumir responsabilidades

es lo que más fuerza interior puede darle a una persona. **Cuatro:** *Compromiso absoluto*, es necesario el compromiso que demuestre entrega y consagración a la causa que nos impulsa, la visión que desarrollamos sólo puede vivirse y experimentarse genuinamente cuando nos involucramos en ella en un 100 por ciento. **Cinco:** *Definición de metas a corto y largo plazo*, el propósito es el punto hacia el cual nos dirigimos, las metas son los instrumentos con los que se construyen los propósitos y las que definen las relaciones del hombre, el verdadero líder se distingue por saber siempre hacia dónde va.

El líder puede obtener el éxito con su grupo cuando se presentan ante ellos como esa persona en la que cada quien puede depositar su confianza. Los líderes de alas de águila están convencidos de que la clave del éxito de la organización, está en que cada persona se convierta en un líder con capacidad de orientar a otros, ya que piensan que Jesús seleccionó a 12, y no los escogió por simpatía, sino vio en ellos un gran potencial de liderazgo. Se piensa en la organización que el triunfo a través de esta visión se obtiene cuando el líder es consciente de la necesidad de involucrar a todos los del equipo en un solo cuerpo que se impulsará en conjunto hacia el logro de las metas. Enseñan en cada momento que el líder debe proyectarse como el más grande, sólo así, aquellos con un nivel de excelencia lo van a seguir, ya que cuando alguien no tiene ni a cinco personas que lo sigan, es porque no se mueve en un correcto concepto de liderazgo. Un líder sin seguidores, no es líder. El líder es quien da la pauta en el ritmo de trabajo, y las personas que están a su alrededor van acostumbrarse a ese ritmo.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) explican que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes, verbales o no verbales, y en la realidad social de la organización podemos ver que la *palabra*, como parte de esos símbolos es considerada un elemento que mueve el sistema de

cosas en el que nos encontramos, ya que todo lo que decimos determina lo que vamos a ser, marcando el camino de vida, o de muerte.

La importancia del lenguaje –explican en la organización- radica en que el Señor nunca empleo una palabra negativa, o de queja, cada palabra que broto de sus labios fue de edificación. El sabio Salomón dijo: "Te haz enlazado con las palabras de tu boca y has quedado preso en los dichos de tus labios...ya que has caído en la mano de tu prójimo" (Pr.6:2-3). El lenguaje que se usa en alas de águila -explica el pastor- es un lenguaje constructivo, de fe, de reto...jamás decimos no, jamás decimos no podemos, no nos limitamos, siempre vamos a empujar hacia delante, esa característica tenemos.

El proceso de identidad en una organización con características religiosas, implica la creación de significados que producen seguridad en la vida de sus miembros en el presente y muerte futura de estos, pero que conlleva a una identidad grupal, que hace más fuerte esa seguridad de quienes son y a donde van. Por lo que la identidad es en esta organización un elemento que hace que los miembros reconozcan a su organización como propia, ya que se buscan los líderes que sus miembros piensen y expresen: "yo soy águila", "yo soy de este proyecto", "no me confundas", por lo que el trabajo lo hacen desde que los miembros son pequeños, de lo contrario piensan ellos, no le das cohesión al grupo, por eso se crea una identidad formándolos. Lo que podemos observar con los dibujos que los niños hicieron, en donde se dibujaron muchos de ellos como águilas, o en el ministerio de música o de danza.

Con el grupo de los 12, se esta cultivando la identidad de la organización, a través de la figura de un *águila*, ya que la identidad de águila siempre a estado presente en todo lo que hacen, pero también con la *música*, ya que penetra fuertemente en la juventud. Otro aspecto que identifica a los miembros de la organización es una *visión integral*, no solo se

piensa en lo espiritual, sino también en la educación, en la salud, en la política, en las cuestiones sociales, entre otras.

Otro aspecto importante observado en la organización es el rol que juegan las mujeres, y analizando los siguientes versículos de la Biblia podríamos darnos una idea de porque tradicionalmente se observaba a la mujer como inferior al hombre:

*...a la mujer dijo Dios: "...tu deseo será para tu marido, y él se enseñoreará de ti" Génesis 3:16; "pero quiero que sepáis que Cristo es la cabeza de todo varón y el varón es la cabeza de la mujer, y Dios la cabeza de Cristo" 1ª. Corintios 11:3; "porque el varón no procede de la mujer: sino la mujer por causa del varón" 1ª. Corintios 11:8,9; "las casadas estén sujetas a sus propios maridos, como al Señor" Efusión 5:22; "Casadas, estad sujetas a vuestros maridos, como conviene en el señor" Colosenses 3.18; "la mujer aprenda en silencio, en toda sujeción. Porque no permito a la mujer enseñar, ni ejercer dominio sobre el hombre, sino estar en silencio "1ª. Timoteo 2: 11, 12; "asimismo vosotras, mujeres, estad sujetas a vuestros maridos; para que también los que no creen a la palabra sean ganados sin palabra por la conducta de sus esposas" 1ª. Pedro 3: 1; porque sí también se ataviaban en otros tiempo aquellas santas mujeres que esperaban en Dios, estando sujetas a sus maridos; como Sara obedecía a Abraham, llamándole señor; de la cual vosotras habéis venido a ser hijas, si hacéis el bien, sin temer ninguna amenaza 1ª. Pedro 3: 5, 6; Números 30: 3, 6, 16 muestra claramente que una joven depende de su padre hasta que se casa. Entonces es liberada de la autoridad de su padre, y es responsable a su marido.; A ser prudentes, castas, cuidadosas de u casa, buenas, sujetas a sus maridos, para que la palabra de Dios no sea blasfemada Tito 2: 5; Ella deberá obedecer a su marido como al mismo Señor Efesios 5: 23 ... y en*

*todo 5:24; Ella ha de aprender en silencio con toda sujeción y no usurpar el puesto de autoridad de su marido 1ª. Timoteo 2: 12*

Se considera que en el huerto del Edén, antes del pecado de Adán y Eva, Dios había establecido una cadena de mando, y esta requirió que el esposo estuviese en autoridad sobre la mujer, el libro 1Timoteo 2:11-13 dice: *“la mujer aprenda en silencio, con toda sujeción. Porque no permito a la mujer...ejercer dominio sobre el hombre, sino estar en silencio. Porque Adán fue formado primero, después Eva”,* y 1Corintios 11:3 da el resto de la cadena de mando: *“pero quiero que sepáis que Cristo es la cabeza de todo varón, y el varón es la cabeza de la mujer, y Dios la cabeza de Cristo.”*

Es importante recalcar que los miembros de la organización están convencidos, que la posición en la cadena de mando no tiene que ver con la valía de la mujer, ya que explican que en Gálatas 3:28 se dice: *“ya no hay judío ni griego; no hay esclavo ni libre; no hay varón ni mujer; porque todos vosotros sois uno en Cristo Jesús”*.

Cadena de mando:

*Dios*

*Cristo*

*Hombre*

*Mujer*

Algunas de las celebraciones que se llevan a cabo en la organización, tienen una base religiosa, unida con usos y costumbres indígenas, que cohesionan la identidad del indígena creyente, como la santa cena que la celebran con bases religiosas, pero con la característica que se toma en familias solidificando la idea de unidad familiar que tienen los indígenas hacia los alimentos; de igual forma celebraciones como la presentación de los niños a los 8 días o al mes, los quince años y los matrimonios se caracteriza por la

presencia de las familias, la comunidad llevado con rituales en donde se mezclan costumbres indígenas; los bautizos se dan fuera de la congregación, básicamente en un río.

Otra celebración importante para la organización es la graduación de los jóvenes del seminario, lo que motiva mucho a los demás miembros para se decidan a integrarse a este programa, es interesante que se le da un gran realce al evento, incluyendo símbolos y rituales bien definidos y que cada vez se hacen más importantes para ellos, dentro de la graduación se hace el cambio de líder, los alumnos de sexto semestre entregan a los de quinto, un símbolo de autoridad, “una espada” que significa la autoridad de la palabra de Dios, el cual se retoma de un texto bíblico, en donde dice: “*la palabra de Dios es una espada de doble filo*”, por lo que hacen entrega de esta espada y los alumnos que la reciben hacen un compromiso de respetar los principios bíblicos y teológicos de la institución. De igual forma en la graduación se lleva a cabo la entrega de una Biblia grande roja, bien decorada, y en el momento que se entrega la Biblia se suelta una paloma, que representa al Espíritu Santo, y la Biblia simboliza nuestro testamento.

Los pueblos indígenas son pueblos de fiestas, de celebraciones, ellos están buscando algo que celebrar, muchas cosas las celebran sin saber su significado, por lo que el pastor dice:

*...que mejor que celebren cosas que tienen significado espiritual para su vida...se están estructurando las fiestas, ahora, todo ese sistema de fiestas se le pone simbología, se le pone una identidad, fecha, rituales, y todo y los hermanos están muy encantados, ...si no hay un ritual, hay que inventarlo...*

Hay celebraciones que se han ido adaptando específicamente para la organización alas de águila, las cuales se determinaron después de un estudio de los calendarios Romano, Tzotzil y Hebreo (ver anexo 4) y de las costumbres de la zona, logrando determinar que del

01 al 07 de enero se celebrará la fiesta de purificación, del 12 al 14 de febrero la fiesta de la reconciliación, del 12 al 16 de marzo y abril se celebrara la preparación de la tierra y la fiesta de la justificación, el 01 de mayo la fiesta de la siembra, el 01 y 02 de noviembre la fiesta de los héroes de la fe, y el 24 de diciembre se celebra las noticias nuevas.

En la organización observamos que se busca cultivar valores (López de Llergo; 2004) como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente. lo principal que se enseña es el respeto a los ancianos, el amor a la lengua natal, la dignidad de las mujeres, pero también, el uso de la ropa adecuada en jóvenes y mujeres principalmente, la justicia para todos sin importan su origen étnico, todo eso los enriquece y los dignifica principalmente a los grupos étnicos.

El pastor explica que los grupos étnicos tienen una especial importancia en la transmisión de creencias e identidades, por lo que se les da un lugar significativo en la organización, comúnmente el pastor va a las comunidades indígenas vestido de ropas indumentarias locales, ya sea zeltal o zoltsil dependiendo cual sea la etnia.

Cuando se trata de tradiciones y creencias, se analizan detalladamente para que se tomen elementos positivos, por ejemplo en las festividades tradicionales tienen como costumbre de todos los mayas, llevar a la familia ante el altar en una determinada fecha de fiesta a tomar refresco; entonces, el calendario de fiestas que ellos tienen no solo es un acto de diversión, tiene una implicación religiosa, hay una enseñanza desde la practica que va de tradición oral, que se va transmitiendo a las generaciones que vienen, por ejemplo, ellos toman su Santa Cena tradicional, no con jugo de uva, sino con coca cola. Por lo que en una Santa Cena tradicional católica o Santa Cena evangélica, ellos hacen las pases, toman refresco, se abrazan, se perdonan, se reconcilian, ocasionando una tremenda fuerza ante el indígena, por lo que el concepto “familia” y el concepto “comunidad” es tan fuerte que

algunas estructuras urbanas la han perdido, esa riqueza integradora y familiar, la organización la ha tomado de las tradiciones y de las costumbres. El pastor explica, que por todo lo anterior ellos contextualizan en su medio, y por eso dan la Santa Cena de forma familiar, con el padre, la madre, y los hijos.

Reiteradamente en la organización usan una frase militar, “si avanzo sígueme, si me estanco empújame, si me quedo mátame”, lo que explican no les permite fallar, ya que consideran que hay que crear una cultura de no mediocridad, de excelencia, por lo que tienen columnas principales que son los pilares de la organización, como la excelencia, la unidad, la motivación, entre otros, por lo consideran que: *...si los lideres no están motivados, están divididos no funcionan, la excelencia aplica a todos los ámbito, un evento, que sea de excelencia, una cena de excelencia, un nuevo pastor, también de excelencia, se vuelve un patrón y para quitar a nuestra gente de esa actitud del “hay se va”,... como cuesta, pero, hoy eres un discípulo, mañana serás un líder, usamos la escalera del éxito.*

En la estructura de la organización encontramos un ministerio de restauración, donde todos los que tienen problemas de adicciones, drogadicción y alcoholismo ahora son atendidos, tienen un centro de rehabilitación para drogadictas y alcohólicas en San Cristóbal, dependiente directamente de alas de águila, se capta a todas las personas que llegan a la iglesia con esos problemas y se les da una atención psicológica. Otra área de la organización es la red celular, el sistema celular es la columna vertebral, independientemente de que estén en otras áreas ellos tienen células, empiezan con cuatro personas, cuando llegan a doce se parten, y se les da otra dirección, y se empiezan a multiplicar, cada célula que se forma tendrá un nuevo líder, y vendrán personas nuevas.

El problema financiero se suple cuando en todas las células aportan una ofrenda, y el líder hace el depósito de todo el dinero y rinde cuentas. Existen cuatro sistemas de finanzas, el *diezmo* que es la décima parte de lo que ganan; la *ofrenda* es un dinero voluntario que se da; la *primicia* es el primer fruto de una actividad que se entrega al pastor para la congregación; y la *siembra* que es una cantidad que designa alguien de forma personal para una obra específica. Se observo en las visitas a la organización algunas siembras, hay quienes dicen: *yo quiero sembrar aquí 50 mil pesos para este proyecto, ...o oye yo tengo un dinerito y te quiero comprar una bocina ...yo quiero regalarle una licuadora a tal persona... aquí esta un coche, yo lo regalo, dejo mi coche aquí y véndanlo, cuesta tanto y úsenlo para el piso del templo... yo siembro mi casa para tal proyecto.* El pastor explica que mucha gente no comprende lo que hacen los miembros de la organización y se preguntan *¿Por qué lo hace la gente?*, y responde: *porque mira los resultados, ve el avance, la gente confía, la gente no te daría nada si no confiara en ti, al contrario te estuviera criticando, te estuviera diciendo de cosas.*

El área de salud es de gran importancia ya que mucha ayuda social en las comunidades se origina desde las iglesias, debido a que los presupuestos de los municipios no son suficientes para atender a la necesidad de la gente. Por lo que se organizan reiteradamente brigadas medicas como la que se llevo acabo del el 11 de febrero del 2006, en donde llegaron un grupo de odontólogos, ortopedistas, y otros especialistas norteamericanos a dos iglesias de alas de águila en la selva, en donde llevaron todos los medicamentos de forma gratuito, hasta prótesis. De igual forma a veces canalizan a los enfermos a hospitales amigos donde ellos tienen convenios y les hacen cirugías gratuitas, por eso en el área rural ha tenido un gran impacto el ministerio de salud.

En el área social, ayudan a construir casas, explican: *nosotros hemos conseguido ofrendas para hacer casas de viudas, ayudar a los huérfanos, nosotros apartamos un fondito que llamamos un fondo de emergencia, se aparta un porcentaje de lo que entra como fondo de emergencia, para un niño que necesita medicamento, un estudio, nosotros le hemos dado dinero, en ese sentido hemos ayudado en ropa medicamento, despensas de alimentos, construcción de templos, etc.*

En la estructura de mujeres encontramos el área de asistencia social, que se refiere a ayuda inmediata, en donde una persona capta alimentos y víveres constantemente, para quienes lo necesitan. También, observamos que el ministerio infantil es dirigido por mujeres, con este ministerio trabajé de cerca por considero importante la visión que los niños tienen de la organización por lo que me presente un domingo a las 9 de la mañana en la organización alas de águila, para trabajar con los niños de la iglesia, la finalidad era que a través de dibujos ellos expresaran lo que más les agradaba de la organización a la que pertenecían, se trabajó con 72 niños de edades entre los 4 y los 11 años, se dividió a los 76 niños en cuatro grupos dependiendo de sus edades, el primer grupo se conoce como *párvulos* de 4 y 5 años de edad, el segundo grupo son *primarios* de 6 y 7 años, el tercer grupo son los *principiantes* y los últimos son los *intermedios*, posteriormente se unieron al grupo dos jóvenes de 14 años y uno más de 17 que son líderes de células de jóvenes.

Se recogieron 80 dibujos en total, ver anexo 6, ya que un niño hizo dos dibujos. En todos los dibujos se observaron los símbolos que representan a la organización, así como actividades que les gustan realizar o que desean realizar algún día; los niños dibujaron a la familia en las actividades de la organización, se dibujaron ellos mismo, tocando instrumentos musicales como el pandero, la guitarra, la batería y el teclado; la mayoría de las niñas se personificaron en danzas contemporáneas, hebreas, con panderos y con

banderas; así también, hubo quienes dibujaron águilas, el interior del templo, la Biblia, al pastor, una paloma, a Jesucristo y a la cruz.

Coincidiendo con la conceptualización de capacitación de Arias Galicia (2004) como el proceso para proporcionar competencia para un trabajo, el pastor de alas de águila recalca: *...no podemos entrar a la improvisación, porque si vas a liderar un movimiento fuerte debes tener a la gente preparada, pero también, se requiere que no tengan problemas de inmoralidad sexual o de corrupciones, además de antecedentes penales, es decir que tengas una credibilidad, para que el movimiento no pierda credibilidad*, y le dan gran importancia al área de la educación, es quizás una de las más amplias e importantes para los miembros de la organización, existe un colegiado de educación, porque consideran que un movimiento sin educación no va a ir a ningún lado, por lo que se desarrollaron dos vertientes, una teológica y otra secular.

El líder de esta área nos explico que *los seminarios tradicionales históricos necesitan una revisión secular y contextualizarse a las necesidades actuales, existen seminarios teológicos pero que tienen currícula de hace 30 o 40 años, y ya estamos en un México diferente, debido a que hay cosas que no han cambiado, pero hay otras que si, desde la liturgia en la adoración, desde la visión misionera, desde el trabajo evangelístico, desde los medios de comunicación y otras cosas, hay que releer el evangelio para adaptarlo y no podemos traer algo de herencia y reproducir modelos que ya no van con la realidad clara.*

También explicó que ellos están preparando líderes para el 2020, pero quieren que los que lleguen al 2020, tengan la capacidad para hacer cosas grandes, por lo que se están creando líneas de investigación en el ámbito religioso, se investiga y se propone. Desean crear una institución teológica, en donde el propósito sea formar líderes pastores para el

futuro de la iglesia, iniciando con el seminario en el bachiller en el que puede asistir cualquier persona. Las clases inician en enero y julio, tiene una duración de seis semestres y el semestre pasado egreso la quinta generación, actualmente, hay de 32 a 35 alumnos en cada uno de los seis grupos de bachillerato y en licenciatura hay 17 alumnos aproximadamente. Las materias que cursan en bachillerato son entre otras, sistema celular I y II, salud comunitaria I y II, liderazgo de los 12, neonatología I y II, garantías individuales, comunicación I y II, política y religión, derecho indígena, y administración, ver anexo 7. Se trabaja con 17 maestros en el colegiado, ellos no cobran por su servicio, pero la dirección del seminario estimula a los maestros con un reconocimiento, y algunas veces con un regalo.

También se estimula a los alumnos ya que el primer lugar de cada semestre, con el mejor promedio no paga inscripción al siguiente semestre que es de \$250.00 y se le da un diploma de reconocimiento como el mejor alumno, recientemente se abrió una extensión del seminario en una comunidad vecina a San Cristóbal, específicamente en Paste, Zinacantán, con contenidos enfocados a las comunidades rurales. También, hay un premio, que se llama águila real, o el conquistador que se le da a quien realice algo sobresaliente, grabar un disco original, obtener mejores calificaciones, o por su trabajo excelente. El objetivo del seminario explican...*es preparar a lideres fuertes como nuestro pastor, que es cobarde, sabe que hacer, y sabe a donde va, se tira a preparar a lideres, personas seguros, con criterios, y que no temen a los problemas,...esa es la idea,...formar,...el apóstol tiene su visión, su meta, su propósito es formar a 1000 pastores con esta visión, en esta región, con las características del apóstol, un gran líder.*

Es importante mencionar el seminario específicamente por la labor que ha realizado, recibe apoyo de una organización internacional “Puertas Abiertas” de Inglaterra, apoya con

una fotocopidora y aportando \$ 4000 pesos cada mes para suplir algunas necesidades en materiales del seminario, y también les envían libros.

El área de medios de comunicación y música están sumamente relacionados, el joven Juan Collazo, esta a cargo del área técnica del canas 15 y de la 100.9 FM, no tiene una carrera profesional, únicamente estudios de secundaria, pero ha aprendido con la practica, checando los aparatos, viendo para que sirve cada cosa, el explica...*desde pequeño he sido instruido en la música, ...toco la guitarra, el bajo, el teclado, el piano y la batería, todo lo que he aprendido es lírico, nunca he ido a una escuela de música, no he tomado clínicas, todo lo he aprendido escuchando a otros...tengo doce personas a mi cargo que son los lideres de los ministerios, por ejemplo en la iglesia tenemos cuatro ministerios que son panderos, banderas, danza hebrea y contemporánea, a parte los músicos y los que están apoyando en radio y televisión, en total son como 300 personas que dirijo.* El trabajo es arduo ya que las reuniones con los músicos son cada tres días para revisar los planes, los ensayos del grupo es casi del diario, y las grabaciones son el la noche.

Cada ministerio como es llamado o área de desarrollo que dirige el joven Collazo, tiene un mensaje especial lleno de símbolos y rituales, en cuanto a la ministración de pandero se enfoca a la exaltación de Dios, y se basa en el pasaje de moisés que al cruzar el mar rojo y al ver la gloria de Dios, su hermana María salio con su pandero y danzaba en señal de gratitud, porque los libero de una prueba.

Las banderas es una señal, que explica la guerra espiritual, por lo que tienen que usar un uniforme que valla de acuerdo a la guerra espiritual, y a la hora de levantar y sonar las banderas causa gran impacto, por lo que explica...*levantamos las banderas en señal de que estamos levantando el mundo de Jesús, igual en la edad media llevaban un estandarte*

*que identificaban al pueblo,...tienen varios colores con significados específicos, por ejemplo el rojo lo usamos para guerra, amarillo para majestad, para levantar el nombre de Jesús, el morado es el reinado de Dios, el plateado significa pureza con el blanco, el verde significa vida y se le pone un logotipo que se lo identifica, que es lo que nosotros estamos llegando.*

La danza contemporánea, la introdujeron en los elementos de alas de águila, por que los jóvenes no encuentran una identificación con lo que hacen en la organización, por lo que se vio como una necesidad el implementar unos movimientos modernos que invitan a los jóvenes para que adoren a Dios de esa manera. La danza hebrea consiste en pasos que usaban los hebreos, los israelitas del antiguo testamento, son pasos que tienen significado como majestad, poder, y van de acuerdo al tipo de alabanza y usan una rutina que vaya de acuerdo con el canto.

Hay tres jóvenes del grupo que crean música original, por lo que han grabado varios discos originales de alas de águila, el primer proyecto discográfico se llamo “golpe de pandero”, con letra y música de alas de águila, el segundo proyecto se llamo “grito de guerra”, el tercero “salto sobre el vida” y el cuarto disco se grabara en marzo, todos con letra y música de alas de águila.

Como explica Páramo en el capítulo escrito para el libro (en prensa) Sociedad y Comunicación: una mirada al siglo XXI, los medios de comunicación juegan un papel estratégico en la difusión de estereotipos, imágenes y mensajes, lo que respaldan en la organización alas de águila, y comienzan el desarrollo de los medios de comunicación en 1994, cuando gracias a la relación con la administradora de una radio del mercado, quien invita al pastor a predicar ahí por 15 minutos, después de seguir por varias estaciones y horarios en San Cristóbal, el 18 de diciembre del 2005 inician con su propia estación de

radio que llamaron “visión águila”100.9 FM”, y posteriormente con el canal 15 “visión águila” de televisión local.

Otra área importante en la organización es el ministerio de jóvenes, Mercedes, tiene como función el liderazgo de jóvenes, aunque depende del liderazgo de la esposa del pastor, tienen como actividades las visitas a los jóvenes en su casa, campañas en los parques llevando mimos, folletos sobre temas de drogadicción y delincuencia, explican que *...se han detectado muchos “jipis” en san Cristóbal, ahora con tal de llevarse con los extranjeros imitan los jóvenes de sancris, a los extranjeros con perforaciones y con las patinetas, ...nos damos cuenta que jóvenes siendo de familias cristianas se drogan al juntarse con los extranjeros,...* por lo que organizan desayunos para ellos, donde les dan conferencias, y para solventar los gastos organizan ventas, hacen rifas, se recogen las ofrendas de los sábados que es el día que los jóvenes se reúnen, además, han hechos eventos deportivos y aparte del concurso que se hace, se llevan música cristiana, la ultima vez lo hicieron fue en el PRI municipal, e invitaron a otras iglesias para que los apoyaran. La organización extranjera que se encuentra en San Cristóbal, “Juventud con una misión” JUCUM, les ha ayudado con los mimos, con los dramas y con la repartición de folletos.

Actualmente, lo que mas les gusta a los jóvenes es la música y lo de las patinetas, por lo que tratan de hacer eventos donde lleguen personas que conocen sobre el tema, y les dicen...*va haber un evento donde llegara un patinador conocido, lleguen para verlo y entonces eso les gusta y se da la predicación, y temas de liderazgo para que ellos empiecen a pensar en eso.* Se han organizado eventos de graffiti, con apoyo del municipio de San Cristóbal, se hace la invitación y publicidad para que lleguen personas de la organización y de fuera de la organización, y puedan participar, es un concurso para que ellos se motiven, ya que si solo les dicen que es participación a veces no les gusta,

*explican...nosotros compramos material para que hagan sus dibujos, antes de dar la premiación se da un pequeño mensaje para todos, antes de que se vayan, ...no es muy largo, a veces no se lleva la Biblia para que ellos no lo vean muy golpeado, y la música cristiana hay en todos los géneros, gevi meta, rock, regge, hit hop, etc..... es interesante que a los patinadores les gusta un tipo de música, a los graffiteros otro tipo de música, entonces hay que buscar el tipo de música adecuada a ellos, mientras están pintando, se les pone música para que ellos estén escuchando, y se puede hacer un tipo de convivio, para conocernos, para platicar, para tomar direcciones, y así empezamos a evangelizar.*

El 10 de mayo salen a dar serenata a las madres de los jóvenes, el 30 de abril se detectan colonias de escasos recursos y se organiza un desayuno para los niños, y de los mismos jóvenes algunos le disfrazan de payasitos, quiebran piñatas, y se trata de recabar ropa y juguetes para regalarles. Se hace un calendario de trabajo para un año, y el sello de fuerza juvenil tiene un águila. El objetivo que se tiene...dice Mercedes: *...tal vez es muy ambicioso...es ganar por lo menos a 40 mil jóvenes, que sepan que valen mucho, y que son líderes.*

#### **5.4. La organización y sus actores: Centro de Desarrollo social para musulmanes, Misión para el Dawa en México A. C.**

A partir de 1994, una comunidad islámica se comienza a organizar en San Cristóbal de las Casas, con un grupo de familias españolas que llegan a este municipio de Chiapas, dedicándose al comercio y caracterizándose por ser amables y reservados. La comunidad islámica de San Cristóbal, comienza a tener una gran actividad comercial, iniciando con la entrega de pan, que en bicicleta se hacía en las casas de las familias de San Cristóbal, posteriormente, se vendía en un puesto informal del mercado municipal de esta misma

ciudad, lo que trajo como consecuencia la apertura de la panadería y después, del restaurante “la Alpujarra”, así como de otros gremios en los que trabajan hombres y mujeres por separado para sostener a las propias familias de la comunidad, y en el año 2003, se extiende su desarrollo a la ciudad de Comitán de Domínguez, en este mismo estado.

En la comunidad islámica de San Cristóbal de las Casas, observamos que el honor es de la comunidad, como explica Ruiz (2002: 17), ya que el grupo tiene la preeminencia sobre el individuo, por lo que el sentimiento de identidad personal está poco desarrollada, ya que la tribu o comunidad responde por el individuo, y la comunidad en su conjunto es la poseedora de las virtudes. Un individuo es grande, poderoso y valiente, si su tribu o comunidad lo es. Así la Umma, que de su raíz, significa madre, ha dado sentido a esta “comunidad”, por lo que se entiende que la Umma es la comunidad de los musulmanes que el Islam quiere construir como una identidad, mas allá de las pertenencias étnicas o de clase. Expresan que la vida comunitaria es la base de su fuerza.

Dentro de esta comunidad unida y sólida, con una gran identidad grupal, se han presentado conflictos entre ellos, el primero se observó al separarse un pequeño grupo de familias chamulas del grupo fundador de carácter Sufi, para formar una segunda comunidad islámica de obediencia Sunni, quienes consideran lícito elegir al Imam o jefe de la comunidad de creyentes, rechazando la solución hereditaria de los descendientes de Alí propuesta por la Shía. Ya que al morir el profeta Mohame intempestivamente en 632, sin haber designado sucesor, Abu Bakr, fue aclamado como primer califa o sucesor del profeta, por sus servicios y entrega al Islam, pasando por alto a Ali, primo y yerno del profeta, quien fue alentado por sus seguidores, y se resistió tomándolo como una usurpación. Abu Bakr, en su lecho de muerte, con el fin de evitar las confrontaciones y la división, designó como

segundo califa a Umar Ibn al-Jatab, y aunque la mayoría estuvo de acuerdo, Alí y sus simpatizantes, la Shía o grupo de Alí, se sintieron nuevamente desplazados.

En esta comunidad el Emir, su líder o persona investida de poder y autoridad, como explica Cárdenas Gutiérrez (1998) quien por sus cualidades personales o institucionales, no delegadas verticalmente desde el centro distribuidor de poderes, sino ganadas por el merito y reconocido socialmente, tiene la función de dirigir a la organización como gobernador o jefe una jurisdicción. es importante mencionar que es licenciado en filosofía y letras, por la Universidad de Valencia España, Aureliano López Iruela, quien en 1994, con su familia y otro grupo de familias hispanas se establecen en San Cristóbal de las Casas, y junto con indígenas Chamulas y mestizos funda el Centro de Desarrollo Social para Musulmanes Misión para el Da'wa A. C.

Para cada musulmán, el Corán avala la tradición de que los árabes son descendientes de Abraham por medio de su hijo Ismael, lo que les dio una gran cohesión como pueblo en su inicio, por otra parte cuando Mohame anunció que era el profeta de Alá y que el ángel Gabriel le había transmitido una revelación divina, los árabes pudieron estar orgullosos de que Dios les haya revelado su palabra y en su lengua, un texto sagrado y en árabe. Por lo que la conformación de la tribu como grupo social se basaba anteriormente en el supuesto de que sus miembros descendían de un antepasado común, eran los lazos de sangre los que constituían la base de su unidad, actualmente en la organización en estudio se considera que la diferencia de etnias no determina una diferencia ante su Dios.

Por lo que una de las características que presenta el grupo de musulmanes en San Cristóbal de las Casa, es que tanto los españoles como los indígenas o mestizos deben recitar el Corán en árabe, ya que el Corán es el libro sagrado del Islam, el que consideran el último y decisivo criterio de reglamentar las ideas y las prácticas de los creyentes, el cual

moldea el comportamiento de sus creyentes, en una actitud frente a la vida, la naturaleza y el mundo en general. Es decir, es una mezcla de exhortaciones, prohibiciones, mandamientos y enseñanzas sobre fe y moral, sobre ritos y costumbres, sobre aspectos sociales, económicos, legales y políticos importantes para la vida individual y sobre todo social de la comunidad de creyentes.

Uno de los problemas principales con las que esta comunidad ha tenido que enfrentar es el alcoholismo, fuertemente arraigado entre los indígenas, considerado como parte de su tradición ancestral y que estaba apegada a la religión tradicionalista que tenían sus antepasados aun cercanos, pero en lo que cabe a esta lucha se considera como ganada, ya que en base a lo que su Libro Sagrado les ordena, “...*el vino y el juego de azar tienen ventajas y desventajas, pero el pecado es mayor que su utilidad...*” y en la sura 5,90-91 se prohíbe definitivamente el vino y el maysir –especie de lotería- “...*son abominación y obra del demonio*”, lo han logrado erradicar. Pero así como también, la usura esta tajantemente prohibida, el comercio es licito, ya que expresan que las ganancias obtenidas del comercio serían lícitas y no las del dinero prestado con intereses.

La religión islámica tiene sus ritos y costumbres de identidad religiosa, que esta comunidad defiende y cumple, las principales son conocidas como los cinco pilares del Islam, e indican que son las prescripciones que el ángel de Dios le dio a Mahoma para que los fieles las siguieran, el primero, la shahada es la profesión de la fe, en donde todo creyente debe expresar su fe en Dios pronunciando una formula, que es el credo de la religión islámica “*no hay mas Dios que Ala y Mahoma es el profeta de Ala*”, y que se debe pronunciar en público, ya que eso introduce a quien la enuncia en la Umma o comunidad de creyentes del Islam. Esta dividida en dos testimonios, que a la ves se divide en cuarenta creencias ver en anexo 8.

La segunda, es el salat que consiste en las oraciones obligatorias a lo largo del día y que son cinco: *subh*: entre el alba y la aurora, es decir entre las 6 y 7 horas, *dhuhr*: a medio día, cuando el sol abandona el cenit, entre las 12 y 14 horas; *asr*: al final de la tarde entre las 18 y 19 horas; *maghrib*: a la puesta del sol entre las 20 y 21 horas; e *isha*: al inicio de la noche, entre las 22 y 23 horas. Se observa que a través de este ritual, comienzan el día, lo desarrollan y lo terminan en una relación con Dios, pero en forma social o comunitaria, pues toda la comunidad ora en conjunto, lo que les da un sentido de igualdad y solidaridad.

Otra de las características de este ritual es que se debe hacer con un juego de movimientos físicos, en un lugar limpio, sin imágenes, y orientando el cuerpo hacia la Caaba, de igual forma el individuo debe prepararse lavándose las manos hasta los codos, los pies hasta los tobillos, y limpiándose la cabeza, en una actitud de silencio y respeto. La posición en el momento de la oración indica humildad, y se realiza con los pies descalzos. En la comunidad islámica, el día de descanso semanal es el viernes, equiparable al domingo cristiano, y en el que además de las oraciones acostumbradas, el Imam, o líder religioso, comenta la lectura del Corán o trata un tema de interés para la comunidad, tanto de economía, política, o social.

El tercer pilar es la limosna religiosa, purificación de la riqueza o zakat, entendida como un pago solidario anual, que podríamos equiparar al diezmo cristiano, que el musulmán entrega para cubrir las necesidades inmediatas de los pobres, las viudas, los huérfanos, los niños y los necesitados en general. Para comunidad islámica de San Cristóbal podemos hablar del zakat de los bienes y del zakat de los cuerpos, ver anexo 9, ya que tienen bien contemplado como, quienes y cuando lo deben hacer.

El cuarto pilar es el ayuno o saum, que consiste en abstenerse de comer, beber y de relaciones sexuales desde el alba hasta que se ponga el sol en el mes del ramadán, mes en el

que el profeta recibió la primera revelación de Dios en uno igual, por medio del arcángel Gabriel. Los ayunos que la comunidad islámica en San Cristóbal realiza son de seis tipos: los *obligatorios* que son diez; los que son *sunna* que es uno; los *recomendables* que son diez; el *voluntario* que es todo ayuno que se hace sin un motivo o en un momento determinados, sin estar dentro de los días en los que es aconsejable ayunar ni de aquellos en los que está prohibido; los *indeseables* que son cinco; y los *prohibidos* que son cinco, los que podemos ver en el anexo 10.

El quinto pilar, consiste en la peregrinación a la Meca o Hayy, la cual es una obligación que tiene todo musulmán al menos una vez en su vida. Para esta comunidad, los requisitos de su obligatoriedad son: ser musulmán o haber recibido el llamado; tener juicio o cordura; ser libre; haber alcanzado la pubertad; tener salud corporal y poder ir sin impedimento ni daño. Desde el año 2001, algunos miembros de la comunidad han cumplido con este pilar de su religión, viajando a la Meca realizando los ritos que implican, ver anexo 11.

Ritzer George (1994), explica que la diferencia de género es en la vida interior psíquica de las mujeres es, por lo que respecta a su configuración general, y es diferente a la de los hombres, ya que las mujeres tienen una visión distinta y dan importancia diferente a la construcción social de la realidad. Pero también nos explica Ritzer George (1994) que la desigualdad de género consiste en que las mujeres tienen menos recursos materiales, estatus social, poder y oportunidades para la autorregulación que los hombres de idéntica posición social, ya se base en posición de clase, la raza, la ocupación, la etnicidad, la religión, la educación, la nacionalidad o cualquier otro factor socialmente relevante. Lo que observamos en esta organización, ya que la mujer no ocupa la misma situación o estatus que el hombre, ya que hay ciertas funciones reservadas solo para ellos, como el cargo de

imam o director de la oración, y de predicador. Pero se les da un lugar en los gremios destinados para ellas, como en el gremio de confección, en el que se busca el desarrollo de la mujer dentro de la comunidad islámica, en este espacio común aprende, enseñan, trabajan y producen en un ambiente protegido.

La maestra del taller de confección busca organizar el trabajo de las mujeres que ya terminaron su educación básica o que son casadas, sin importar su edad o sus diferencias étnicas, desarrollando su creatividad, enseñándoles que la base de estos gremios son la ayuda mutua y la hermandad, buscando no abandonar su papel de madres y esposas, a través de un sistema de guardería y de comedor que atienden en forma rotativa las mismas madres de los pequeños. En este taller o gremio podemos ver maquinas de coser, de tejer, rollos de hilos, telas de muchos colores, mesas largas para trazar, y cortar, reglas, papel para moldes, tijeras, lápices, rollos de tela, burros para planchar, planchas, mujeres y niñas.

La propia comunidad, pero básicamente las mujeres se encargan de educar a los niños, dentro de la misma comunidad en un lugar llamado madraza, es decir el lugar donde se estudia, considerado como el colegio o escuela, es la primera escuela musulmana que se establece en México, para enseñar y cuidar a los niños de las familias musulmanas, la gran mayoría de las familias chamulas musulmanas, tiene una directora esta basada en el desarrollo del carácter, educación y cortesía, desarrollar el intelecto, inculcar hábitos de comportamiento noble, en este momento se les da a los niños educación, cuidado, vestido, alimentos, y toda clase de atención. Se les enseña el Coran, ya que les da la base de carácter, de conocimiento fortaleciendo su vida espiritual.

Se observa en la madraza salones muy limpios, alfombrados, y con pupitres individuales y sillas en cada uno de ellas ambos de madera, otros salones con pupitres bajos, sin sillas ya que los niños se sientan en el piso, sobre la alfombra sumamente limpia,

paredes y cortinas blancas, mapas de México y Europa, un escritorio al frente para los maestros y las maestras, y pizarrones verdes de gis, se observa fuera de los salones en un área con pasto, juegos como resbaladillas y otros. En la cocina todo ordenado y muy limpio,

Preescolar entran los niños de de 4 a 6 años se les enseña a leer y a escribir, manualidades lecturas juegos organizados, se les enseña a trabajar todos juntos y con respeto entre ellos, les enseñan a cantar. Primaria 1 entran a partir de los 6 años, les enseñan buscando tener un acercamiento con cada niño, en primaria 2, de 9 a 12 años, empiezan a recibir clases de inglés, español, matemáticas, geografía, ciencias naturales, entre otras, intentando prepararlos para la secundaria.

La comida es básica en la educación en la madraza, Hay una jefa de cocina de la escuela, buscan siempre la higiene con los alimentos, y la buena alimentación hace que los niños tengan buen desarrollo y rendimiento de los niños, recalcan las buenas costumbre a la hora de la comida ya que piensan que las el aprendizaje de la cortesía a la hora de la comida distingue de los hábitos de conducta de una persona de conocimiento de una persona ignorante. Hay una persona que se encarga de la limpieza de la madraza. Hay una maestra de música y deporte, a los niños pequeños, se les enseña canciones y juegos y a los mayores se les enseña a tocar instrumentos como la flauta y las percusiones, y en deporte se les da por que consideran importante por la psicomotricidad en el crecimiento de los niños.

Otro gremio en el que participan las mujeres, aunque no de forma exclusiva, es el gremio de alimentación, el que consideran de suma importancia por ser el primero en desarrollarse en la comunidad y porque en la región hay una gran cantidad de materias primas que se pueden utilizar. Piensan que la calidad de la comida refleja el nivel de la civilización de un pueblo, pues es lo que comen lo que nutre al cuerpo, determinando su

salud y buen desarrollo, dicen: nos basamos en el Corán: “*comed de lo bueno*”. Por lo que buscan tener el conocimiento para transformar las materias primas, en cosas buenas, para toda la gente.

Una de las cuestiones que más llaman la atención es el cambio que se observa en la alimentación de los indígenas, y en la manera de entender lo es la alimentación para su cuerpo, ya que como ellos mismos dicen: antes la costumbre de nuestra alimentación, desde que nacíamos se basaba en tortillas, frijol y chile, creyendo que eso era comida, sin saber que la alimentación es toda una ciencia, pues necesitamos tener un organismo fuerte y sano, por lo que ahora basamos nuestra alimentación de las indicaciones que enseña el Islam.

En cada uno de los gremios de la comunidad trabajan españoles, mestizos, chamulas, adultos, jóvenes y niños, incluyendo a las mujeres, ya que es un proceso de producción abierto a todos, y su implantación en la sociedad es una tarea especialmente importante en nuestros días -explican- marcados por el empobrecimiento de la gran mayoría de la población mundial ahogada por el sistema económico usurero basado en el interés del dinero y la especulación improductiva, edificado sobre el papel moneda y el sistema bancario, el imperio de la usura ha conseguido en un tiempo record destruir el tejido social de todas las naciones sin excepción y destruir completamente las reservas naturales y la habitabilidad del planeta.

Entrevista de radio en la XWM-640, en San Cristóbal de las Casas, Chiapas el 02 de julio de 2002, a las 7:20 a.m. Aureliano Pérez Iruela, dice:

El Islam es etimológicamente hablando es una palabra árabe que tiene una raíz que nos lleva a por una parte al significado de sumisión, sumisión del hombre a su creador, a Dios, y por otra parte al significado de paz,...podemos decir que el Islam es la paz que el hombre encuentra para el y para su entorno, mediante la

sumisión total a su creador a Dios, ...Ala es el nombre que Dios se da a si mismo, en su ultima revelación, que es el Corán, ...el Islam se practica en todos los países del mundo, hay una buena cantidad de países donde la absoluta mayoría de la población es musulmana, en México en particular es quizás uno de los países del mundo donde la presencia de los musulmanes es mas minoritaria, porque México tiene una serie de características históricas ...México y un poco en general Latinoamérica que la han cerrado al mundo en un sentido durante estos últimos 500 años y han impedido que la extensión cultural, espiritual y religiosa que por todos los continentes y países del mundo ha fluido, ha esta tierra ha llegado con mas dificultad por que han sido victima de un encerramiento de una cerrazón ,...es una tierra que ha sido apartada, maltratada, empobrecida. El Islam ...es el mensaje profético actualizado, es el mismo mensaje que trajo el primer hombre, el primer profeta es decir Adán, que fue continuado por el gran profeta Abraham, ...por el profeta moisés, por el profeta Jesús, ...Jesús como saben, para los musulmanes no es dios, porque Ala en el Corán nos revela sobre la tergiversación que la iglesia católica hizo de la figura de Jesús...Dios no tiene hijo, ni tiene Padre, ni tiene relaciones humanas como nosotros, ...todos los profetas han traído un mensaje único y es sométanse, adoren a su creador y establezcan en el mundo la justicia la equidad, el equilibrio, la armonía que su creador les esta mostrando y les esta exigiendo que pongan en practica. Mahoma no es el nombre correcto...es una deformación del nombre...el nombre es Mohame, y los musulmanes siempre que lo nombramos a el decimos que la paz y las bendiciones de Ala sean con él, es una cortesía que tenemos con el mejor de la creación...el profeta Mohame...es la figura clave para toda la humanidad, y para el Islam,..los musulmanes son la única gente

que las razas son los únicos que .el Corán dice: he hecho las razas diferentes para que los distingáis entre vosotros...yo no miro lo que hay en vuestras formas sino en su interior

Entrevista del 09 de julio 2002,

el profeta Mohame el mensajero del Islam, es el ultimo de los profetas,...en el orden de la creación del universo de Ala, él es la primera luz creada a partir de la cual todo el universo fue hecho, y de hecho toda la luz de la profecía fue obtenida de su luz y dividida en aproximadamente 124 000 profetas, que son los que cubren el mensaje de Dios desde Adán hasta él, en todos los pueblos y naciones del mundo...cada pueblo, cada raza, cada gente a tenido su profeta, ...de hecho el hombre es como un ciego, se encuentra con una vida dada, condiciones de existencia, con asuntos que tiene que atender, con problemas que atender y se encuentra con una pregunta existencial, que es sobre la esencia de su existencia, el por que de su existencia, de donde viene el ser humano, a donde va el ser humano que es también preguntar cual es la razón de nuestra presencia aquí, la única respuesta que el hombre ha encontrado en toda la historia de la humanidad, es la respuesta profética...el profeta Mohame es el descendiente árabe del profeta Ismael y por lo tanto del profeta Abraham, ...el pueblo árabe es un pueblo que esta vinculado mas que por la raza por la lengua, ...Ismael se incorpora a los árabes, se casa con una mujer árabe y es así como la línea profética entra dentro de los árabes y de esta descendencia es de la que después viene Mohame.

Entrevista del 16 de julio.

El Corán es más que un libro,...el Corán es la revelación completa del Dios único, de Ala al mensajero al profeta Mohame, es una revelación que se hace de

forma progresiva de forma oral,...después de la muerte del profeta Mohame es cuando el Corán se pone por escrito, temiendo que aquellas personas que lo tenían completamente memorizado, pudieran morir todas, y se perdiera alguna parte del Corán,...lo ordena hacer el tercer Califa, el tercer sucesor del profeta Mohame,... lo ordena a escribientes que de la gente que lo recita de memoria, toda vía completamente fresco, lo ponga por escrito...es un requisito indispensable la memorización del Corán, ...pero se recita en árabe, porque la recitación en árabe del Corán, aunque tu no la entiendas aunque ni siguiera seas musulmán afecta a tu corazón,...la revelación del Corán se hace durante veinte un años y medio.

El matrimonio entre hispanos e indígenas Chamulas es uno de los acontecimientos que se observan en la comunidad, así como el cambio de los nombres que tenían los miembros de la comunidad, por nombres árabes y el uso de esos nombres árabes en los niños que ahora nacen dentro de la comunidad, dándoles una identidad especial como islámicos. Así también, la poligamia esta permitida siendo uno de los motivos por el que han existido conflictos entre sus miembros, principalmente entre las mujeres indígenas.

## CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como propósito fundamental realizar un estudio comparativo de tres tipos de organizaciones con formas de gestión diversas (tradicional, celular y gremial), que permitirá desde la perspectiva de los estudios organizacionales comprender la relación que guarda cada una de ellas con la identidad de sus miembros. Fue importante identificar los temas principales de la investigación que aunque son muy amplios se entrelazan entre sí, como la estructura organizacional, el tipo de autoridad y poder en las organizaciones, la manera en que se da la división del trabajo, las formas en que planean sus metas y objetivos, los procesos de toma de decisiones, la comunicación formal e informal, la creatividad de los miembros, el liderazgo en la organización, la capacitación y motivación de sus miembros, las formas de gestión, la cultura con sus tradiciones, rituales, símbolos, valores e ideología en la organización, el rol femenino y generacional que viven en el interior, así como la identidad individual, grupal y social.

Los estudios de caso nos permitieron conocer a tres organizaciones, su origen y desarrollo hasta nuestros días, así como a los actores que participan dentro y fuera de la organización. Además, de determinar a través de la muestra, los sujetos que se entrevistaron con una guía previamente elaborada, que fue resultado del análisis de las dimensiones, de las proposiciones y del objetivo de la investigación, para posteriormente realizar el análisis de la información obtenida de la realidad social observada.

Los estudios de caso confrontados con la realidad social nos permitieron percibir como, coincidiendo con Hall (1996), ver como a partir de la dimensión organización, estas son colectividades con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de coordinación de membresías. Además de que esas colectividades existen de manera continúa en un ambiente y se

involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas, y donde las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

Respecto a la dimensión de la gestión, la estrategia de organización que funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etc., y sobrepasa el campo de la empresa impregnando la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros, como lo plantea de Gaulejac (1993).

Así mismo, debemos destacar que los elementos de la dimensión cultural que encontramos en la realidad social de las tres organizaciones estudiadas, coinciden con la definición de cultura de Barba (1997), la cual engloba los modos de vida interna y externa, es decir, relaciones con otros grupos sociales, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, lenguaje, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, usos, costumbres, tradiciones y creencias. Aun cuando estos elementos se presentan más desarrollados en una organización que en otra. En la granja escuela encontramos que las celebraciones son pocas, desarrolladas de manera interna sin involucrar a otros grupos sociales; en la organización alas de águila las celebraciones son llevadas a un nivel básico al grado que se determina la identidad de sus miembros, al calendarizarlas y crearles un ritual y simbología específica; en la organización islámica las celebraciones son pocas, pero bien determinadas en relación a una forma de vida ya establecida basadas en el Corán.

El lenguaje como parte de la cultura se le da mayor importancia en la organización alas de águila; el sistema de valores es observado en las tres organizaciones, siendo prioridad para la organización granja escuela; las tradiciones en la granja escuela se busca

preservarlas; en alas de águila fusionarlas con nuevas; y en la comunidad islámica modificarlas.

En las tres organizaciones estudiadas, identificamos una realidad fácil de observar respecto a la religión, la cual coincidiendo con Geertz Clifford (1987) muestra como el sistema de símbolos de cada una de ellas logran establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivacionales en los hombres.

Respecto a la dimensión identidad, y después de observar el contexto social de nuestras organizaciones, estamos de acuerdo con Berger y Luckmann (2003) cuando dicen que la identidad representa la solidaridad común de un pueblo que requiere de la unión de su gente, constituyendo un elemento clave de la realidad subjetiva, descubriendo una relación dialéctica con la sociedad. También, coincidimos con Viqueira (2002) al considerar que la identidad es ante todo una forma de discriminación social, ya que se le atribuye una identidad a cada persona en base a una percepción igual y a veces diferente. Lo anterior lo observamos principalmente en la comunidad islámica la cual fue señalada como “terrorista” y discriminada en la sociedad chiapaneca, luego de los acontecimientos del 11 de septiembre en Estados Unidos de América.

Observando la realidad social coincidimos con Viqueira (2002) de que se les puede atribuir identidades diferentes a las personas en base al género, la edad, el linaje, el lugar de nacimiento, características lingüísticas, étnicas, profesionales, entre otras, y básicamente son cambiantes, ya que en la organización alas de águila observamos grupos bien delimitados en base al género, la edad, el origen étnico y lingüístico, o por la profesión que desarrollan.

Al retomar la proposición central de nuestro trabajo de investigación:

*“La organización es el espacio en donde se desarrollan diferentes formas de gestión y en donde la identidad se expresa a través de actividades, actitudes e interrelaciones de sus actores, y que se ve estrechamente correspondida con su cultura y la religión que profesan sus miembros”*

Y al analizar la realidad social observada, podemos decir que cada una de las organizaciones reveló una forma diferente de gestión, la primera sencilla-tradicional, la segunda compleja-reticular, y la tercera compleja gremial. Así también, se observó como la cultura y la religión de cada organización, determinó la identidad de sus miembros, permitiendo que cada actor desarrollara actividades, actitudes e interrelaciones con características especiales propias de la naturaleza y tipo específico de cada una de las organizaciones.

Con respecto a la primera proposición secundaria:

*“La gestión tradicional, celular y gremial son estrategias que presentan características disímiles, principalmente en la estructura organizativa, la práctica de dirección, el sistema de representación y el tipo de liderazgo que tienen las organizaciones, pero que logran darle sentido de pertenencia a los actores de una organización en forma compleja ante el entorno social en que se encuentran”*

En la realidad social encontramos que la forma de gestión en las tres organizaciones engloban una serie de elementos de diferente naturaleza, como los determina de Gaulejac (1993: 30), 1) estructura organizativa, 2) prácticas de dirección, 3) sistema de representación y 4) un modelo basado en el deseo de éxito. Aunque de Gaulejac habla de una estructura reticular observada en alas de águila, en la granja escuela vemos una estructura tradicional y en la comunidad islámica de tipo gremial; las prácticas de dirección son diferentes en base a su estructura y al líder de la organización; el sistemas de

representación conlleva una cultura, un proyecto en común y valores claves determinados por el líder; finalmente en cada organización vemos un modelo de personalidad diferente, basado en la búsqueda de éxito o de excelencia, en la que alas de águila la tiene mas presente. Coincidiendo con los cuatro aspectos de la gestión que indica de Gaulejac (1993): organización, praxis, valores y personalidad; formando un sistema socio-mental, encrucijada entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico.

De igual forma observamos como la identificación de los miembros con la organización es determinada en gran medida, al tomar los objetivos que persigue cada organización como propios, reforzando la capacidad del ser humano para sentirse parte de una organización determinada con todas sus características positivas y negativas.

Con respecto a la segunda proposiciones secundaria:

*“La cultura es un sistema de símbolos que penetran, duran, motivan y se transmiten a través de las tradiciones, los valores, la ideología y los roles que juegan los actores de una organización, siendo fuertemente influida por el entorno social en que se desarrolla”*

Observamos en las tres organizaciones estudiadas, un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medios con los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes frente a la vida, como lo manifiesta Clifford Geertz (1987). Este sistema de símbolos es transmitido a través de las tradiciones, los valores, la ideología y los roles que juegan los actores de la organización.

Es importante resaltar el papel de la ideología como eje de análisis en nuestro trabajo de investigación, ya que podemos ver que la ideología que se manifiesta en cada organización es el resultado de la aplicación de un filtro (entendiendo ese filtro como la

práctica social) a los datos de la realidad. de este modo la ideología y la cultura están directamente entrelazadas.

Con respecto a la tercera proposición secundaria:

*“El tipo de organización aunada con la forma de gestión y la cultura religiosa determinan en gran medida los elementos que les dan relevancia, fortaleza y congruencia a sus miembros, dándoles sentido de pertenencia a la organización”*

En la realidad social observamos como los actores influidos por el contexto social complejo de Chiapas, las características de la organización a la que pertenecen, y la religión que se profesa determina el sentirse parte de un grupo laboral o social determinado.

Finalmente, analizando los indicadores más relevantes encontrados en la realidad social, obtuvimos las siguientes conclusiones de las tres organizaciones, identificando a la organización A como el Internado escuela-granja M<sup>a</sup> Inés Teresa Arias; a la organización B como Alas de águila, visión 2000, A. C. y a la organización C como el Centro de desarrollo social para musulmanes, Misión para el Dawa A. C.

Retomando lo propuesto por Kast (1988: 215) sobre las organizaciones que tienen una estructura formal expresa y una informal tácita, y que en la primera encontramos las funciones y los estatutos, y en la segunda, las interacciones informales entre los actores, en la organización A, se observa una estructura formal expresa en donde las *funciones* se encuentran determinadas en base al área de trabajo de que se trate (cocina, hortalizas, tienda, animales), ya que las actividades de la granja escuela se realizan con cada una de las religiosas formando equipos con las niñas que asisten a clases por la mañana o por la tarde. Los miembros de cada equipo son eventuales, ya que se rotan cada poco tiempo, no logrando una especialización en las tareas. Se tiene un *organigrama* tradicional jerárquico en donde se consideran los niveles de autoridad dentro de la organización; y los *estatutos*

están bien definidos, además de que el ingreso y permanencia dentro de la organización depende del cumplimiento de ellos. El reglamento esta formado por tres partes, *primero*: responsabilidades de las niñas, *segundo*: de las hermanas religiosas, y *tercero*: de los padres, de esta forma cada una de las parte conoce, acepta y firma las obligaciones y responsabilidades que tienen. Las *interacciones informales* se presentan de manera escasa entre las niñas, y entre las religiosas.

La organización B, presenta una estructura organizacional formal basada en un “modelo bíblico” a través de 12 hombres, que tienen *funciones* de acuerdo a la actividad en que se especializaron sus miembros, no habiendo rotación en puestos o funciones, fundando su trabajo en equipos de 12 personas. El *organigrama* es de tipo reticular o celular, encontrando en el centro al líder, y a su alrededor a los demás miembros, convirtiéndose en la fuerza que empujar una visión bien definida. Los *estatutos* están determinados para cada área de trabajo, además de plasmados en la organización para recordarlo día a día a los miembros. Las *interacciones informales* son observadas principalmente entre los jóvenes y niños de la organización.

La organización C, presenta una estructura gremial, tomada como modelo de la edad media en Europa y del México prehispánico, en donde las *funciones* son determinadas en base a una jerarquía dada por la divinidad para dirigir a la comunidad en su conjunto, pero que también influye en el interior de los gremios, con el maestro y el aprendiz. Cada gremio presenta funciones diversas, por las características de las actividades que desarrollan. Aunque se observa un *organigrama* sencillo, pero bien definido fundamentalmente en relación a la autoridad del líder político y religioso. Los *estatutos* son sumamente importantes, y su cumplimiento se funda en una creencia divina, dentro y fuera del trabajo

cotidiano. Las interacciones informales son casi nulas, por existir limitaciones en una vida social fuera de su organización.

En relación a la autoridad y poder en las organizaciones, Cárdenas Gutiérrez (1998) nos dice que la primera se distingue por un conjunto de cualidades personales o institucionales, que son reconocidas socialmente por el grupo que sabe y que además, están reconocidos como sabedores, y la segunda es el dominio que tiene un individuo para mandar o ejecutar un acto . La *auctoritas*, que ejercen los tres líderes religiosos en nuestros casos de estudios, es fusionada con el poder que se les asigno, ya que tienen el reconocimiento absoluto de los miembros de la organización. En la organización A, la directora, es quien tiene el reconocimiento de la comunidad religiosa católica y de los miembros (religiosas y niñas) de la granja escuela para que desempeñe sus funciones, y tomar las decisiones de importancia en la organización, la autoridad se da de forma vertical, de arriba hacia abajo.

La organización B, manifiesta su autoridad y poder de forma reticular, es decir, que va del centro hacia a fuera, es un modelo teocrático apoyado en un colegiado formado por ancianos de la organización, donde el líder que se encuentra en el centro discute, analiza y toma la mejor decisión posible. La autoridad y poder en la organización es ejercida de forma absoluta por el líder, quien dirige las actividades desde el centro de la organización, con apoyo de los doce hombres que coordina y reconocen su autoridad de manera incondicional.

En la organización C, observamos que el líder político es la persona investida de poder y autoridad, ya que tiene la función de dirigir a la organización como gobernador o jefe una jurisdicción, por lo que cada una de las decisiones en el interior o exterior de la organización las toma él de forma absoluta, con el total reconocimiento de sus miembros.

La división del trabajo en las organizaciones puede ocurrir de tres maneras (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 373), y en nuestras organizaciones estudiadas se observa cada una de estas formas, 1.- el trabajo es dividido en especialidades personales, como se da en la organización (B) alas de águila; 2.- el trabajo se da dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización, como en la organización (A) granja escuela de las Hermanas Clarisas; 3.- finalmente, el trabajo se da dividido a lo largo del plano vertical de una organización, como se observa en la organización (C) islámica, en donde el trabajo del encargado del gremio no es el mismo que el de los trabajadores en su conjunto.

La comunicación formal e informal es básica en el desarrollo de las organizaciones, por lo que Von, Ichijo y Nonaka (2001) explica que las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en toda organización. En la organización A, la comunicación es sencilla basada en diálogos entre las niñas y religiosas, sin limitaciones de forma y contenido; en la organización B, la comunicación es mas compleja, elaborada, y con exposición de ideas dependiendo de los interlocutores, ya que observamos niveles sociales, educativos y culturales diversos. En la organización C, la comunicación es escasa, limitada principalmente entre hombres y mujeres, y mujeres entre sí.

Las funciones administrativas que consisten en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una organización se le conocen como planeación (Koontz, Harold y O'Donell; 1985), y se inicia esta actividad buscando mantener al equipo de trabajo unido y comprometido para llegar a los objetivos deseados. En la organización A, se tiene considerado desde su fundación sus objetivos, mas no se determina temporalmente metas específicas, el *objetivo* que se persigue es que las niñas indígenas de los altos de Chiapas, continúen sus estudios y,

que las niñas que vienen de las más lejanas comunidades de Chiapas, no pierdan su identidad cultural, al sacarlas de su medio ambiente completamente, por lo que en la granja escuela, las niñas indígenas combinan sus estudios con la capacitación para el trabajo, sin perder su identidad cultural.

En la organización B, observamos que cada uno de los ministerios o áreas de la organización, presentan planes de trabajo, por uno o hasta por 6 años, como en el caso del área de educación. Aunque el *objetivo* fundamental de la organización, que es el desarrollo de dos áreas estratégicas: 1) el aspecto religioso y 2) la ayuda social a la comunidad. Buscando la extensión de su organización en forma exponencial, tomando el modelo reticular como multiplicador de células de un organismo y transformando una identidad específica para la organización.

En la organización C, no se da una planeación del trabajo preestablecida, ni metas y objetivos por alcanzar, ya que los gremios son parte de su forma de vida, avalados en el Corán y la Sunna. Aunque muchas veces su trabajo depende de la llegada de sus materias primas del extranjero, para poder desarrollarlas, como en el caso de los pañuelos de seda que pintan a mano. Es importante recalcar que en esta organización todo está relacionado: el trabajo, la educación, la política, la economía, todo, por lo que buscan una vida integral día a día, agradable a la vista de Ala.

Cesar Castellanos (2000) nos dice que el liderazgo consiste en ejercer influencia sobre otros, logrando el desarrollo de su más alto potencial. Esta influencia abarca el moldear el carácter, el descubrimiento de valores y el reconocimiento de cualidades. El verdadero líder, busca la excelencia en todo lo que hace y transmite ese deseo de hacer todo excelente a los miembros de la organización, de igual forma apuesta en la capacitación y la motivación para que crezcan dentro y fuera de la organización.

La organización A, no contempla la idea del liderazgo en sus objetivos, ni en la enseñanza que se les da a las niñas o a las religiosas, tampoco se observa dentro de los valores que se les transmiten. Pero si plantean la capacitación para el trabajo en las niñas, que consiste en aprender a cultivar las hortalizas, a cuidar animales como conejos, borregos y pollos, y la elaboración de pan y galletas. La motivación es sencilla y consiste en pequeñas caritas pegadas en un pizarrón de la biblioteca que indica si han hecho sus tareas de forma correcta.

La organización B, implementa el liderazgo como uno de sus lineamientos dentro de la organización, en donde el líder debe comprender a cada miembro del equipo para que se mantenga en unidad, considerando que el líder puede obtener el éxito con su grupo cuando se presentan ante ellos como esa persona en la que cada quien puede depositar su confianza, por lo que se les enseña cinco principios rectores a quienes desean ser líderes. Por lo anterior el concepto de excelencia es tarea de todos los miembros, considerando que el trabajo es para Dios y no para el hombre. Buscan la capacitación principalmente en el aspecto educativo, con cursos, seminarios, lectura, entre otros. Y la motivación es a través de diferentes medios, como premios, ceremonias, reconocimientos, entre otros.

La organización C, aunque no expresa un discurso de liderazgo, podemos ver que el líder trabaja de forma eficaz, llevando a la comunidad hacia el desarrollo económico y doctrinal. Igual que la organización B, buscan la excelencia con la firme seguridad que su trabajo es observado por Dios, quien se merece solo lo mejor del trabajo del hombre. Se les capacita constantemente en las áreas gremiales en que se desenvuelven y la motivación es en base de su doctrina de fe, la recompensa llegara después de la muerte.

Considerando cómo la gestión, (de Gaulejac; 1993) es una estrategia de organización que funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la

autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción de proyecto, de autorregulación, etcétera, y sobrepasa el campo del empresa impregnando la familia, la cultura, la educación, el deporte, los medios de comunicación, entre otros. La organización A, con una forma de gestión tradicional que da importancia a la adhesión de sus miembros y utiliza una estrategia organizacional en la que incluye a la familia, pero principalmente, en la que se busca rescatar y perdurar la cultura de los miembros, basados en la educación y la buena comunicación.

La organización B, desarrolla un modelo de gestión reticular o por células, que consiste en diseñar toda una serie de sistemas perfectamente coordinados, en los que se involucra a la familia, transformando la cultura, incentivando el deporte y principalmente la comunicación dentro y fuera de la organización. En la organización C, la estrategia de organización es a través de gremios, considerando que son el camino a una sociedad equilibrada y justa, en donde participa toda la sociedad, ya que es un sistema de producción basado en la hermandad y la confianza.

La cultura como ese conjunto de símbolos que distinguen y que transmiten a través de las tradiciones, los valores, la ideología, celebraciones, rituales y los roles que juegan los actores de una organización, se presenta y desarrolla de forma distinta en cada organización estudiada. En la organización A, se busca *preservar* la cultura original de las niñas indígenas, ya que cuando salen de su comunidad, les es difícil que se vuelvan a adaptar a ella, porque se observa un choque fuerte entre la cultura que adquieren en la ciudad y que la que resguardan en las comunidades. La organización B, busca *fusionar* la cultura que se vive en las comunidades indígenas con la cultura que se viven en la ciudad, incorporando elementos de la cultura hebrea, obteniendo una cultura específica para la organización. Buscan, aunque ellos mismos lo consideran difícil, cambiar una cultura del conformismo,

por una cultura de liderazgo y excelencia La organización C, *modifica* la cultura indígena en busca de acercarla a una cultura con matices islámicos árabes, españoles y occidentales.

La organización A, aun cuando busca preservar su cultura, contempla la modificación de algunas tradiciones que no aceptan como correctas, como el curanderismo, y aconsejan a los padres de las niñas a ir con el medico, lo que muchas veces confronta a las niñas con los padres tradicionalistas. Otra tradición con la que ya no están de acuerdo es que las mujeres se casen muy jóvenes -realmente niñas-y que se realicen transacciones económicas por ellas con licor, refrescos y animales.

En la organización B, busca retomar tradiciones indígenas y fusionarlas con las tradiciones de la iglesia cristiana, en base a un estudio de los calendarios Romano, Tzotzil, Hebreo y de las costumbres de la zona. Las tradiciones que tratan de desarraigar entre sus miembros, es el consumo del alcohol entre los indígenas, la idolatría a creaciones de Dios, como es el sol y la luna, y sacrificios de animales.

La organización C, tiene como base tradicional, los cinco pilares de su religión, como es la profesión de la fe, las oraciones obligatorias, la limosna religiosa, el ayuno, y la peregrinación a la Meca. Así también, defienden como tradición, que tanto los españoles, indígenas o mestizos musulmanes deben recitar el Corán en árabe, aun cuando no comprendan que dicen, ya que ese es el mandato divino; también, han cambiado el consumo del alcohol y otros alimentos como la tortilla, el fríjol, y el chile, entre los indígenas.

La identidad (Berger y Luckmann; 2003) representa la solidaridad de un pueblo y se expresa a través de actividades, actitudes e interrelaciones de los actores de la organización, las cuales están estrechamente correspondida con su cultura y la religión que profesan. En la organización A, se les enseña a vivir en armonía como una familia grande, en donde su

cultura, sus tradiciones, su forma de vestir y su lengua natal son la base de su *identidad*. La identidad familiar es primordial, y se busca que no pierdan el contacto con la familia. Al no aceptar a niñas mestizas, únicamente a niñas indígenas, hacen más sólida la identidad entre ellas.

La organización B, busca intencionalmente la identidad de sus miembros a través de la visión de grupos pequeños de 12 individuos. La visión de los 12 facilita la cohesión entre los miembros, lo que impulsa a hacer un trabajo coordinado y fundamentado en una genuina relación de amistad dentro y fuera de la congregación, o por lo menos un gran respeto entre los miembros. El grupo de los 12 está cultivando la identidad de la organización, a través de la figura de un *águila*; así también, la *música*, los identifica, ya que penetra en la juventud. En los cinco pilares de la organización encontramos: la *excelencia, la unidad, la motivación, el liderazgo y la identidad*.

En la organización C, el grupo tiene la preeminencia sobre el individuo, por lo que el sentimiento de identidad personal está poco desarrollado, ya que la sociedad responde por el individuo, y la comunidad en su conjunto es la poseedora de las virtudes; y aunque tradicionalmente se consideraba fundamental para la identidad islámica el origen árabe, la comunidad musulmana de San Cristóbal, habla de igualdad de razas y etnias indígenas ante Ala.

López de Llergo (2004) nos dice que los valores podemos entenderlos como la perfección real y posible que conoce de la naturaleza, y en el entendido que estos valores se manifiestan en las tradiciones y por lo tanto en la cultura, se le ha dado gran importancia en las organizaciones. La organización A, considera fundamental en la formación de las niñas, el aprendizaje de los valores, por lo que les da cada viernes, conferencias o pláticas sobre las “virtudes” de las mujeres, recalcando los valores como la lealtad, la sinceridad, el

respeto, la honradez, la pureza, así también sobre la higiene que deben tener las niñas, la pubertad, entre otros temas.

En la organización B, podemos observar que su doctrina reconoce que la fe y la virtud van muy unidas, principalmente a la excelencia, pero con conocimiento y creatividad, por lo que resaltan su importancia en cada individuo. La organización C, tiene como principal valor la obediencia, ya que la palabra musulmán, significa “sometido a la voluntad de Dios”, pero también, defienden en gran medida ideas como el respeto, la cortesía, la higiene, la creatividad, entre otras.

El ritual congrega o reintegra el pensamiento y la acción, el decir y el hacer, por lo que los rituales han sido concebidos como acciones pensadas y pensamientos actuados. En el ritual como un todo se integran el pensamiento –y no cualquier pensamiento: aquel que ha erigido una teoría del mundo- y los comportamientos (Díaz, 1996; 18). La organización A, no manifiesta gran interés por los rituales, aunque siguen los que determina la iglesia católica romana, en la misa y otros actos religiosos tradicionales. La organización B, le da gran importancia a los rituales, al grado de que si una celebración no tiene un ritual, ellos se lo inventan, porque de esta manera los miembros se identifican más con la organización, cada reunión, celebración o acto social o religioso que tienen los miembros, esta lleno de rituales resultado de la fusión de culturas como la indígena, la hebrea, y la mestiza.

La organización C, tiene cinco tipos principales de rituales, que son la base de su doctrina como musulmanes, conocidos como los pilares del Islam, la Shahada (profesar la fe) que implica una recitación en publico; la salat (oraciones obligatorias) que tiene características especiales, como ciertos movimientos rítmicos y horas determinadas para hacerlo; el zaqat (limosna religiosa) que también tiene ciertas determinaciones; el siyam (ayuno) que tiene una gran cantidad de reglas para hacerlo, e indicaciones de quienes

pueden hacerlo; y el hac (peregrinación a la Meca) que lo han realizado varios miembros de la comunidad islámica de San Cristóbal.

Los símbolos significantes cumplen la función crucial en la teoría de Mead, de hacer posible los procesos mentales, espirituales, etc. los símbolos se mueven en el terreno de lo emocional, más que de la razón, y establecen una relación directa entre un objeto o conducta y una idea o sentimiento abstracto, a los cuales representan y evocan, y cuando son capaces de evocar lo mismo entre los miembros de un grupo, se convierten en un factor importantísimo de identificación e integración social. La organización A, tiene pocos símbolos que los identifica, independientes de los símbolos religiosos católicos, observamos un himno de bienvenida, el escudo de la escuela y la figura de la religiosa fundadora. La organización B, determina igual que con las celebraciones y los rituales, la simbología que representara a cada una de las anteriores, considerando a los símbolos gráficos, lingüísticos, musicales y conductuales de gran importancia. La organización C, basada en su doctrina de fe, no contempla representaciones graficas, o de otro tipo.

El estudio de los roles (Gibson, Ivancevich y Donnelly; 2001) y las identidades del hombre y las mujeres, es un enfoque ligeramente diferente del enfoque principal del feminismo sobre las mujeres, que tiene por objeto presentar una perspectiva de la experiencia humana centrada en las mujeres, sin embargo, entre toda la diversidad se pueden identificar tres tipos generales de teoría feminista que determinan los roles del hombre y la mujer: una orientación centrada en la diferencia de géneros, otra en la desigualdad de los géneros y otra en la opresión de género, a partir de las cuales observamos en la organización A, como se trasmite a las niñas del internado, una nueva concepción de la mujer ante la sociedad moderna y nuevos valores que aun cuando van en contra de las tradiciones de su comunidad, disminuyen la desigualdad entre hombre y

mujeres, respaldando el nuevo papel de la mujer como educadora, y trasmisora de valores, que trabajar fuera y dentro de casa, y que respetar, pero no se deja oprimir por el varón.

La organización B, hace una distinción entre hombres y mujeres, principalmente en la toma de decisiones en el interior de la familia, considerando que no fueron creados como iguales, pero no por eso la mujer es inferior que el hombre, sino su igual, rechazando cualquier forma de opresión del varón sobre la mujer. En la organización C, escuchamos un discurso de que no concuerda con la realidad que vemos, ya que la mujer se representa diferente y como consecuencia desigual ante el varón, principalmente en la toma de decisiones, relaciones sociales, laborales, familiares entre otras, manifestando una dominada del varón sobre la mujer, ya sea su esposo, padre, o hermano.

La ideología (De la Torre Gamboa; 2004) es el resultado de la aplicación de un filtro a los datos de la realidad, que provienen de la propia práctica social, que se entrelazan con la cultura, debido a que la cultura es el resultado de esa misma filtración y, por tanto, una determinada cultura es directamente asociable con determinada ideología, por lo que las diferentes ideologías religiosas son resultado de la cultura y tradiciones de tipo divino que se desenvuelve en la sociedad. En la organización A y B, observamos una ideología de fe cristiano, ubicando las principales diferencias en el seguimiento de las autoridades organizacionales como el papado, la aceptación de santos, ídolos y creencias fuera de la Biblia que defienden algunos católicos como resultado de una larga tradición.

La organización C, defiende una ideología de fe diferente a las dos anteriores, en donde se rechaza la existencia del hijo de Dios, por lo que rechazan el cristianismo y lo que ello represente, aunque se ha considerado que su ideología surge de la primera. Es en este sentido, ellos no conciben al Islam como una religión y sí como un sistema de vida y una vía para la liberación de los pueblos.

### Cuadro 10

#### Análisis comparativo de las organizaciones en estudio.

	ORGANIZACIÓN A	ORGANIZACIÓN B	ORGANIZACIÓN C
<b>ESTRUCTURA</b>	<i>Tradicional jerárquica</i>	<i>Celular o reticular</i>	<i>Gremial</i>
<b>AUTORIDAD Y PODER</b>	<i>Teocrático vertical</i>	<i>Teocrático celular</i>	<i>Teocrático absoluto</i>
<b>DIVISION DEL TRABAJO</b>	<i>No especializado con rotación</i>	<i>Especializado sin rotación</i>	<i>Poco especializado con poca rotación</i>
<b>PLANEACION</b>	<i>No determinado con estatutos generales</i>	<i>Determinado con estatutos específicos</i>	<i>No determinado con estatutos específicos</i>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<i>Sencilla con mediana interacción informal</i>	<i>Compleja con amplia interacción informal</i>	<i>Escasa con nula interacción informal</i>
<b>CREATIVIDAD</b>	<i>No se estimula</i>	<i>Se estimula ampliamente</i>	<i>Se estimula medianamente</i>
<b>LIDERAZGO</b>	<i>No se contempla</i>	<i>Básico: expresado en la identidad en todos los miembros</i>	<i>Básico: expresado en la identidad del Emir</i>
<b>CAPACITACION</b>	<i>Sencilla</i>	<i>Continua</i>	<i>Continua</i>
<b>MOTIVACION</b>	<i>Baja</i>	<i>Alta: divina y material</i>	<i>Alta: divina</i>
<b>METAS Y OBJETIVOS</b>	<i>Estudios, capacitación para el trabajo e identidad cultural</i>	<i>Enseñanza religiosa y ayuda social</i>	<i>Forma de vida basada en el Corán</i>
<b>GESTION</b>	<i>Estrategia sencilla-tradicional</i>	<i>Estrategia compleja-reticular</i>	<i>Estrategia compleja-gremial</i>
<b>CULTURA</b>	<i>Preservar</i>	<i>Fusionar</i>	<i>Modificar</i>
<b>TRADICIONES</b>	<i>Se aceptan la</i>	<i>Se fusionan con</i>	<i>Se modifican y luego se</i>

	<i>mayoría</i>	<i>nuevas</i>	<i>preservan</i>
<b>RITUALES</b>	<i>Determinados por la iglesia católica</i>	<i>En desarrollo por la organización</i>	<i>Determinados en el Corán</i>
<b>CELEBRACIONES</b>	<i>Escasos y sencillos</i>	<i>Gran número y con gran carga de identidad</i>	<i>Poco y de gran carga de identidad</i>
<b>SIMBOLOS</b>	<i>Exclusivos de la iglesia católica</i>	<i>Gran variedad</i>	<i>No contemplan representaciones gráficas</i>
<b>VALORES</b>	<i>Conferencias semanales: lealtad, respeto, pureza.</i>	<i>Discursos expresos: excelencia</i>	<i>Discursos tácitos: obediencia</i>
<b>ROL FEMENINO</b>	<i>Diferencia: total Desigualdad: mínima Opresión: nula</i>	<i>Diferencia: total Desigualdad: nula Opresión: nula</i>	<i>Diferencia: total Desigualdad: total Opresión: mínima</i>
<b>IDEOLOGIA DE FE</b>	<i>Cristiano-tradicional católico</i>	<i>Cristiano-evangélico</i>	<i>Islámico</i>
<b>IDENTIDAD SOCIAL</b>	<i>Medianamente consolidada</i>	<i>Rápidamente consolidada</i>	<i>Medianamente consolidada</i>
<b>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</b>	<i>Fuerte sentido de pertenencia</i>	<i>Fuerte sentido de pertenencia</i>	<i>Fuerte sentido de pertenencia</i>
<b>IDENTIDAD PERSONAL</b>	<i>Medianamente desarrollado</i>	<i>Fuertemente desarrollado</i>	<i>Medianamente desarrollado</i>
<b>AUTORIDADES RELIGIOSAS</b>	<i>Bien definidas</i>	<i>No determinadas</i>	<i>Parcialmente determinadas</i>
<b>ESTADO</b>	<i>Buena relación</i>	<i>Buena relación</i>	<i>Regular relación</i>
<b>BENEFACTORES</b>	<i>Pocos e indispensables</i>	<i>Pocos y dependen de la aportación de los miembros</i>	<i>Pocos y dependen del trabajo de los gremios</i>

## BIBLIOGRAFIA

1. Aktouf, Omar. *La estrategia del avestruz, post-globalización, management y racionalidad económica*. Editado por Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la administración. Cali, Valle, Colombia. (2004).
2. Alcalá Campos, Raúl. *La Concepción de la Cultura*. Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 20, Num. 49. Julio- Diciembre. México, D. F. (2000).
3. Alduncin, Enrique. *La identidad nacional mexicana como problema político y cultural*. Editorial Siglo XXI. México, D. F. (1999).
4. Alonso, José Antonio. *Metodología*. Editorial Limusa S. A. de C. V. México D. F. (1999).
5. Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Editorial Trillas. México, D. F. (2004).
6. Arnaiz Amigo, Aurora. *Estructura del Estado*. Editorial Mc Graw Hill. México D. F. (2003).
7. Arriola Aura Marina. *La religiosidad popular en la frontera sur de México*. Editorial Instituto Nacional de Antropología e Historia. México D. F. (2003).
8. Aubert y Gaulejac. *El coste de la excelencia*. Editorial Paidós. España, Barcelona. (1993).
9. Ávila González, Rafael. *Critica de la comunicación organizacional*. Editorial UNAM. México, D. F. (2004)
10. Barba Álvarez, Antonio. *Culturas en las Organizaciones*. Vertiente Editorial. México, D. F. (1997).

11. Barnard, Chester I. *The Functions of the executive*, Editorial Harvard University Press, Cambridge. (1968).
12. Bastian Jean-Pierre. *Historia del protestantismo en América Latina*. Ediciones CUPSA, México D. F. (1990).
13. Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas. *La construcción social de la realidad*. Editores Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. (2003).
14. Béjar Raúl y Rosales Héctor. *La identidad nacional mexicana, como problema político y cultural*. Editorial Siglo XXI-UNAM. México, D. F. (1999)
15. Bendix, Reinhard. *Max Weber*. Editores Amorrortu. Argentina, Buenos Aires. (2000).
16. Bonino José Miguel. *Rostros del protestantismo latinoamericano*. Editoriales Nueva Creación. Buenos Aires, Argentina. (1995).
17. Bolman Lee Q. *Organización y liderazgo*. El arte de la decisión. Edit. Addison-Wesley iberoamericana. (1995).
18. Boltanski, Luc, Chiapello Éve. *El Nuevo espíritu del Capitalismo*. Ediciones Akal, S. A. Madrid, España. (2002).
19. Bloom Jonathan M., Blair Sheila. *Islam, mil años de ciencia y poder*. Editorial Paidós. Barcelona, España. (2003).
20. Briones Guillermo. *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Editorial Trillas México D. F. (2001).
21. Castellanos Cesar. *Liderazgo de éxito a través de los 12*. Editorial visión Literaria Internacional. Bogota, Colombia. (2000).
22. Castellanos Rosario. *Sobre Cultura femenina*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México D. F. (2005).

23. Cárdenas Gutiérrez. *Poder y autoridad: binomio necesario en un estado de Derecho* en Revista del Senado de la Republica, Octubre- Diciembre 1998, Volumen 4, No. 13. México, D. F. (1998).
24. Chalmers Alan F. *¿Qué es esa cosa llamada ciencia?* Editorial Siglo XXI. España, Madrid. (1999).
25. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. (1986).
26. Crainer Stuart. *Ideas fundamentales de la administración*. Editorial Panorama, México D. F. (1997).
27. Coolican Hugh. *Métodos de investigación y estadística en psicología*. Editorial Manual Moderno. México, D. F. (1997).
28. Cohen Daniel. *Sistemas de información para la toma de decisiones*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (1997)
29. Coriat, Benjamín. *El taller y el cronometro*. Ensayo sobre el Taylorismo, el fordismo y la producción en masa, editorial Siglo XXI. México D. F. (2000).
30. Crowley John. *Los usos de la cultura o los límites sociológicos del multiculturalismo normativo*. Revista Mexicana de Sociología. Num. 2, vol. LXIV, abril-junio, México, D. F. (2002).
31. Crozier, Michel. *El fenómeno burocrático* (2). Editorial Amorrortu. Buenos Aires, Argentina. (1974).
32. Crozier Michel y Friedberg Erhard. *El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva*. Alianza Editorial Mexicana. México, D. F. (1990).
33. Davis Keith. *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (1999).

34. De Gaulejac, Vincent, Rodríguez, Taracena. *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. Editorial Universidad Autónoma de Querétaro. México, Querétaro. (2005).
35. De Gaulejac, Vincent. *La société malade de la gestion*. Éditions du Senil. Francia, Paris. (2005).
36. De la Torre Gamboa, Miguel. *Del Humanismo a la Competitividad*. Editorial UNAM- UANL. México, D. F. (2004).
37. Del Castillo, Arturo. *Ambigüedad y Decisión: una revisión a la Teoría de las Anarquías Organizadas*, Documento de la División de Administración Pública, no. 36, Centro de investigación y Docencia Económicas. México, D. F. (1995).
38. Díaz Cruz, Rodrigo. *Horizontes Rituales*. En Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Publicación semestral de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades. Año 16, num. 16, Religión: *impacto social de la transformación de creencias y prácticas*. Enero-junio de 1996.
39. Dooyeweerd Herman. *Las Raíces de la Cultura Occidental. Las opciones pagana, secular y cristiana*. Editorial Clie, Biblioteca de Filosofía Cristiana. Barcelona, España. Traducción de Adolfo García de la Sierra. (1998).
40. Dolan Shimon y García Salvador. *La gestión par valeurs, une nouvelle culture pour les organisations*. Editions Nouvelles. Québec, Canadá. (1999).
41. Durkheim Emile. *Las formas elementales de la vida religiosa*. Ediciones Coyoacán S. A. de C. V. México D. F. (2001).
42. Durkheim, Emile. *Educación y sociología*. Ediciones Coyoacán S. A. de C. V. México D. F. (1998).

43. Escalante Fortón, Miñano G. Max. *Investigación, organización y desarrollo de la comunidad*. Editorial Colofón S. A. México, D. F. (2000).
44. Esponda Hugo. *El Presbiterianismo en Chiapas, Orígenes y Desarrollo*. Publicaciones el Faro S.A. de C. V. México, D. F. (1986).
45. Fabregas, Andrés. *Religión y sociedad en el sureste de México*. Vol. II. México. Editorial Cuadernos de la Casa Chata. (1989).
46. Fayol, Henry. *Administración industrial y general*. Editorial Herrero Hermanos, SUCS. S. A. México D. F. (2000).
47. Ferraro, José. *La religión como política en la modernización de la iglesia: critica de la historia de la salvación como ideología*. Editorial ITACA. México, D. F. (2002).
48. Fremont E. Kast. *Administración en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (1988).
49. Fromn Erich. *El dogma de Cristo*. Editorial Paidós. México D. F. (2004).
50. Fabregas, Andrea. *Religión y sociedad en el sureste de México*. Vol. II. Editorial Cuadernos de la Casa Chata. México, D. F. (1989).
51. Fayol, Henry. *Administración Industrial y General*. Edit. Herrero Hermanos, Sucs. S. A. México, D. F. (2000).
52. Fuentes Díaz, Vicente *La clase obrera, entre el anarquismo y la religión*. Editorial UNAM. México D. F. (1994)
53. Gallagher, Charles A. y Watson, Hugo J. *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en la administración*. Editorial Mc Graw Hill. México D. F. (2003).
54. Garma, Carlos. *Afiliación religiosa en municipios indígenas de Chiapas según el censo de 1990*. En Chiapas: el factor religioso. Revista Académica para el estudio

- de las religiones. Tomo dos. Editorial Publicaciones para el estudio científico de las religiones. México, D. F. (1998).
55. Garcés Ferrer, Jordi. *Administración social pública*. Editorial Tirant lo Blanch. Valencia España. (1992).
56. García Canclini, Néstor. *Culturas Híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Editorial Grijalbo. México, D. F. (1990).
57. Garza Treviño, Juan Gerardo. *Educación en Valores*. Editorial Trillas. México, D. F. (2000).
58. Geertz, Clifford. *La interpretación de las culturas*. México, D. F. Gechisa. (1987).
59. Geertz, Clifford. *El antropólogo como autor*. Editorial Paidós Studio. Barcelona, España. (1997).
60. Gibson, Ivancevich y Donnelly. *Las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (2001).
61. Giddens, Anthony. *La teoría social, hoy*. Editorial Alianza. México, D. F. (1991).
62. Gutiérrez Pantoja, Gabriel. *Metodología de las ciencias sociales*. México, D. F. (1984).
63. Gómez Ceja, Guillermo. *Sistemas Administrativos*. México, D. F. (1997).
64. González Justo L., Rodríguez Daniel y Pérez Eliseo. *Desde el Reverso, Material para la Historia de la Iglesia*. Publicaciones El Faro S. A. de C. V. México, D. F. (1993).
65. Gutiérrez, Pandoja Gabriel. *Metodología de las ciencias sociales I*. Editorial Harla S.A. de C. V. México, D. F. (1984).
66. Hall, Richard. *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Editorial Prentice Hall, México D. F. (1996).

67. Hoeferkamp Roberto T. *El cristianismo romano y no romano*. Publicaciones el Faro, S. A. de C. V. México D. F. (1988).
68. Hodge, B. J. *Teoría de la Organización, un Enfoque Estratégico*. Editorial Prentice may. España, Madrid. (2001).
69. Houtart, Francois. *Sociología de la religión*. Editorial Plaza y Valdés, S. A. de C. V. México, D. F. (2001).
70. Houtart, Francois. *Religiones: sus conceptos fundamentales*. Editorial Siglo XXI. México, D. F. (2002).
71. Husserl, Edmund. *Renovación del hombre y de la cultura*. Anthropos Editorial. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, D. F. (2002).
72. Ibarra Colado, Eduardo y Luís Montaña H. *Teoría de la organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectiva*. En Ibarra Colado, E. y Luís Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: fundamentos y controversias*. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa. (1986).
73. Ibarra Colado, Eduardo y Luís Montaña H. *Ensayos Críticos para el estudio de las organizaciones en México*. Editorial Porrúa. México, D. F. (1991).
74. Jo Hatch, Mary. *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Editorial Oxford University Press, Great Britain. (1997).
75. Kast, Fremont. *Administración en las organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. México. (1999).
76. Kelsen Hans. *¿Qué es la justicia?* Editorial Gernika, S. A. México, D. F. (2003)
77. Koontz, Harold y O'Donnell Ciril, Welhrich. *Administración*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (1985).

78. Knights David y Darren Mc Cabe. *Are There No. Limits to Authority?: TQM and Organizacional Power*, en *Organization Studies*, vol. 20, no. 2. (1999).
79. Klingner, Donald E. *La Administración del Personal en el Sector Público*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (2001).
80. Kymlicka Will. *Ciudadanía multicultural, una teoría liberal de los derechos de las minorías*. Editorial Paidós. Barcelona, España. (1996).
81. Kuhn, Thomas S. *El camino desde la estructura. Ensayos filosóficos*. Editorial Paidós. España, Barcelona. (2001)
82. Kurper Abraham. *Mujeres del nuevo testamento*. Editorial Clie. España, Barcelona. (1998).
83. León-Portilla, Miguel. *Literaturas indígenas de México*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México D. F. (2003).
84. Lewis Bernard. *El lenguaje político del Islam*. Editorial Taurus Humanidades. España, Madrid. (1990)
85. López de Llergo, Ana Teresa. *Valores, valoraciones y virtudes*. Editorial CECSA. México, D. F. (2004).
86. March, James. *A Primer on Decisions Making. How Decisions Happens*. Edit. The Free Press. (1994).
87. Masferrer Kan, Elio. *¿Es del cesar o es de Dios?, un modelo antropológico del campo religioso*. Editorial. UNAM-plaza y Valdés, S. A. de C. V. México D. F. (2004).
88. Maxim Paul S. *Métodos cuantitativos aplicados a las ciencias sociales*. Editorial Oxford University Press México, S. A. de C. V. México, D. F. (2002).

89. Mayo, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Editorial Nueva Visión, Buenos Aires, Argentina. (1972).
90. Merton Robert K. *Teoría y estructura sociales*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México D. F. (2002).
91. Mintzberg Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel economía. España, Barcelona. (2002).
92. Montaña Hirose, Luís. *La razón, el efecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización. En Iztapalapa, no. 50*. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México, D. F. (2000).
93. Montaña Hirose, Luís. *Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. Coordinador Luís Montaña Hirose. Editorial UAM. México, D. F. (2002).
94. Morales Bermúdez, Jesús. *Entre ásperos caminos llanos, la diócesis de San Cristóbal de las Casas*. Editorial Universidad intercultural de Chiapas. COCyTECH. México, D. F. (2005).
95. Morales Medina, José María. *Pluralidad religiosa, diferencias y estabilidad social, una perspectiva desde Chiapas; en Chiapas enlace con el Mundo*. Nueva época. Revista de la Coordinación de Relaciones Internacionales. Año 3. Marzo 2004. Número 11.
96. Montero Sánchez, Susana A. *La construcción simbólica de las identidades sociales*. Editorial Centro coordinador y difusor de estudio latinoamericano. Plaza y Valdés editores. México D. F. (2002).
97. Montoya y Rendón. *La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes*. En Revista de Ciencias Sociales y Humanidades publicación

- semestral. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. División de Ciencias Sociales y Humanidades, Nueva época, año 20, num. 48, enero-junio del 2000.
98. Mouzelis, Nicos. *Organización y burocracia*. Ediciones Península. España, Barcelona. (1975).
99. Olivé León. *Racionalidad*. Editorial Siglo XXI- UNAM. México, D. F. (1998).
100. Olivera Bustamante, Mercedes. *De sumisiones, cambios y rebeldías. Mujeres indígenas de Chiapas*. Volumen I. editorial CONACYT, UNACH. México, Chiapas. (2004)
101. Oz, Effy. *Administración de Sistemas de Información*. Pennsylvania State University, Great Valley. Edit. Thomson Learning. (2003).
102. Páez Díaz de León, Laura. *La teoría sociológica de Max Weber, ensayos y textos*. Editorial UNAM. México D. F. (2001).
103. Padua Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Editorial Colegio de México y Fondo de Cultura Económica. México, D. F. (2000).
104. Páramo, Teresa. *Social identity, Telenovelas and the Reading process: Ten case studies among Hispanics in Texas*. Disertación doctoral, University of Texas, Austin , E.E. U.U.
105. Perrow, Charles. *La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo*, en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, Control e ideología en las organizaciones. Editorial fondo de cultura económica. México D. F. (1980).
106. Pfeffer, Jeffrey. *Los nuevos rumbos en la Teoría de la organización*. Editorial Oxford, México, D. F. (2000).

107. Pineda, Luz Olivia. *Maestros bilingües, burocracia y poder político en los altos de Chiapas, en Chiapas los rumbos de otra historia*. Editorial UAM-CIESAS. México, D. F. (2002).
108. Phillip Kottak, Conrad. *Antropología Cultural*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (2002).
109. Ponce de León Armenta, Luís. *Metodología del derecho*. Editorial Porrúa. México, D. F. (2002).
110. Porter, Michel E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Compañía Editorial Continental S. A. México D. F. (2003).
111. Puech Henri-Charles. *Historia de las religiones, volumen I: Las religiones antiguas*. Editorial Siglo XXI. México, D. F. (2004)
112. Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Edit. Trillas. México, D. F. (2002).
113. Rincón Ramírez, Carlos. *Construcción del objeto de estudio: punto de partida del proyecto de investigación*. UPN. México, D. F. (2000).
114. Ritzer George. *Teoría sociológica contemporánea*. Editorial Mc Graw Hill. México D. F. (1994).
115. Rivera Farfán, Carolina. *Expresiones del Cristianismo en Chiapas en Pueblos y Fronteras*. Editorial UNAM. México, D. F. (2001).
116. Rivera Farfán, Carolina. *La Diáspora religiosa en Chiapas, Notas para su estudio. En Chiapas: el factor religioso*. Revista Académica para el estudio de las religiones. Tomo dos. Editorial Publicaciones para el estudio científico de las religiones. (1998).

117. Rosillo Alejandro. *Que fluya la justicia*. Edición Centro de Reflexión Teológica A. C. y Facultad de Derecho de la UASLP, México, San Luís Potosí. (2003).
118. Ruiz Olabuénaga, José. *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao, España. (1999)
119. Rus, Jan. *¿Guerra de castas según quién? Indios y ladinos en los sucesos de 1869; en Chiapas los rumbos de otra historia*. Editorial UAM-CIESAS. México, D. F. (2002).
120. Russell L, Ackoff. *Un concepto de planeación de empresa*. Editorial Limusa. 1 edición. México, D. F. (1988).
121. Russell Bertrand. *Religión y ciencia*. Editorial Fondo de cultura Económica. México D. F. (2003).
122. Ruiz Figueroa, Manuel. *La religión islámica una introducción*. Editorial El colegio de México. México D. F. (2002).
123. Ruiz Mario y Garma Carlos. *Protestantismo en el mundo maya contemporáneo*. Editorial UNAM-UAM. México D. F. (2005)
124. Salcedo Aquino, José Alejandro. *Multiculturalismo, Orientaciones filosóficas para una argumentación pluralista*. Editorial Plaza y Valdés, S. A. y UNAM. México, D. F. (2001).
125. Sampieri Fernando. *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F. (2003)
126. Scott, W. Richard. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Editorial Prentice Hall, New Jersey. (1992).

127. Schwanitz, Dietrich. *La cultura, todo lo que hay que saber*. Editorial Taurus. España, Madrid. (2003).
128. Sexton, William P. *Teoría de la organización*. Editorial Trillas. México, D. F. (1996)
129. Sierra Bravo, R. *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Editorial Paraninfo, S. A. España, Madrid. (1994).
130. Simon, Herbert A. *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Ediciones Aguilar. Buenos Aires Argentina. (1988).
131. Taylor, Frederick W. *¿Qué es la administración científica?* En Cerril, Harwood, *clásicos en administración*, Editorial Limusa, México D. F. (1970).
132. Taylor, Frederick W. *Principios de la administración científica*. Editorial Herrero Hermanos, SUCS,. S. A. México D. F. (2000).
133. Tavella, Nicolás M. *Análisis de los ítemes en la construcción de instrumentos psicométricos*. Editorial Trillas. México D. F. (1978).
134. Tortosa José M. *La pobreza capitalista*. Editorial Tecnos. Madrid, España. (1998)
135. Vázquez Apolunio C. *Los que sembraron con lágrimas. Apuntes históricos del presbiterio en México*. Editorial el Faro. México D. F. (1985).
136. Valenzuela Arce. *Los estudios culturales en México*. Editorial Consejo Nacional para las Culturas y las Artes –Fondo de Cultura Económica. México, D. F. (2003).
137. Vidal Arizabaleta, Elizabeth. *Diagnostico organizacional*. Editorial ECOE. Bogotá, Colombia. (2004).

138. Viqueira Juan Pedro y Ruz Mario Humberto. *Chiapas, los rumbos de otra historia*. Editorial UAM, Instituto de investigaciones filosóficas. México, D. F. (2002).
139. Viqueira Juan Pedro. *Encrucijadas, historias chiapanecas, economía, religión e identidades*. Edit. Colegio de México. México, D. F. (2002).
140. Von Krogh, Ichijo y Nonaka. *Facilitar la creación de conocimiento*. Editorial Oxford. México, D. F. (2001).
141. Weber Alfred. *Historia de la cultura*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D. F. (1998).
142. Weber Max. *El político y el científico*. Ediciones Coyoacan, S. A. de C. V. México, D. F. (2004).
143. Weber Max. *sociología de la religión*. Ediciones Colofón S. A. México, D. F. (2000).
144. Weber Max. *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Ediciones Coyoacán S. A. de C. V. México D. F. (2003).
145. Weber Max. *Sociología del trabajo industrial*. Editorial Trotta. España, Madrid. (1988).
146. Weber Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México D. F. (2003)
147. Weber Max. *Economía y sociedad*. Editorial fondo de cultura económica. México D. F. (2004)
148. Wimmer, Andreas. *La cultura como concertación en Revista Mexicana de Sociología*. Editorial Instituto de investigaciones sociales. Año LXII/ Num. 4. Octubre-Diciembre (2000).

149. Wuthnow, Robert. *Actos de compasión, cuidar a los demás y ayudarse a uno mismo*. Alianza Editorial S. A. Madrid, España. (1996).
150. Zebadua Emilio. *Breve Historia de Chiapas*. Editorial Colegio de México/Fondo de cultura Económica. México, D. F. (1999).

## **REVISTAS**

IZTAPALAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 16, Número 39, Enero-junio de 1996. Religión: el impacto social de la transformación de creencias y prácticas.

IZTAPALAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 18, Número 43, Enero-junio de 1998. Movimientos políticos y sociales en la historia.

IZTAPALAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 19, Número 45, Enero-junio de 1999. Nuevas interpretaciones sobre cultura genérica.

IZTAPALAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 20, Número 48, Enero-junio de 2000. La administración frente a los desafíos del cambio social.

IZTAPALAPA, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 20, Número 49, julio-diciembre de 2000.

Revista mexicana de sociología. Año LXIV/ Núm. 2. Abril-junio de 2002. Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM.

Revista mexicana de sociología. Año LXII/ Núm. 4. Octubre-diciembre de 2000. Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM.

## **INTERNET**

[www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Gonzalez%20Hector-Manuales%20administrativos.htm](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Gonzalez%20Hector-Manuales%20administrativos.htm)

[www.virtual.uanl.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulos%203/cap3\\_b.htm](http://www.virtual.uanl.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulos%203/cap3_b.htm)

<http://www.mundomaya.com.mx/>

[www.sinapsis-consultores.com/imagenes/perfiles/50.pdf](http://www.sinapsis-consultores.com/imagenes/perfiles/50.pdf)

## **ANEXOS**

**Anexo 1.**

**Denominaciones religiosas existentes en el municipio de San Cristóbal de las casas,  
Chiapas**

1. Iglesia católica apostólica y romana,
2. Iglesia tradicionalista (costumbrera),
3. Iglesia católica carismática,
4. Comunidad islámica misión para el Dawa en México A.C.,
5. Centro Budista Drolma,
6. Iglesia alas de águila,
7. Iglesia evangélica del príncipe de paz,
8. Iglesia cristiana sólo Cristo salva,
9. Iglesia nacional presbiteriana en México,
10. Iglesia nacional presbiteriana renovada en la república mexicana,
11. Iglesia amistad cristiana,
12. Iglesia de Cristo,
13. Iglesia asamblea de Dios es Esmirna,
14. Iglesia Bautista Emmanuel,
15. Iglesia de Cristo ministerio Elim,
16. Iglesia Pentecostal tzotzil de Chiapas,
17. Iglesia evangélica Pentecostés huerto de Getzemani,
18. Iglesia Emmanuel presbiteriana tzotzil,
19. Iglesia del Nazareno en México,
20. Iglesia adventista del séptimo día,
21. Iglesia de Dios evangelio completo,
22. Iglesia evangélica luz de vida,

23. Iglesia castillo del rey la puerta abierta,
24. Iglesia Bautista independiente Cristo es el camino,
25. Iglesia lluvia de gracia,
26. Iglesia Isaías 61,
27. Iglesia evangélica Ebenezer,
28. Iglesia cristiana torre fuerte,
29. Iglesia de Dios la luz del mundo,
30. Iglesia de Jesús sobre la roca,
31. Ministerio internacional creciendo en gracia,
32. Iglesia Jesucristo camino de santidad,
33. Iglesia de Cristo monte Sión, ministerio Ebenezer,
34. Iglesia familiar Bethel,
35. Iglesia de Jesucristo de los santos en los últimos días,
36. Iglesia de Cristo ministerios llamada final,
37. Iglesia de Cristo en restauración Elohim,
38. Sociedad de iglesias evangélicas luz de vida,
39. Iglesia pentecostal unidad de México " centro de unción",
40. Iglesia Bautista Peniel fundamental independiente,
41. Iglesia cristiana testigos de Jehová A. R.,
42. Iglesia sobre la roca, templo evangélico unicidad de Dios,
43. Iglesia evangélica discípulos de Cristo ministerios de restauración,
44. La asamblea apostólica de fe en Cristo Jesús A. R.,
45. Iglesia pentecostal independiente tzotzil sólo Cristo salva,
46. Iglesia la familia de Dios, la comunidad cristiana,

47. Iglesia cristiana Interdenominacional,
48. Iglesia fuente de fe, alabanza y poder,
49. Iglesia Pentecostés rey de reyes,
50. Iglesia Filadelfia,
51. Iglesia cristiana renovación,
52. Iglesia de Dios séptimo día,
53. Iglesia Pentecostés independiente,
54. Iglesia Bautista fundamental independiente,
55. Iglesia bíblica poder en acción,
56. Iglesia de Cristo en restauración ministerios Elohim Ebenezer,
57. Iglesia cristiana Jesús el buen pastor,
58. Misión cristiana evangélica lluvias de gracia,
59. Iglesia Pentecostés,
60. Iglesia evangélica Ebenezer,
61. Congregación bíblica Bautista independiente monte de los olivos,
62. Iglesia rey de paz,
63. Iglesia de Dios séptimo día independiente,
64. Templo evangélico presbiteriano monte Sinaí, A. R.,
65. Iglesia presbiteriana príncipe de paz,
66. Iglesia Bautista Bhetel,
67. Iglesia de Dios del príncipe de paz,
68. Iglesia Pentecostés asamblea de Dios,
69. Iglesia del espíritu santo monte Sinaí de la república mexicana,
70. Iglesia Bautista monte Hermon,

71. Iglesia Jesucristo camino de sanidad,

72. Iglesia trigo limpio,

73. Iglesia palabra de vida,

74. Centro de alabanza, fe y poder.

**Anexo 2**

**“Primeras misioneras indígenas” en Revista Semanal de las Misioneras Clarisas del Santísimo Sacramento “una Conquista”, segundo semestre 1989.**

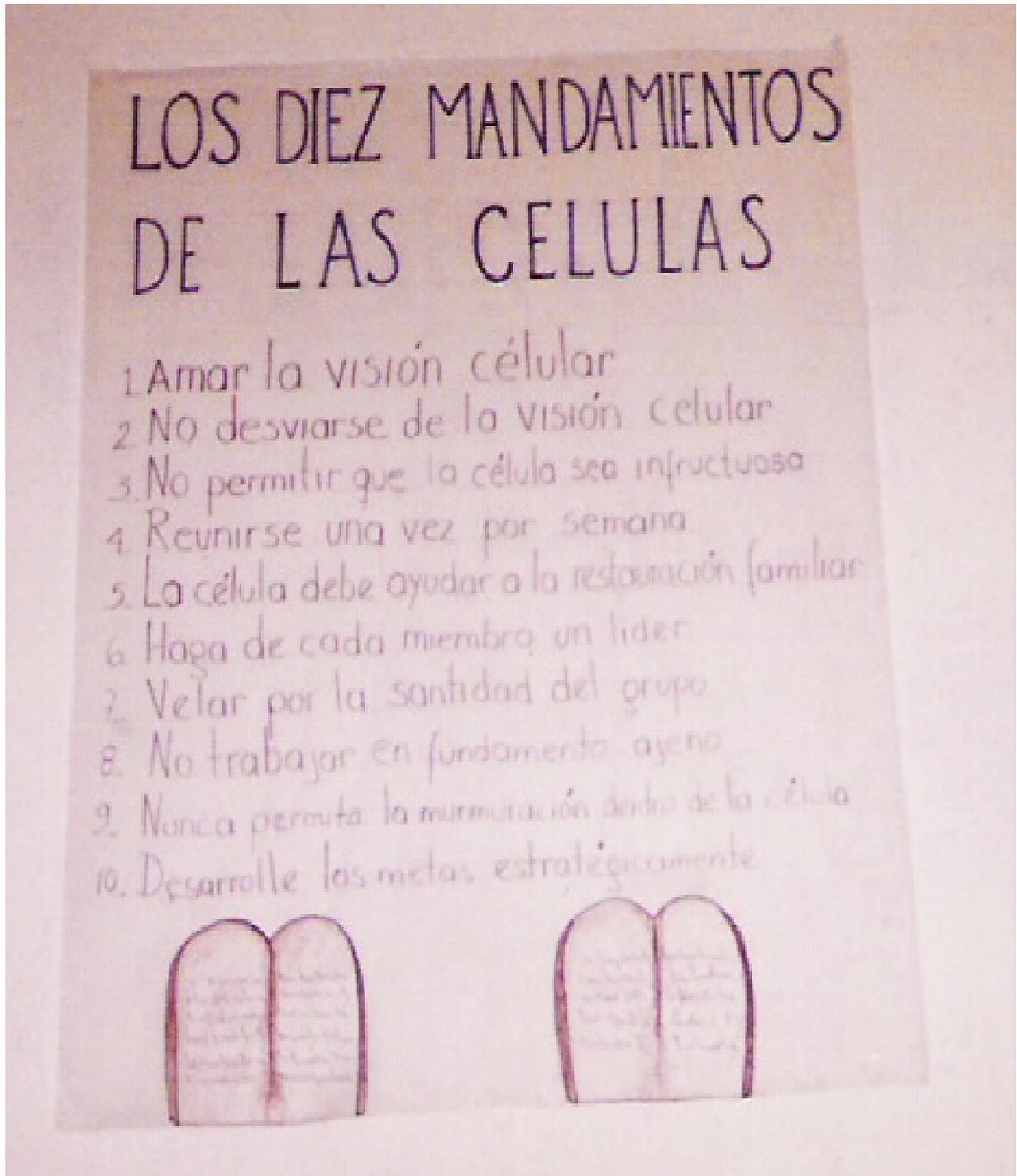


*San Cristobal (México) — La Fundadora Madre María Inés- Teresa con las primeras novicias indígenas y algunas chicas indígenas de la Granja-Escuela.*



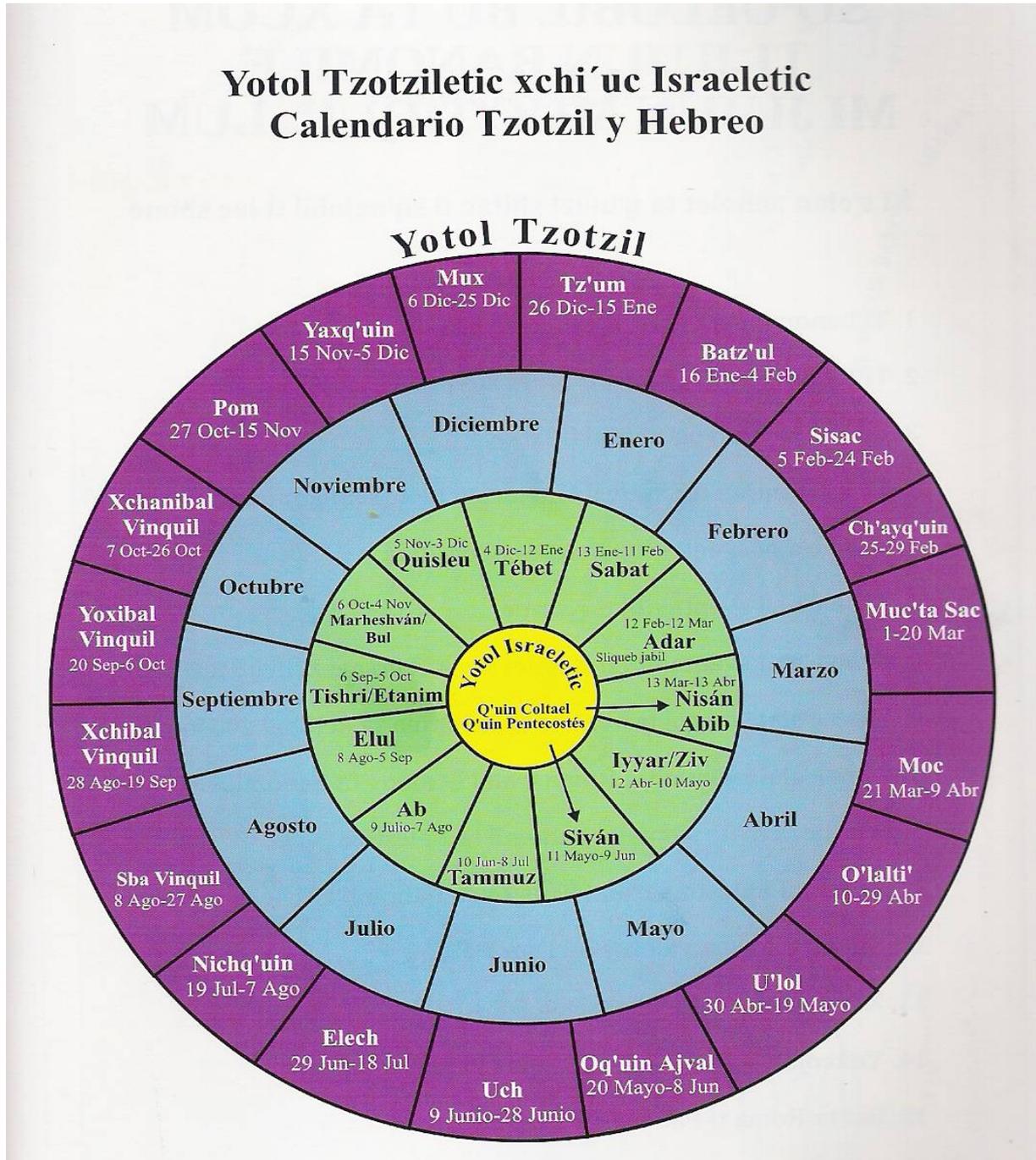
### Anexo 3

## Lamina de los diez mandamientos de las células en la organización alas de águila

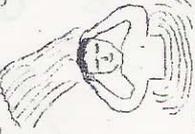
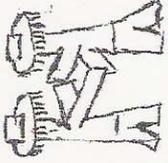
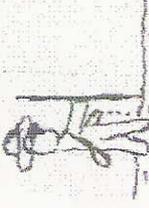
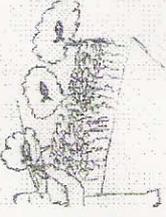


**Anexo 4**  
**Calendario Tzotzil y Hebreo, en Biblia en Tzotzil de Chamula, editado por la**  
**Sociedad Bíblica de México, A. C. 2000**

**Yotol Tzotziletic xchi'uc Israeletic**  
**Calendario Tzotzil y Hebreo**



**Anexo 5**  
**Calendario adaptado por la organización alas de águila**

FECHA	FIESTA	RITUAL	BASE BÍBLICA	SIMBOLOGÍA
ENERO (1-7)	FIESTA DE PURIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadena de oración y ayuno de 24 horas</li> <li>- Acto profético (sanidad de la tierra)</li> <li>- Por medio de sal, vino y aceite</li> </ul>	<p>2 de Crónicas 7:14</p> <p>-Si se humillare mi pueblo sobre el cual mi nombre... yo sanare su tierra</p>	
FEBRERO (12-14)	FIESTA DE LA RECONCILIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconciliación, Dios, familia, cónyuge</li> <li>- consiste en: oración, humillación, santa cena; y lavamiento de pies</li> </ul>	<p>Juan 13:1-20</p> <p>1 Corintios 13</p> <p>1 Corintios 11:23-26</p>	
MARZO-ABRIL (12-16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PREPARACIÓN DE LA TIERRA</li> <li>- FIESTA DE LA JUSTIFICACIÓN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungir la tierra con sal y aceite</li> <li>- Recordar la muerte, crucifixión y resurrección de Jesús</li> <li>- Entrada triunfal, purificación del templo</li> </ul>	<p>Mateo 21:1-11</p> <p>Mateo 21:10-17</p> <p>26:17-30; 27:1-66</p> <p>27:57-61; 28:1-13</p>	
MAYO (01)	FIESTA DE LA SIEMBRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siembra de la tierra (Siembra de toda clase de frutas)</li> </ul>	<p>Mateo 13:23</p> <p>Mateo 12:1-12</p>	
NOVIEMBRE (01-02)	FIESTA DE LOS HÉROES DE LA FE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiste en dar a conocer la vida de personajes Bíblicos a través de dramas</li> </ul>	<p>Hebreos 11:1-39</p>	
DICIEMBRE (24)	NOTICIAS NUEVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culto de acción de gracias basado en el nacimiento de Jesucristo</li> </ul>	<p>Mateo 1:18-28</p>	

**Anexo 6**  
**Dibujos de los niños de la organización alas de águila**



**Anexo 7**

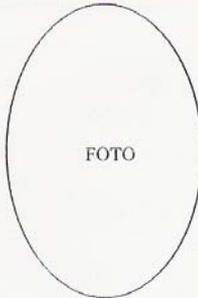
**Certificado de estudios que expide la organización alas de águila a nivel bachillerato**

**SEMINARIO TEOLOGICO "ALAS DE AGUILA"**

VISIÓN DE AGUILA 2000 A.C.

R.F.C. VAD980317 NR4

PRIVADA "ALAS DE AGUILA" No. 20, BARRIO DEL SANTUARIO  
SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS.



FOTO

La dirección académica de este seminario, CERTIFICA, que según documentos que obran en el archivo del plantel, \_\_\_\_\_, con número de control: \_\_\_\_\_ cursó y aprobó durante el periodo: \_\_\_\_\_ las siguientes materias correspondientes a la Carrera de \_\_\_\_\_

	MATERIA	CALIFICACIONES		MATERIA	CALIFICACIONES	
		Núm.	Letra		Núm.	Letra
PRIMER SEMESTRE	INTRODUCCIÓN A L ANTIGUO TESTAMENTO			PROTESTANTISMO MEXICANO		
	HISTORIA ECLESIASTICA I			TEOLOGIA BIBLICA		
	EDUCACION CRISTIANA I			HERMENEUTICA II		
	SISTEMA CELULAR I			GRIEGO		
	GUERRA ESPIRITUAL I			LIBROS HISTORICOS Y POETICOS		
	ALABANZA Y ADORACION I			EVANGELIOS Y HECHOS		
	SALUD COMUNITARIA I			EPISTOLAS PAULINAS		
	TEORIA DEL PANDERO I			GARANTIAS INDIVIDUALES		
SEGUNDO SEMESTRE	PERIODO INTERTESTAMENTARIO			TEOLOGIA CONTEMPORANEA		
	HISTORIA ECLESIASTICA II			COMUNICACIÓN I		
	EDUCACION CRISTIANA II			PROFETAS		
	SISTEMA CELULAR II			POLITICA Y RELIGION		
	GUERRA ESPIRITUAL II			DERECHO INDIGENA		
	ALABANZA Y ADORACION II			MISIONOLOGIA ETNICA		
	SALUD COMUNITARIA II			PSICOLOGIA DEL MEXICANO		
	TEORIA DE BANDERAS			EXPRESIONES LITURGICAS		
TERCER SEMESTRE	PROTESTANTISMO EN AMERICA LATINA.			TEOLOGIA PASTORAL		
	NUEVO TESTAMENTO			COMUNICACIÓN II		
	TEOLOGIA SISTEMATICA			ESCATOLOGIA		
	HERMENEUTICA I			DERECHO ECLESIASTICO		
	PENTATEUCO			FILOSOFIA DE LA RELIGION		
	CULTURA HEBREA			ADMINISTRACION		
	LIDERAZGO DE LOS DOCE			PLURALISMO RELIGIOSO		
	CONSEJERIA PASTORAL			GEOGRAFIA BIBLICA		

La escala de calificación es de 7 a 10. La mínima aprobatoria es de 7.

Prom. General \_\_\_\_\_

Este certificado ampara 48 materias aprobadas, por lo cual es completo. Será nulo si presenta raspaduras o enmendaduras; sólo es válido si lleva la firma del Rector, del Apóstol del Movimiento "Alas de Águila" y el sello de la institución.

Se extiende en la Ciudad de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 200\_\_.

Rector

Apóstol

## Anexo 8

### Los dos testimonios, Shahada, se dividen en cuarenta creencias:

#### LAS DIEZ NECESARIAS SON:

1. Que creas que Allah es Uno, sin división en Su esencia.
2. Que no hay segundo con Él en Su divinidad.
3. Que es Viviente, Sustentador (que se mantiene por Sí mismo y mantiene todo lo demás).
4. Que ni el sueño ni la somnolencia Le alcanzan.
5. Que Él es el Dios de todas las cosas (de Quien necesitan y dependen en todo y para todo) y Su creador.
6. Que es Poderoso sobre todas las cosas.
7. Que Él es Conocedor de lo que está manifiesto y de lo que está oculto: "No se Le escapa el peso de la partícula más pequeña ni en los cielos ni en la tierra".
8. Que Él es el que quiere (con Su voluntad) para cada ser (ente) bien o mal: lo que Allah quiere es y lo que no quiere no es.
9. Que Él oye, ve y habla sin miembro alguno ni instrumento, sino que Su oír, ver y hablar son atributos Suyos.
10. Y que Sus atributos no se parecen a ningún atributo, al igual que Su esencia no se parece a ninguna esencia: "No hay nada como Él y Él (es) el que oye, el que ve."

---

#### LAS DIEZ COSAS IMPOSIBLES SON:

1. Que creas que es imposible para Él el acontecer (es decir la novedad, la contingencia: haber ocurrido en la existencia desde la inexistencia).
2. Así como la inexistencia, sino que El, sea Exaltado por Sus atributos y nombres es Preexistente (Antiguo en el sentido de que siempre ha existido), Permanente, de existencia eterna:

3. "Atento a cada uno en lo que adquiere".
4. No tiene primero ni último sino que "Él es el Primero y el Último".
5. Y no hay dios que no sea Él "Si hubiera en ambos (el cielo y la tierra) dioses que no fueran Allah, ambos se habrían corrompido".
6. Que Él puede prescindir de toda Su creación y no necesita de ningún ayudante en Su dominio.
7. Que una cosa no Le distrae de otra en Su decreto y orden. Ni lo contiene lugar alguno ni en Sus cielos ni en Su tierra, sino que Él es como era antes de la creación del lugar.
8. Y no es ni substancia ni cuerpo. Ni es según una imagen o forma, ni tiene parecido ni semejante, sino que Él es el Uno, el Señor Absoluto (a quien todos se vuelven en sus necesidades), que no ha engendrado ni ha sido engendrado y no hay nadie que se Le parezca. Y no Le afectan los accidentes y mudanzas ni Le alcanzan las imperfecciones ni los defectos.
9. La injusticia no es propia de Él sino que Su decreto es todo sabiduría y justicia. Y no hay nada de los actos de Sus criaturas que no sea según Su decreto, creación y voluntad: "Se han completado las palabras de tu Señor en veracidad y justicia, no hay quien cambie Sus palabras...".
10. Extravía a quien quiere y guía a quien quiere. "No es preguntado por lo que hace pero ellos sí son preguntados".

---

**LAS DIEZ CUYA REALIDAD ES INNEGABLE SON:**

1. Que creas que Allah, exaltado sea, ha enviado Sus mensajeros y Sus profetas a Sus esclavos.
2. Y que les ha hecho descender Sus signos y Sus libros.
3. Y que ha sellado el mensaje con Muhammad, nuestro profeta, al que Allah le dé Su gracia y paz.
4. Y que le hizo descender el Corán, guía para la gente y evidencias de la Guía y del Discernimiento.

5. Que es la palabra de nuestro Señor que no es creada ni creadora.

6. Y que él, sobre él la paz, es veraz en lo que transmitió.

7. Y su shari'ah (el camino o ley revelada que él trajo procedente de Allah) abroga todas las demás.

8. Y que el Jardín y el Fuego son verdad.

9. Y ambos existen, preparados para la gente de la Felicidad y de la Desgracia. (La Felicidad y la Desgracia en la otra vida).

10. Y que los ángeles son verdad; unos escriben las acciones de los esclavos y otros son mensajeros de Allah a Sus profetas; y otros son "ángeles, rudos, severos que no desobedecen a Allah en lo que les ordena y hacen lo que se les ordena".

---

#### **LAS DIEZ CUYO ADVENIMIENTO ES CIERTO SON:**

1. Que creas que este mundo es perecedero "Todo lo que hay sobre ella (la tierra) es perecedero...".

2. Y que los hombres serán probados en sus tumbas, siendo deleitados o atormentados.

3. Y que Allah, sea Exaltado, los reunirá en el Día del Levantamiento: "Como les dio principio, volverán".

4. Y que la Rendición de Cuentas es verdad.

5. Y la Balanza (en La que se pesan las acciones) es verdad.

6. Y el "Sirat" es verdad.

(Es como un puente que se extiende sobre Yahannam (El infierno) habiéndose de cruzar para acceder al Jardín. De él se dice que es más afilado que una espada y más delgado que un cabello).

7. Y el "Haud" es verdad.

(Haud. Es el estanque del Profeta, al que Allah le dé Su gracia y paz, del que beberán los que hayan cruzado el Sirat antes de entrar en el Jardín).

8. Y que los rectos estarán en el Jardín, en deleite. Y los descreídos en el

Fuego, en un infierno.

9. Y que los creyentes verán a Allah, sea honrado y enaltecido, con su visión, en la Otra Vida.

10. Y que Allah, sea exaltado, atormentará con el Fuego a aquellos creyentes que hayan cometido faltas mayores y perdonará a quien quiera y los sacará del Fuego al Jardín por el favor de Su misericordia y la intercesión de los profetas y los justos de Sus siervos, hasta que no queden en Yahannam mas que los descreídos: "Es cierto que Allah no perdona que se Le asocie (en Su adoración y reconocimiento de Su divinidad y unicidad con nada ni nadie) y perdona, fuera de eso, a quien quiere".

*Tomado de la página Web de la comunidad islámica en Chiapas.  
[http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada\\_Fundamentos.htm](http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada_Fundamentos.htm)*

**Anexo 9**  
**La purificación de la riqueza, el zakat.**

**EL ZAKAT DE LA RIQUEZA ES OBLIGATORIO BAJO SEIS  
CONDICIONES:**

- 1. Ser musulmán.**
- 2. Ser libre.**
- 3. Poseer legítimamente una riqueza susceptible al pago del zakat.**
- 4. Que esta riqueza alcance un mínimo (nisab) necesario para pagar zakat o lo alcance su valor.**
- 5. El transcurso de un año por él (por el mínimo a partir del cual hay que pagar, llamado "nisab") o por la base a partir de la cual se desarrolló en posesión del que tiene que pagar el zakat.**
- 6. 0, en el caso del ganado, la llegada del recolector (que envía el emir) o la maduración en el caso de los granos. En cuanto a las minas la única condición es la existencia en una sola extracción de una cantidad por la que haya que pagar zakat.**

---

**LOS REQUISITOS DE SU PAGO PARA QUIEN DEBE HACERLO SON  
SEIS:**

- 1. Tener la intención al entregarlo de que es su zakat o el zakat de quien depende de él.**
- 2. Hacer entrega del mismo cuando se haga preciso porque se ha completado el transcurso de un año sobre su base o porque ha llegado el recolector o ha madurado el grano.**
- 3. Y pagarlo a un Imam (un emir) justo o a una de las ocho categorías\* de musulmanes en beneficio de los cuales se paga el zakat. Y hay discrepancia acerca de "los que tienen sus corazones amansados" (es decir: los que están próximos a hacerse musulmanes o son musulmanes muy recientes) en el sentido de si en la situación actual sigue vigente el juicio al respecto (o es sólo algo coyuntural que ocurrió en los primeros tiempos del islam). (Las**

**ocho categorías son las mencionadas en la siguiente aleya: "Las donaciones (sadaqat, palabra que en esta aleya alude al zakat) son únicamente para los necesitados, los pobres, los que trabajan en recogerlas y repartirlas, para los que tienen sus corazones amansados, para rescatar esclavos, para los abrumados por las deudas, para la causa en el camino de Allah y para el hijo del camino. Esto es una prescripción de Allah y Allah es Conocedor y Sabio". (aleyas 60 de la sura 9).**

**4. Y que pague por el año y por el género (el tipo de riqueza) por el que debe pagar.**

**5. Y no otra cosa en su lugar.**

**6. Pero si paga algo mejor que ello, dentro del mismo género, es válido.**

---

#### **SUS PROHIBICIONES SON DIEZ:**

**1. (Está prohibido) Darle a un rico (de la riqueza procedente del zakat); salvo que participe en una expedición de Yihad.**

**2. Y darle a alguno de los Banu Hashim y los Banu al-Muttalib; habiendo discrepancia sobre el resto de los Quraysh y sus libes dos.**

**3. Y descontárselo a un necesitado de una deuda que pese sobre él.**

**4. Y que alguien lo pague a quien tiene la obligación de mantener.**

**5. Y estropearlo echándolo en cara o maltratando (a quien se da).**

**6. Y separar lo que está unido y unir lo que está separado por miedo al zakat que se tenga que pagar.**

**7. Y que el que ha de dar el zakat convoque a la gente (los destinatarios del mismo) para dárselo;**

**8. sino que debe darles el zakat en sus lugares respectivos.**

**9. Y (está prohibido) que el recolector tome lo mejor de la riqueza de**

la gente.

10. Y que alguien compre lo que ha dado como zakat.

---

**SUS CORTESIAS SON OCHO:**

1. Entregarlo con buena disposición de ánimo.
  2. Que sea de buena adquisición y lo mejor de ello (adquirido lícitamente).
  3. Que se lo dé a los pobres con la mano derecha (si es el caso.)
  4. Y que lo oculte a los ojos de la gente, aunque hay quien dice que los preceptos es mejor cumplirlos abiertamente.
  5. Que haga que otro se encargue de él (de entregarlo) para evitar ser elogiado.
  6. Y que lo reparta en el lugar (ciudad...) en la que se ha hecho efectiva su obligatoriedad y no en otro, salvo que la gente de un lugar tenga una necesidad perentoria y les entregue una parte.
  7. Y es recomendable para él que busque al más necesitado y después al siguiente más necesitado y así sucesivamente.
  8. Y es recomendable para el recolector y para el Imam (el emir) que pidan y recen por quien lo paga.
- 

*Tomado de la pagina Web de la comunidad islámica de Chiapas.  
[http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada\\_Fundamentos.htm](http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada_Fundamentos.htm)*

**Anexo 10**  
**El ayuno.**

**El ayuno es de seis tipos:**

**1. OBLIGATORIO. | 2. SUNNA. | 3. RECOMENDABLE. | 4. VOLUNTARIO. | 5. INDESEABLE. | 6. PROHIBIDO.**

**LOS AYUNOS OBLIGATORIOS SON DIEZ:**

- 1. El ayuno de Ramadán.**
- 2. El ayuno por una promesa que uno se impone a sí mismo.**
- 3. El ayuno para recuperar Ramadán.**
- 4. Recuperar el ayuno al que uno se ha obligado con una promesa cuya recuperación sea obligatoria.**
- 5. El ayuno como reparación del divorcio dhihar. (Una forma de divorcio preislámico que era irrevocable y que consistía en que el hombre le decía a su mujer: Tú eres para mí como la espalda de mi madre. Esta forma de divorcio fue prohibida por el Profeta, al que Allah le dé Su gracia y paz).**
- 6. El ayuno como reparación por una muerte. (Se entiende involuntaria).**
- 7. El ayuno como reparación por jurar por Allah, sea honrado y enaltecido.**
- 8. El ayuno como reparación por haber cazado durante la peregrinación o estando en la condición de inviolabilidad de la peregrinación.**
- 9. El ayuno por no haber sacrificado en la modalidad de peregrinación llamada "at-tamattu".**
- 10. El ayuno como reparación por librarse de alguna molestia en el hajj (piojos, etc.).**

**LOS AYUNOS QUE SON SUNNA SON UNO:**

- 1. El ayuno del día de Ashurá, que es el día décimo de Muharram; y se dice que es el noveno.**

### **LOS RECOMENDABLES SON DIEZ:**

- 1. El ayuno en los meses inviolables. (Rayab, Dhui-Qadah -o Dhul-Qi'dah-, Dhul-Hijjah y Muharram).**
- 2. El ayuno en el mes de Sha'ban. (El mes anterior a Ramadán.)**
- 3. Los diez primeros días de Dhul-Hijjah. (El mes del Hajj).**
- 4. El día de 'Arafah.**
- 5. Tres días cada mes.**
- 6. Los diez primeros días de Muharram.**
- 7. El jueves.**
- 8. El lunes.**
- 9. El día del 9umu'ah si va unido al ayuno de un día anterior o posterior, en base al hadiz que se refiere a ello.**
- 10. Seis días del mes de Shawwal si se ayunan por el mérito que viene mencionado (en el hadiz) y no para convertirlo en una sunna.**

### **LOS VOLUNTARIOS SON:**

**Todo ayuno que se hace sin un motivo o en un momento determinados, sin estar dentro de los días en los que es aconsejable ayunar ni de aquellos en los que está prohibido.**

### **LOS INDESEABLES SON CINCO:**

- 1. Ayunar continuamente (todo los días).**
- 2. Ayunar expresamente un día de Yumu'ah. (Es decir: sin que coincida dentro de un número mayor de días que uno se haya propuesto ayunar).**
- 3. Ayunar expresamente un sábado.**
- 4. Ayunar el día de 'Arafah en el caso del peregrino.**
- 5. Ayunar el último día de Sha'ban por precaución. (Sha'ban es el mes**

anterior a Ramadán y se refiere a quien ayuna este día por si acaso fuera el primer día de Ramadán, en un exceso de precaución).

#### **LOS PROHIBIDOS SON CINCO:**

- 1. Ayunar el día del Fitr. (La 'Id al-Fitr, el día de la fiesta de la ruptura del ayuno de Ramadán).**
- 2. Ayunar el día de al-Adha. (El día de la fiesta del Sacrificio).**
- 3. Ayunar los tres días de at-tashriq (los tres siguientes a la fiesta del sacrificio) excepto para el que hace la modalidad de Ha99 "at-tamattu". Y en el cuarto día (el último de los días de tashriq) se tolera en el caso de quien ha hecho promesa de ayunarlo o ayuna como reparación por algo; si bien tanto en éste como en los dos anteriores hay discrepancia.**
- 4. El ayuno de la menstruante y de la parturienta mientras no vean que ya están limpias antes de fa9r.**
- 5. El ayuno del que teme por su propia vida a causa del ayuno.**

Tomado de la página Web de la comunidad islámica en Chiapas.  
[http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada\\_Fundamentos.htm](http://islaammexico.org.mx/Fundamentos/Portada_Fundamentos.htm)

**Anexo 11**  
**La peregrinación, o Hayy.**

El Hayy es obligatorio una vez en la vida.

**LOS REQUISITOS DE SU OBLIGATORIEDAD SON SEIS:**

1. Ser musulmán o haber recibido la llamada.
2. Tener juicio (cordura).
3. Ser libre.
4. Haber alcanzado la pubertad.
5. Tener salud corporal.
6. Y poder ir sin impedimento ni daño.

---

**SUS PILARES SON SEIS:**

1. La intención.
2. El Ihram (la situación de inviolabilidad necesaria para realizar sus ritos).
3. El tawaf al-Ifadah. (Es el "tawaf" o circunvalación a la Ka'ba que ha de realizarse al volver a Meca desde Mina el día 10 de Dhul-Hiyya, después de haber estado en Arafah y Muzdalifah).
4. El recorrido entre Safa y Marwa (sai).
5. La parada en Arafah.
6. Y no hay unanimidad en cuanto (al carácter indispensable para la validez del Hayy de) "Yamratul-Aqabah". ("Yamratul-Aqabah", es el mayor de los "Yamarat", que son los pilares de piedra que deben ser apedreados en Mina).

## **El Hayy es de tres tipos**

### **A. HAYY AL-IFRAD.**

Pretender hacer únicamente el Hayy al entrar en la situación de inviolabilidad y éste es el mejor.

### **B. HAYY AL-QIRAN.**

Hacerlo junto con 'Umrah.

### **C. HAYY AT-TAMATTU.**

Que consiste en que el que no es de Meca haga 'Umrah dentro de los tres meses del Hayy, Shawwal, y los dos que le siguen (que son Dhul-Qi'dah y Dhul-Hiyyah) y luego salga de la situación de inviolabilidad y haga el Hayy ese mismo año (en los días del Hayy, en el mes del Dhul-Hiyyah).

### **EL HAYY AT-TAMATTU' DEBE REUNIR SEIS CONDICIONES:**

1. No ser de Meca (no residir en Meca).
2. Hacer 'Umrah y Hayy en un mismo año.
3. Y en un mismo viaje.
4. Que la 'Umrah sea antes.
5. Y que se realice, al menos en parte, dentro de los meses del Hayy.
6. Y que se entre en la situación de inviolabilidad del Hayy después de haber salido de ella (por haber hecho 'Umrah antes).

Y el que hace el HAYY AL-QIRAN, que no sea de Meca, y el que hace el Hayy at-Tamattu tienen que sacrificar la ofrenda en Mina después del fayar del día del sacrificio, si la ha llevado consigo en 'Arafah; y si no en Meca; y si no encuentra (medios de hacerlo), ayunará tres días durante el Hayy y siete entre su gente al volver a su lugar de origen.

*Tomado de la página Web de la comunidad islámica en Chiapas.  
[http://islamMexico.org.mx/Fundamentos/Portada\\_Fundamentos.htm](http://islamMexico.org.mx/Fundamentos/Portada_Fundamentos.htm)*

## **Anexo 12**

### **HISTORIAS DE VIDA**

Se presenta la historia de vida del actor social, Esdras Alonso González, se expondrá su origen familiar, su trayectoria social, educativa, laboral y espiritual, así como el cambio brusco en su trayectoria de vida a partir de los 11 años, planteando la discontinuidad que marco su carácter, a través del relato de vida, así también, apreciamos como el actor social se reapropia de su historia llena de retos y necesidades. Diversas razones me impulsaron a realizar la historia de vida de Esdras Alonso González, el primer motivo es el gran liderazgo que ejerce en la organización que dirige, el respeto y aceptación de los miembros de su comunidad religiosa en las decisiones que él toma, así también, porque ha marca la historia de la vida religiosa en los altos de Chiapas desde que llego de su natal Oaxaca, sin olvidar que tuvo la iniciativa de implementar un modelo nuevo de organización en una sociedad conservadora y llena de diversidad religiosa y étnica, y finalmente, porque la organización a través de células que presenta como modelo bíblico, es característico de nuestra época posmoderna, en el mundo entero.

Esdras Alonso González, comienza la entrevista narrando que su padre le contaba que se desató un conflicto a principios del siglo XIX, específicamente entre 1914 y 1916, por lo que hubo una sublevación en Oaxaca, en la época de Carranza, en esa época la región se llamaba San Jerónimo, hoy se llama ciudad Ixtepec, en ese periodo cruzaba la ruta ferroviaria de Porfirio Díaz, en esa parte del istmo, por lo que llegaron a ese lugar por migración. El abuelo paterno venia de San Luís Potosí, y por las cuestiones revolucionarias emigraron al istmo de Tehuantepec, su abuelo era mestizo de San Luís Potosí, y se caso con una mujer de la etnia mije, por lo que se desata un mestizaje de dos culturas, su padre hablaba la lengua zapoteca y su abuela materna la lengua mije.

El abuelo Álvaro Alonso Guzmán, es quien emigra y llega a esa zona, el es desterrado por los carrancistas, por lo que su padre queda huérfano a la edad de 11 años, quedando en la región y siendo criado y educado por familias de apellido Alonso “acomodadas”, pero debido a la revolución, ellos tuvieron que emigrar a las zonas altas de Oaxaca, a un pueblo que se llama Guevea de Humbolt, posteriormente, su padre Álvaro Alonso Quintas, a la edad de 20 años, funda una comunidad a la que llamaron Guigovelaga, la que se encuentra en el distrito de Tehuantepec, comunidad zapoteca de los altos de Oaxaca. Guigovelaga en la lengua zapoteca significa pueblo maya de dos ríos, en este caso del río grande y del río pequeño.

Recuerda que su padre llegó a ser autoridad de esa comunidad, aunque su actividad principal era el de comerciante, ya que tenía cafetales y una buena posición económica. Pero él queda viudo a los 56 años de edad, y al tener solo hijas, considerar que requiere del varón, y se vuelve a casar a los 58 años de edad con su madre, que tenía 18 años de edad, y él nace cuando su padre tenía 64 años de edad y su madre 20 años.

En esa zona no se escucha hablar de otra religión que no fuera la católica apostólica romana, por lo que era normal que todos los de la familia profesaron esa fe, todos desde el abuelo, abuela, tíos y padres. Recuerda que la religión era parte importante en su familia, ya que estaba muy arraigada por ser los dirigentes de las fiestas religiosas, y fundadores de la iglesia católica, de la parroquia de la comunidad, además de que la abuela era rezadora de la iglesia.

Esdras Alonso, nace en la zona alta de Oaxaca, zona zapoteca, en la comunidad de Guigovelaga, el 13 de julio de 1962, siendo el mayor de cuatro hermanos, el segundo se llama Álvaro Alonso y tiene 36 años, quien es pastor de Alas de águilas en el Distrito Federal, además de producir plantas en Xochimilco, el menor de los varones se llama Jesús

Alonso, es músico cristiano evangélico en Oaxaca, y Sargento de la Fuerza aérea; su hermana se llama Araceli Alonso, y vive en la ciudad de México y también es cristiana.

Su padre nació en el año 1899 y muere a la edad de 75 años, Al morir su padre emigran y se trasladan con la familia de la madre, a la sierra de Oaxaca, como su padre era comerciante, los llevaba a ciudad Ixtepec, a pasear al circo, al cine, y luego los regresaba a la comunidad, su padre compro una casa en ciudad Ixtepec, aunque vivían en la comunidad Guigovelaga. Pero a la muerte del padre se presentaron problemas legales, los medios hermanos o primeros hijos escrituraron las propiedades a nombre de ellos, debido a que eran mayores y él un niño de 11 años, por lo que se quedaron en la sin casa, explica: *nos quedamos en la calle...*, considerando que a partir de ahí vivieron una realidad totalmente distinta, ya que tenían que ganarse la comida en la calle, lo que era una situación difícil, aunado a que la madre joven se vuelve a casar, lo que provoca que vivan los cuatro hermanos en el desamparo.

Al salir de aquel pueblo, pidieron un apoyo para viajar y entre los costales de café los llevaron a la ciudad de Ixtepec a buscar un familiar que estaba en el ejército, de ahí recuerda que cada uno agarro su rumbo, porque su mamá se casa y se va a Juchitan, Oaxaca, y después su hermano Jesús se va con su mamá, y Álvaro, y Araceli con una tía, y él se quedo en Ixtepec con un militar. Dice: *tristemente, me vi...buscando trabajo en la ciudad, después de tenerlo todo...*, en ese tiempo su deseo era ser abogado para vengarse de sus hermanos mayores, veía como gente que no tenia derecho disfrutaba de los bienes de su padre, por lo que su deseo era la venganza.

Cuando conoció al militar, un capitán de la fuerza aérea, en Ixtepec, le pidió trabajo, si podía barrer su patio o hacer algo, y lo apoyo para que continuara la primaria, ya que la había dejado, pero le gustaba leer y tenia deseos de estudiar, ya había trabajado vendiendo

revistas y periódicos en los cruceros en el istmo, cargando maletas en la terminal de Cristóbal Colon, y los hermanos de la misma forma se buscaban la forma de vivir.

El militar lo incorpora a la primaria, porque ya había perdido dos o tres años de estudios. Recuerda en su narración...*me tuvieron tres días en el cuarto, y en quinto una semana, y en 1977 concluí la primaria a los 14 años.* Un amigo de la calle que era amigo de futbolito, fue su tutor en la secundaria, ingresa a la secundaria a los 16 años, pero no pudo ir a la matutina porque no tenía uniforme, solo tenía dos mudadas de ropa, por lo que lo mandaron a una secundaria para trabajadores, donde llegaban señores mayores, ahí tuvo buenas notas y beca de la escuela, al terminar la secundaria quiso ingresar al ejército, ya que era su meta más importante, debido a que no tenía familia.

Pero al no lograr ingresar al ejército, ya que no tenía recursos para la fianza, regresa decepcionado, pero por consejos de amigos, aun después de la decepción del ejército, continua estudiando la preparatoria con una carrera técnica con la especialidad de químico en análisis industrial, en esa época recuerda el apoyo de su madre con la comida. Así fue como logra realizar su servicio social en la empresa coca-cola, en donde le dieron una plaza en el área de control de calidad, por lo que terminando la preparatoria ya tenía trabajo en esta compañía.

Estudiando en el CEBETIS número 91 en Ixtepec, Oaxaca, le detectaron un tumor en el pulmón, por lo que al inicio de la preparatoria lo desahucieron, le dijeron a su familia que ya no podían hacer nada por él, recuerda que lloraba mucho de tristeza ya que no comprendía por que a los 18 años iba a morir, cuando había luchado tanto por salir adelante, defendiéndose como podía, teniendo tantas ganas de vivir, teniendo muchas aspiraciones, fue cuando por primera vez oraron por él, fue el pastor Apolinar López Solís, que aun vive en Huixtla muy anciano.

Después supo que el pastor Apolinar, llegó a su casa al saber que había un enfermo en ese lugar, explica que si los familiares hubiesen estado en casa ese día, no hubiesen permitido la entrada del pastor a la casa, ya que rechazaban toda creencia que no fuera la católica,...*lo hubiesen corrido...*explica él. En ese momento solo estaba él, en cama por la enfermedad y su hermanito, y narra: “...oro por mi...y yo de veras que necesitaba esas palabra, tenia deseos de vivir, y yo quería agarrarme de cualquier posibilidad que hubiere, porque para mi ya no había remedio...”, él me dijo: “*muchacho no temas, no estas solo, Dios esta contigo, y él te va a sanar de tu enfermedad...y sané...ese milagro fue capaz de revolucionar a toda mi familia, hoy todos son cristianos*”.

Poco después se curó y siguió con su vida, recuerda que posteriormente encontró una Biblia en un basurero, en la cual vio su nombre “ESDRAS” y comenzó a leerlo en muchas hojas, y dice “...*fue ahí cuando encontré mi identidad*”, el significado de su nombre impreso en la Biblia le interiorizó aun más el deseo de identificarse con el evangelio.

Recuerda que en una ocasión después de haber sanado, él iba a una discoteca, aun centro de convenciones en donde hacían bailes los sábados, pero cerca de la discoteca estaba el templo principal de la ciudad, y leyó: ...*iglesia del Nazareno...*y escucho cánticos de jóvenes, y aunque nadie lo invito a pasar se asomo, le daba vueltas a un muro que tapaba un poco, pero vio a muchos jóvenes y se acerco y se sentó como en la tercera banca, alguien se le aproximó y le dijo: bienvenido, ...bienvenido...que bueno que estas aquí, ...¿no te gustaría participar?... porque estamos preparando un drama navideño.

Su conversión fue 15 de noviembre de 1981, a las 6 de la tarde, y aun cuando en coca-cola trabajaba muy bien, decidió salir y dedicarse a servir en la iglesia, además recuerda que su familia estaba desintegrada, y su madre le decía: “...*nunca voy a poner un*

*pie en tu templo,...porque mi papá dijo...que nadie se le había ocurrido cambiarse de religión...* comprende que era una tradición de generaciones completas y que no se podía romper.

A partir de ahí comenzó la lucha,...casi se iba a vivir al templo, ahí dormía y se iba a hacer las tareas, porque era muy difícil estar con su familia, rechazaban al pastor, y lo culpaban de dividir a la familia. Después de tres años de que ingresa al seminario de la ciudad de México, el Seminario Nacional Mexicano, que fue el primer Seminario evangélico de la iglesia Nazareno, su mamá decide cambiar su religión por la de su hijo.

En el primer año del seminario le indican que en vacaciones de verano, regrese a Oaxaca para que apoye en una nueva iglesia, la que inicia con tres personas, y después de dos meses habían más de 140 personas en la iglesia, por ese motivo lo convence a que se quede en Oaxaca por dos años para solidificar la iglesia y posteriormente regrese al seminario. Así sucede, se queda dos años y regresa al término de ese periodo, al seminario para continuar sus estudios, pero cuando regresa le solicitan que apoye a una iglesia en el D. F. entonces, estudiaba y trabajaba como pastor, termina entonces la licenciatura en Teología.

Cuando termina su licenciatura en Teología lo llaman de Oaxaca de una ciudad que se llama Laguna Oaxaca, para que sea su pastor en una iglesia de clase media-alta, con presencia y poder económico, fue ahí donde comienza el trabajo pastoral, a partir del año 90, hasta finales del año 92, se establece en Oaxaca, dos años de trabajo en la iglesia significó muchas bendiciones, llegó a tener cinco pastores asociados, y levantaron muchas iglesias en la zona que hasta hoy permanecen, comenzaron a realizar trabajo misionero, servicio social, centros de capacitación, y mucho más.

A finales del 92 llegan a Oaxaca un grupo de Sancristobalences, de la familia Cancino, que pertenecían a la iglesia Nazareno y que estaban cambiando de pastor, y lo invitaron a predicar un sábado, ya que una tradición entre los nazarenos es que no aceptan a un ministro sin antes haberlo escuchado predicar. El no estaba convencido en viajar a San Cristóbal pero su esposa le dijo: “...por cortesía ve, ...las personas manejaron muchas horas para venir a invitarte, ...y serías muy descortés al no aceptar la invitación...”, el día que viajaba de Juchitan a San Cristóbal, compro la revista *Época*, la no. 2 de 1993, en donde un artículo influyo mucho en él, decía: “*se pelean por el cielo*”, ya que acababa de promulgarse la ley de asociaciones religiosas y culto publico, con el gobernador Patrocinio González Garrido, y Carlos Salinas, el artículo hablaba del conflicto en Chamula, que estaba pasando con la iglesias evangélicas en Chiapas, y aun cuando Oaxaca estaba tan cerca un estado vecino, no se sabia nada de la realidad que pasaba en Chamula, al llegar a San Cristóbal comienza a preguntar sobre la situación y descubre que era real lo que había leído, aunque no comprendía como era posible que pasara eso en aquel lugar, con los indígenas.

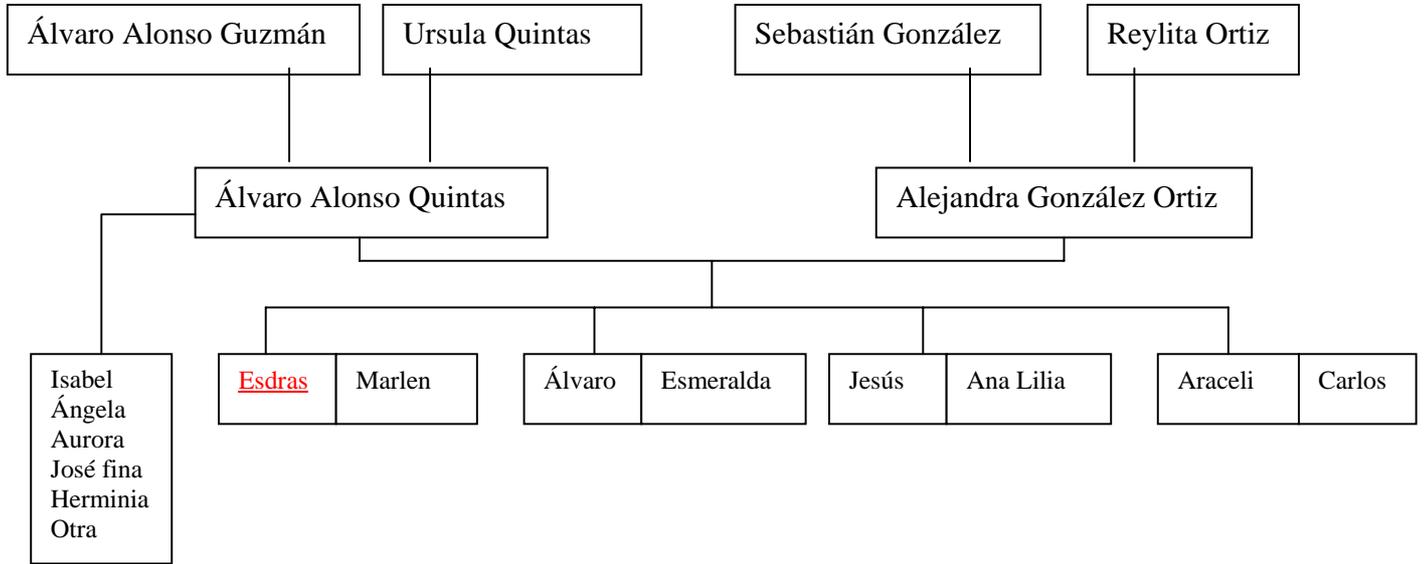
La iglesia nazarena estaba en crisis...explica él, y varias gentes le hablaron, le digiero: “...por que no te quedas, los hermanos están sufriendo...aquí hay un abogado que se llama Abdias...es presbiteriano, él es quien saca la cara por los perseguidos, y no tiene quien lo apoye, ...por que no vienes tu y nos ayudas?...también nosotros estamos pasando problemas...”, ese día predicando en la iglesia de los nazarenos, en donde no habían indígenas, ni se les dejaba entrar, pensó... dirigiéndose a Dios: “...si haces un milagro aquí, ...yo me quedo”, el milagro era que mientras él predicaba entraran muchos indígenas, llorarán, y se subieran donde estaba. Cinco minutos antes de terminar su predicación, entran

los indígenas, los que pasaron al frente, lloraron, y se subieron a la plataforma en donde le dijeron “...*por favor... ore por nosotros...necesitamos que usted nos ayude...*”.

Después de esto, para quedarse y estar seguro de que continuaría con el trabajo misionero que había iniciado en Oaxaca, les hizo firmar un acta de apoyo a los miembros de la iglesia, fue así como llegó a San Cristóbal de las Casas. La primera predicación con la iglesia fue el 05 de septiembre de 1993, oficialmente como pastor de la iglesia, y al siguiente día lo contrataron los zotziles y empezó a apoyarlos con su defensa, en el Comité estatal de defensa evangélica de Chiapas que era el CEDECH. Por lo que vio la necesidad de prepararse más, y se incorpora a la Universidad Autónoma de Chiapas, a la facultad de economía, cursando hasta el tercer semestre, y debido al cambio de horario de las clases a la tarde, no logro continuar, ya que por las tardes trabajaba en la iglesia, por lo que decidió irse a la escuela de derecho “José Manuel Rojas” en donde curso los cinco años de la licenciatura y dos de la maestría en penal.

El 11 de octubre 1986, se casa con su esposa Marlen, por el civil, explica: fue de una manera muy rara... porque ella era una evangélica recién convertida, y su familia eran católicos tradicionales, después de mucho tiempo de dialogar, no aceptaron la unión de los jóvenes, por lo que debido a que eran mayores de edad, decidieron con todos el apoyo de sus líderes de la congregación casarse, y el 26 de octubre fue la boda religiosa. El 26 de octubre del 87, nace su primer hijo en Ixtepec Oaxaca, Esdras Alonso Contreras y a los 26 días de nacido se fueron al Distrito Federal, y en diciembre de 1988 nace Enemias en la delegación Xochimilco, la pequeña Cecilia Suguey nace en 1997, aquí en San Cristóbal.

**Figura 22**  
**Historia de vida: actor A**



## **HISTORIAS DE VIDA**

Se presenta la historia de vida del actor social, Concepción Morales Morales, se expondrá su origen familiar, su trayectoria social, educativa, laboral y espiritual, así como los sucesos en su trayectoria de vida, planteando la discontinuidad que marco su carácter, a través del relato de vida. Diversas razones me impulsaron a realizar la historia de vida de Concepción Morales Morales, el primer motivo es el trabajo que desarrolla en con las niñas indígenas, así como el respeto y aceptación de los miembros de su comunidad religiosa en las decisiones que toma, y finalmente, porque ha logrado que muchas niñas se reapropien de una nueva forma de vivir, buscando otra forma de ser, y nuevos roles en la comunidad indígena dominada por varones.

Se llama Concepción Morales Morales, es originaria del pueblo San Baltasar Tetena, en la ciudad de Puebla, cerca de África Safari, de la presa de Balsequillo. Sus abuelos maternos vivían en la orilla de la laguna lejos de la casa de sus padres, recuerda que su madre la enviaba a ella, por ser la mayor de las mujeres en su familia, a ver a sus abuelos y a llevarles comida, ella tenía como 9 o 10 años de edad, en algunas ocasiones si los veía algo mal de salud se quedaba con su abuelita a dormir para acompañarla, le calentaba su café, porque ellos ya estaban muy avanzados de edad.

Recuerda que en algunas ocasiones sus abuelitos le contaban historias como la de los cristeros u otras que ellos recordaban, recuerda a su abuelita muy hacendosa, gordita, y alta, en cambio su abuelito de baja estatura, el se llamaba Miguel Morales y ella Marciana Aguilar, se acuerda que su abuelito era muy humilde de carácter y su abuelita de carácter mas fuerte, ya que lo que decía se hacía.

Sus abuelos trabajaban la palma, y hacían petates y sopladores, los que servían para soplar la lumbre en los anafres, era un trabajo artesanal, pues los tejían a mano, aunque regularmente lo hacían para cambiarlos, principalmente en julio, agosto y septiembre en la feria de la fruta en Cholula, cuando había mucho durazno, chabacano, manzana, entre otras frutas. Los abuelos le decían a sus hijos... vamos a cambiar nuestra mercancía a la feria de la fruta... y regresaban con costales de fruta y lo repartían con sus hijos.

Antes de que cumpliera los 12 años, murió su abuelita y después del novenario, (tradición católica de rezar por nueve días después de la muerte de una persona), a los 8 días, muere su abuelito de tristeza. Ella recuerda que sus abuelos maternos los querían en gran manera, pero sus abuelos paternos no los recibían con agrado, lo que a ella le extrañaba, por lo que le preguntaba a su madre, el motivo de esa actitud hacia ellos, de parte de sus abuelos paternos, pero fue hasta que murió su abuela paterna que le dijo su madre, que en el pueblo habían *status*, y que la familia de su padre era de la *alta* y la familia de sus madre era del *status* mas *bajo*, y que nunca estuvo de acuerdo que su papá se casara con su mamá, que nunca fue aceptada por la suegra, ya que consideraba que no era la mujer adecuada para su hijo.

En efecto, reconoce que la educación de sus abuelos paternos era mas refinada, pero también, eran mas estrictos con su hijos, siempre bien alineados, casi de tipo militar, por lo que su padre también educo de esa forma a sus hijos, aunque siempre su madre mediaba y se combinaban los dos tipos de educación. Recuerda que la hermana menor de su padre al no permitirle que se casara, se fue de la casa y nunca la recibieron, ya que consideraban que era la vergüenza de la familia.

Sus abuelos paternos se llamaban Feliciano Morales y Blandina Osorio, quienes consideraban que ambos eran de la misma casta, también recuerda que por esa mentalidad

elitista, a los hombres no se les permitía que hicieran nada, no podían realizar labores en la casa, ni siquiera levantar un plato, todo lo hacían las mujeres, debían atender muy bien al varón, recuerda que su padre usaba las camisas muy bien planchaditas con almidón, lo que ocasionaba los pleitos con la suegra, porque debían estar impecables, le reclamaba a su madre que no sabia planchar, que se había casado y aun no estaba preparada para hacerlo, pero realmente su padre no le exigía a su madre que lo hiciera así, las aceptaba como lo hacia, sin tanto detalle.

Cuando su madre tenia un bebe, se contrataba una muchacha para que le ayudara, porque su papá no podía hacer nada y a la mujer recién aliviada se le cuidaba muy bien durante 40 días, no se les permitía hacer nada, pero en cierta ocasión no llego la muchacha que ayudaría y sus hermanitos y ella estaban pequeñitos, su padre con el sombrero intentaba prender la lumbre en el anafre, batallando arduamente hasta que se dio cuenta que no podría, dejo tirado el sombrero y se fue en busca de la abuela, quien no tuvo mas remedio que aun molesta llegar a darle de comer a los niños.

Su abuelo se dedicaba al campo pero era hacendado, tenían tierras y ganado, y a todos sus hijos les dio una parte de tierra, pero solo a los hijos varones, ya que de acuerdo a la tradición, solo heredan los varones y las mujeres no. El más pequeño de los hermanos de su padre lo enviaron al seminario. Su padre tuvo siete hermanos, Pedro, Antelmo, Ángel, y sus tías son Ofelia, Virgilia, Cecilia y Carmen. Su madre tuvo cinco hermanos su tía Lupe y Gregoria, y su tío Manuel, Candido y Teofilo.

Su madre se llamaba Maria Vicenta, quien falleció de cáncer a los 60 años, se dedicaba al hogar. Algo que no olvida es que su madre por las mañanas dejaba de hacer las tortillas para peinarla, ya que tenía el cabello tan largo que no podía peinarse sola las trenzas, y su mama la peinaba con tal de que no se cortara el cabello.

Su padre se dedicaba al campo, de temporal, por lo que también se dedicaba al comercio, recuerda que viajaba a unos pueblos indígenas que estaban como a 12 horas caminando, él viajaba en burro o caballo para traer mercancías, además de que traían canastos de ocate. Su padre ahora tiene 75 o 76 años, recuerda que le dice a sus nietos, soy tu abuelo pero no estoy viejito,...él se pone de portero a jugar con los nietos, todos los domingos.

Sus hermanos mayores no se casaron, explica que al primero, le diagnosticaron una enfermedad desde el nacimiento, por la cual le indicaron a sus padres que no viviría mucho tiempo, por lo que se enfermaba constantemente, y cree que por eso decidió no casarse pensando que pronto moriría, pero dice,...*ya tiene 52 años y nunca le paso nada*. Su segundo hermano, era rebelde y tomaba licor desde chico, ella le avisaba cuando llegaba su padre quien era muy estricto, pero a él no le gustaba la escuela y decidió trabajar.

Cuando tenía 19 años resolvió irse a los Estados Unidos de mojado, para ahorrar y construir su casa ya que tenía novia y quería casarse, pero sabía que si trabajaba ahí dilataría mucho tiempo, fue así como se fue y comenzó a trabajar, durante un año estuvo mandando dinero y logro hacer su casa, pero le faltaba la cocina y los muebles, por lo que decide irse nuevamente a continuar trabajando, con la esperanza que con un año mas terminaría su casa, la amueblaría, y hasta para la boda le alcanzaría, pero paso el tiempo y durante dos años la familia dejo de recibir cartas y noticias de su hermano, en esa época ella ya estaba en el internado.

Su madre estaba muy preocupada, por lo que presionó a su padre para que lo fuera a buscar, diciéndole que si el no iba a buscarlo ella iría a buscarlo, fue que con ayuda de la familia que junto el dinero se fue a los estados unidos, siguiendo sus pasos con una foto, preguntando con la gente y con la policía de aquel país, quienes lo identificaron como un

joven que acababa de salir hacia menos de un mes de la cárcel por estar con una pandilla que se dedicaba a hacer desastres en la ciudad.

La policía le enseñó al padre en donde se escondían, logrando regresarlo a su casa, pero en muy malas condiciones, ya que las drogas que consumía habían matado una gran cantidad de neuronas del joven, cuando regresaron visitaron a varios médicos y psicólogos pero ninguno pudo hacer algo, ya que les explicaron que las neuronas no se regeneraban. Actualmente vive con su padre, después de haber lo decidido con toda la familia, ya que una opción era llevarlo a un manicomio en donde se encargaran de él, ya que es muy agresivo y no comprende muchas cosas, ...la hermana Conchita dice al finalizar su relato...*es la cruz que toda mi familia carga.*

Seis meses después de que murió su madre, fue la única ocasión que pensó que debía salirse del convento, para cuidar a su papa, ya que sabía que su padre iba a sufrir mucho ya que estaba acostumbrado a no hacer nada sin su mama, no sabía ni calentar el café, dice la hermana conchita, ya que esa era la costumbre en su familia que los varones no hacen nada en la casa, las mujeres sirven en todas las labores del hogar. Tenía tantas dudas de si debía salirse y dedicarse a cuidar a su padre que lo consulto con el sacerdote, quien le dijo que pensara que su padre ya tenía su vida y que ella tenía que hacer su propia vida, aun mas cuando consideraban que ella no era la única hija, la única con la obligación.

Recuerda la hermana Conchita que a ella no le gustaba la escuela dice...*no me gustaba la escuela para nada, era una vaga, ...lo que ahora le da mucha risa, le gustaba hacer cosas manuales, sus padres le decían que terminara la primaria para que la metieran a uno de los programas de gobierno que llegaba a su comunidad, en donde les enseñaban corte y confección, conserva de frutas, panadería, entre otros, y les daban todos los*

utensilios, hasta su estufa de gas, pero ella le decía a sus papas, ...*pero no me gusta coser, ...y no me gusta cocinar.*

Ella quería salir a trabajar en la ciudad, pero nunca la dejaron salir a la ciudad, cuando termina la primaria con mucho trabajo, la inscriben a estos programas, pero dice que solo iban cuando pasaban lista y después se iban a la laguna, y como los pescadores que llegaban dejaban sus lanchas, ella con sus amigas con un palo le daban vuelta a las lanchas para pasear, por eso la carrera lo hizo en tres años, el primer año se escapaba, y en el segundo año su mamá la sacó porque se dio cuenta que no lo aprovechaba y que se iba de pinta, y el siguiente año continuo, pero le dijo que iba tener que trabajar para pagarse lo que necesitará porque no había aprovechado el apoyo que le daban, fue así como se puso a trabajar tejiendo con una aguja de madera mallas, que le habían enseñado a hacer, y que se las pagaban por metro, con ese dinero pagaba lo que necesitaba para comprar los frascos y los materiales de las conservas, las galletitas, y todo lo que ahora les enseñan a hacer a las niñas del internado, recuerda que a su hermano le encantaban los chiles en vinagre, y como trabajaba le compraba todos, haciendo buen negocio con él.

El mismo programa apoyaba a las jovencitas vendiendo los productos en la feria, la maestra les decía con tiempo que prepararán sus productos para que las llevaran a vender. En ese tiempo el párroco las invitaba a que fueran a dar catecismo, ya que no había quien lo diera, y fue cuando tenía como 15 años, que llegaron al pueblo un grupo de seminaristas, entre ellos su tío, el hermano menor de su padre, dice: *nunca antes había visto, ni siquiera sabía que existían los seminaristas, mucho menos religiosas.*

Recuerda que pensó...*si hubiera sido hombre sería seminarista.* Le llamo tanto la atención, desde como se vestían con su sotana, como les enseñaban a los niños con juegos y cuentos, para que les entrara el catecismo,...dice,...*porque hasta eso no me entraba...yo lo*

*hice ya grande a los 11 años (refiriéndose a la primera comunión), por que significaba estudiar.*

Un párroco le dijo que necesitaba catequistas que les enseñaran a los niños, pero pensó que eso no era para ella, porque no había ni siquiera seguido la escuela, pero entro a una asociación que se llamaba “Acción Católica”, que empezaba en el pueblo, dirigido por una joven de 20 años mas o menos, quien quería ser religiosa y que comenzó a juntarlas, explicándoles que existía una vida diferente a la que ellas conocían y que se llamaba *vida religiosa*, ya que no solo tenían la opción de casarse, lo que a ella le llamo mucho la atención, ya que desde niña le decía a su mama que ella no se casaría porque no le parecía la vida que llevaban las mujeres del pueblo, ella quería algo más, pero su madre le decía casarse es nuestra vida.

Decide irse al convento, pero al estar estudiando conoce a un joven amable, educado, con deseos de estudiar, y la comienza a enamorar. Por lo que pide autorización a la superiora para que el chico la visite, a lo que accede la directora, así, mantuvo con este chico una relación por un tiempo largo, lo que ocasiono que dudara de tomar los hábitos, pero después de encontrarse tan confundida, ciertas actitudes machistas del joven y su familia hacen que cancele el compromiso de boda y en menos de un mes le llega una carta de Roma de la directora o madre superiora que había tenido en un principio y que la había apoyado tanto en el inicio de su deseo de llevar una vida religiosa.

En la carta le dice que sabe que su deseo es tomar los hábitos y que es su vocación, lo que hace que decida por ese camino, y viaja a Roma, sin volver nunca mas a ver al joven aquel, desde Roma les hablaba a sus familiares, les mandaba cartas, les decía que estaba muy feliz, dice: *...fue una etapa muy bonita porque era de aprendizaje de preparación como novicia...*, hasta que regreso tomo sus votos, para lo que tuvo que pasar un año de

aspirante, otro de postulante y dos mas de novicia. Estudio la secundaria, la prepa y un curso de teología, después de Roma se fue dos años a Cuernavaca para hacer sus estudios de noviciado para que tuvieran valides como universidad, ya que esa escuela esta incorporada a la Salle de México, ya que mientras estudio en Roma como no llevaba papeles de estudios, no le quisieron hacer validos lo que ahí estudio, después se fue a Guadalajara en donde estuvo seis años, ya que ahí hacen votos temporales, y después de los 6 años hacen votos perpetuos.

Recuerda que atendía en un internado para jóvenes universitarias y a ella le tocaba la parte administrativa de la casa: los alimentos, las compras, apoyar a las jovencitas en tareas, pero también les daban clases de corte y confección y repostería. Después la cambiaron a Cuernavaca por dos años más, ahí comenzó a trabajar con los jóvenes, con la pastoral juvenil, después la mandan por un año de 1995 al 1996, a Tuxtla Gutiérrez en Chiapas, a trabajar en una parroquia en la pastoral profética evangelizadora, en donde hacían retiros y encuentros de jóvenes. posterior la mandan a Monterrey, para apoyar a las religiosas maestras que padecían alguna enfermedad en el internado de aquel estado, recuerda que le enseñaron a manejar porque tenia que trasladar a las religiosas, en una camionetita toda chocada, porque con esa aprendían todas ellas, pero luego que ella choco nunca mas volvió a manejar.

Como en el mes de enero-febrero, llevo la hermana religiosa que era su superiora en aquel internado, y cuando la vio le pregunto *¿Qué haces aquí?...y ella le dijo: pues aquí me cambiaron...* imaginándose que luego ella la cambiaria de lugar, y así fue, cuando llegaron los cambios, la llevo a Cuernavaca con ella, donde estuvo un año, y en los tiempos de cambio la nombra Vicaria del Internado de San Cristóbal, la hermana conchita creía que no

podría con el trabajo ya que nunca había tenido una responsabilidad tan grande, pero la superiora le dio mucha confianza y le dijo que confiaba en ella.

Lo que le dio mucho gusto ya que la organización por indicaciones de la fundadora, es de carácter mixto es decir, activo y contemplativo, no pueden dejar la oración, ya que si eso sucede terminarían siendo trabajadoras sociales y ya hay muchas, les decía que todo lo que hacían era por amor a las almas y amor a Dios, pero que las almas las esperaban. Pero debido a que la directora se había enfermado, deciden que se fuera como directora de manera urgente, aun posponiendo una operación que tenía programada para octubre de ese año, porque le habían detectado un tumor en la matriz, ya que también se estaba recuperando de otra operación que le practicaron en el mes de mayo en la vesícula.

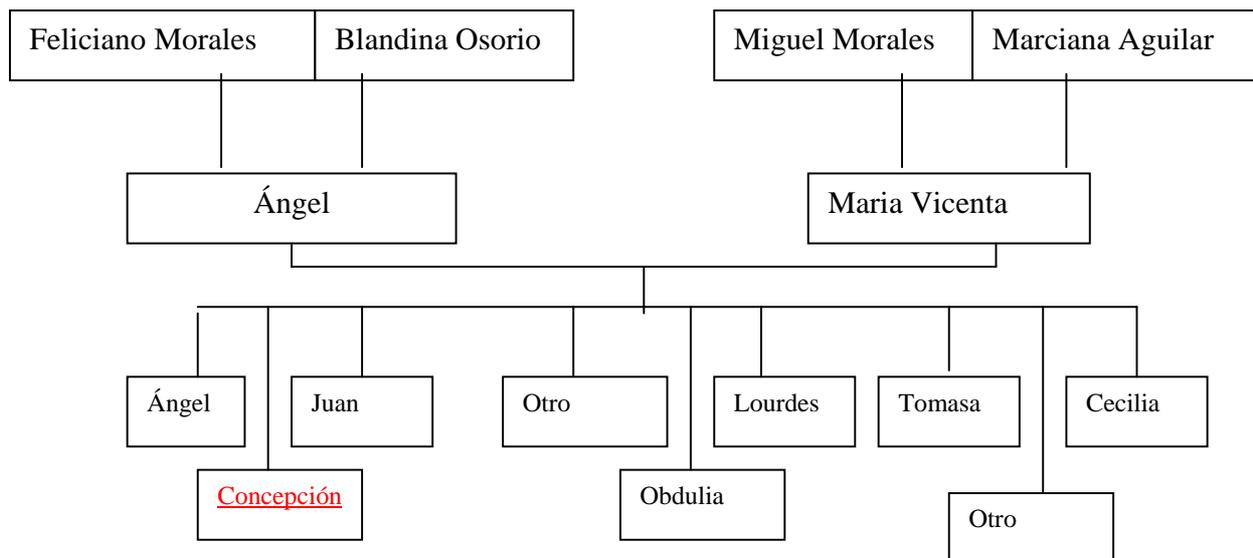
En 1998 llega a San Cristóbal para cubrir un interinato como suplente de la madre superiora, y en 2000 le llega el nombramiento para tres años como directora, y en el 2003 le hacen llegar otro nombramiento para otros tres años más hasta mayo del 2006. Ahora se va a la escuela que se encarga de formar a las jovencitas que se deciden por la vida religiosa, las instalaciones se encuentran a un costado de las instalaciones de la granja escuela. Ella piensa que aunque el trabajo será menor, la responsabilidad es mas grande ya que ahí se dedican a formar a las jovencitas que tomaran los hábitos religiosos. Dice, *cada cambio para nosotras es un volver a empezar,..No te puedes estancar, tienes que seguir adelante.* La nueva directora de la granja escuela esta por llegar, es una hermana religiosa indígena de San Juan Chamula, que acaba de cumplir 25 años de servicio, y habla lenguas de la zona.

Finalmente la hermana Conchita, me dice,... *los jóvenes se deben encausar y descubrir su vocación, no decir... ya eso me toco...no...tiene que descubrir para que son aptos,...yo, la verdad no me sentía apta para ser madre de familia, para esposa, si yo me viera casado y me viera tocado un marido borracho, flojo...a la primera le viera dicho*

*adiós, hasta luego, que te vaya bien...no considera correcto que las mujeres se conformen con una vida llena de amargura, por lo que las aconseja de ese modo, le han llegado a decir...hay madrecita es mi cruz, mi marido es mi cruz,...y ella les a dicho: Dios no quiere que vivan una vida de infierno.*

Una mujer lleo a contarle como su marido no le daba dinero, la apaleaba, y además le llegaba a exigir que ella le diera dinero, pero creía la mujer que como se cazó con él tenía que aguantarle, y le aconsejo que lo dejara...y sorpresivamente lo dejo...y aunque ella después tenía cargo de conciencia, considera que se están reforzando los valores y la autoestima de las mujeres que durante generaciones completas habían vivido sojuzgadas al esposo.

**Figura 23**  
**Historia de vida: actor B**



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**Casa abierta al tiempo**

**DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**“ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD:  
ANALISIS COMPARATIVO EN TRES  
ORGANIZACIONES DE CHIAPAS”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA**

**VERÓNICA CONCEPCION CASTELLANOS LEÓN**

**TUTORA**

**DOCTORA MARIA TERESA PARAMO RICOY**

MEXICO, D. F. JULIO DE 2006