

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.
Estudio de Caso Fe y Alegría Cali.

BOLÍVAR PALECHOR GUZMÁN
Código 201300882

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN 7878
SANTIAGO DE CALI
2016

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.
Estudio de Caso Fe y Alegría Cali.

BOLÍVAR PALECHOR GUZMÁN
Código 201300882

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización

Director
DIEGO VARON Ph.D.(C)

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN 7878
SANTIAGO DE CALI
2016

Nota de aceptación

Firma del Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali (14, 04, 2016)

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por la vida y la salud, por permitirme cumplir una nueva meta.

Gracias a Fe y Alegría regional Cali, por su amabilidad y colaboración, a Ferney Palta, Rodrigo Acevedo y Yolima Ledezma; en general a todos los colaboradores de la regional Cali que contribuyeron a la construcción de este documento.

Gracias a Dios por la vida de mi hijo Andrés, mi inspiración palabra a palabra. Gracias a Diana por su incondicional ayuda. Agradecimientos especiales a mi hermana Kenny y a mis hermanos Daniel, Oscar, Harold, Hernán, por creer en mí, por apoyarme. A mis amigas y amigos que me aceptan como soy. Gracias a los profesores y compañeros de la maestría en ciencias de la organización promoción 2013 por compartir.

Agradecimiento especial al profesor Diego Varón por ser ejemplo como docente e investigador.

Dedicado a mi pequeño Andrés.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Antecedentes	13
1.2. Planteamiento del problema de investigación	16
1.3. Formulación del problema de investigación	17
1.3.1. Sistematización del problema	17
1.4. Amplitud del problema	17
1.5. Delimitación del problema	18
1.5.1. Fe y Alegría Cali como objeto de estudio.	19
1.6. Objetivo General	27
1.6.1. Objetivos Específicos	27
1.7. Justificación	27
CAPÍTULO 2. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO-CONCEPT.	30
2.1. Estado del arte.	31
2.2. Lo humano y lo organizacional.	38
2.2.1. Lo humano	38
2.2.2. Lo organizacional.	40
2.3. Perspectivas teóricas y conceptuales sobre cultura	43
2.4. La Teoría sobre cultura organizacional.	44
2.5. Estudios sobre los estilos de dirección.	48
2.6. Estudios sobre educación popular.	58
2.7. Estudios sobre tercer sector.	61
2.8. Modelo de análisis de la cultura organizacional.	64
CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	68
3.1. Modelo de análisis aplicado a Fe y Alegría Regional Cali.	68
3.2. La estrategia de investigación.	69
3.2.1. Diseño y características del estudio de caso	69
3.2.2. Selección de Fe y Alegría regional Cali como estudio de Caso.	70
3.2.3. Unidad de análisis	71
3.3. Muestreo y fuentes de datos.	72
3.3.1. Cronología de la investigación: diseño, recolección y análisis.	73

3.3.2. Encuestas.	74
3.3.3. Entrevistas.	78
3.3.4. Revisión documental.	80
3.3.5. Observación participante y visitas de campo.	80

CAPÍTULO 4. CULTURA Y ESTILOS DE DIRECCIÓN 81

4.1. Información pre-liminar.	82
4.2. Características de la cultura organizacional en Fe y Alegría regional Cali.	84
4.2.1. La historia.	84
4.2.2. El lenguaje.	109
4.2.3. Sistema de reproducción de bienes materiales.	120
4.2.4. Sistema de reproducción de bienes inmateriales.	124
4.2.5. Sistema de reproducción de bienes sociales.	146
4.2.6. Relaciones interpersonales.	150
4.2.7. Identidad.	157
4.3. Sobre los modos de ser.	159
4.4. Estilos de dirección.	164
4.5. Incidencia de los estilos de dirección y la cultura organizacional.	166

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES FINALES 168

5.1. La historia.	171
5.2. El lenguaje.	172
5.3. Sistema de reproducción de Bienes materiales.	173
5.4. Sistema de reproducción de Bienes inmateriales.	173
5.5. Sistema de reproducción de Bienes sociales.	171
5.6. Relaciones Interpersonales.	175
5.7. Identidad.	175
5.8. Sobre los modos de ser.	175
5.9. Estilos de dirección.	177
5.10. Relación entre los estilos de dirección y la cultura organizacional en FyA reg. C.	179
5.11. Apuntes finales.	180

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias citadas.	183
Referencias consultadas.	192
Páginas web consultadas.	192

INDICE DE TABLAS

		Página
Tabla No. 1.	Conceptos de organización. (A y B)	42
Tabla No. 2.	Variables medición cultura organizacional	46
Tabla No. 3.	Tipos de liderazgo, parte 1	53
Tabla No. 4.	Tipos de liderazgo, parte 2	54
Tabla No. 5.	Perspectivas de liderazgo	57
Tabla No. 6.	Criterios estructura metodológica	70
Tabla No. 7.	Justificación criterios de selección Fe y Alegría	71
Tabla No. 8.	Distribución de personal por tipo de cargo	76
Tabla No. 9.	Calculo de la muestra	77
Tabla No. 10.	Distribución ponderada de aplicación de encuesta	77
Tabla No. 11.	Distribución entrevistados	79
Tabla No. 12.	Cronograma fechas y distribución de encuestas	79
Tabla No. 13.	Documentos analizados en la revisión documental	80
Tabla No. 14.	Registro de visitas de observación participante	80
Tabla No. 15.	Crecimiento de Fe y Alegría en Colombia	104
Tabla No. 16.	Dimensiones de los modos de ser	161

INDICE DE ESQUEMAS

		Página
Esquema No. 1.	Sistemas de capacidades distintivas.	14
Esquema No. 2.	Descripción gráfica cultura organizacional.	15
Esquema No. 3.	Ubicación de la unidad de análisis.	19
Esquema No. 4.	Perfil organizacional Fe y Alegría.	22
Esquema No. 5.	Unidad de análisis.	72
Esquema No. 6.	Estructura desarrollo de la investigación.	81
Esquema No. 7.	Cronología directivos regionales.	90
Esquema No. 8.	Directivos nacionales parte 1.	95
Esquema No. 9.	Directivos nacionales parte 2.	96
Esquema No. 10.	Directivos nacionales parte 3.	97
Esquema No. 11.	Comunidades religiosas. Terciarias Capuchinas.	100
Esquema No. 12.	Comunidades religiosas. Compañía Santa Teresa de Jesús.	100
Esquema No. 13.	Comunidades religiosas. Del Sagrado Corazón de Jesús.	101
Esquema No. 14.	Comunidades religiosas. Mis. S. Sacramento y María Inmaculada.	101
Esquema No. 15.	Comunidades religiosas. Pureza de María.	102
Esquema No. 16.	Comunidades religiosas. Hermanas de San Antonio de Padua.	102

Esquema No. 17.	Significado del logo.	127
Esquema No. 18.	Que se piensa del logo.	129
Esquema No. 19.	Significado del logo.	130
Esquema No. 20.	Principales ideas del P. Velaz.	134
Esquema No. 21.	Transformación.	137
Esquema No. 22.	Significado y aporte de lo espiritual a lo laboral.	146
Esquema No. 23.	Importancia de su rol en la regional Fe y Alegría Cali.	158
Esquema No. 24.	Modos de ser.	163
Esquema No. 25.	Relación entre los estilos de dirección y cultura organizacional.	167
Esquema No. 26.	Cultura organizacional Fe y Alegría Cali.	169
Esquema No. 27.	Relación entre el rombo filosófico y la cultura de FyA regional Cali.	170
Esquema No. 28.	Perfil del modo de ser de los Líderes en Fe y Alegría.	176
Esquema No. 29.	Estilo de dirección.	178
Esquema No. 30.	Relación cultura y estilos de dirección	179

INDICE DE FIGURAS

		Página
Figura No. 1.	Presentación de la visión y misión de Fe y Alegría	19
Figura No. 2.	Sobrecarga de trabajo	35
Figura No. 3.	Análisis de la acción del dirigente	52
Figura No. 4.	El liderazgo.	57
Figura No. 5.	Modelos de estilos de liderazgo	58
Figura No. 6.	Cronología Fe y Alegría	86
Figura No. 7.	Ganadora rifa 2014	92
Figura No. 8.	Boleta rifa 2014	92
Figura No. 9.	Víctor Murillo director nacional Fe y Alegría	97
Figura No. 10.	Estadísticas participantes a nivel internacional.	112
Figura No. 11.	Pantallazo Página FyA Federacional.	113
Figura No. 12.	Página Facebook Fe y Alegría Colombia.	114
Figura No. 13.	Página YouTube Fe y Alegría Internacional	115
Figura No. 14.	Pantallazo correo electrónico.	119
Figura No. 15.	Mapa de procesos según el SGM C de Fe y Alegría Colombia.	122
Figura No. 16.	Imagen campaña 60 años.	126
Figura No. 17.	José María Velaz.	140
Figura No. 18.	Madre Alberta, Fray Luis Amigó y Santa Teresa de Jesús.	142
Figura No. 19.	Organigrama Fe y Alegría Colombia.	154
Figura No. 20.	Organigrama Regional Fe y Alegría Cali.	154

INDICE DE FOTOGRAFIAS

		Página
Fotografía No. 1	Religiosas en las primeras obras	98
Fotografía No. 2.	Estelita en la portería principal del Centro Madre Alberta.	108
Fotografía No. 3.	Carteleras informativas.	118
Fotografía No. 4.	Carteleras de pasillo.	118
Fotografía No. 5.	Cuadro con la política y los objetivos del S.G.M.C.	123
Fotografía No. 6.	Cuadro con la copia de la Certificación.	124
Fotografía No. 7.	Mural Centro de Atención Infantil Madre Alberta.	125
Fotografía No. 8.	Recepción Regional Cali.	126
Fotografía No. 9.	Mosaico portería Madre Alberta.	127
Fotografía No. 10.	Homenaje en portal web Fe y Alegría Argentina.	131
Fotografía No. 11	Portada libro de Antonio Pérez Esclarin.	131
Fotografía No. 12.	Oficina Director Regional Cali.	133
Fotografía No. 13.	Oficina Coordinadora IETDH Cali.	139
Fotografía No. 14.	Cuadro de graduandos y salón de oración Madre Alberta.	141
Fotografía No. 15.	Actividad pastoral centro de formación La Pedregosa.	141
Fotografía No. 16.	Jesús, La Virgen María y un Crucifijo.	143
Fotografía No. 17.	Pasillos y oficinas oficina regional.	143
Fotografía No. 18	Reglamento Interno publicado, junto al cuadro del SGM.C.	149
Fotografía No. 19	Reglamento Interno publicado.	149
Fotografía No. 20.	Docentes en la ceremonia de grados 2012, Fray Luis Amigó.	150
Fotografía No. 21.	Actividades integración docentes C.F. La Pedregosa.	152

INDICE DE ANEXOS

		Página
Anexo No. 1.	Formato Encuesta.	193
Anexo No. 2.	Formato Entrevista.	204
Anexo No. 3.	Formato tabulación de encuestas.	206
Anexo No. 4.	Formato transcripción de entrevistas.	207
Anexo No. 5.	Cronograma y presupuesto de investigación.	208

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo, analizar la cultura de una organización del tercer sector, Fe y Alegría (FyA), centrando la atención en su regional; identificando aspectos que relacionen esa cultura con los estilos de dirección que puedan observarse en su interior.

El tema es abordado desde las perspectivas teóricas que ofrecen Zapata y Rodríguez (2008), quienes explican que la cultura organizacional debe ser analizada desde una perspectiva que parte de lo general a lo particular y que debe contemplar las siguientes dimensiones: por un lado está lo histórico y lo social, en el otro los aspectos simbólicos y finalmente están las subculturas y la gestión. En lo que refiere a lo epistemológico, el texto se apoya en Bédard (2003) quien plantea que la cultura es un conjunto que resume en cuatro aspectos que resume en un rombo filosófico. Se respeta la particularidad de la organización, se aleja el escrito de buscar un modelaje de fines gerenciales, sino que pretende dar cuenta de la complejidad misma de la unidad de análisis, reconociendo la relación de los aspectos culturales y los estilos de dirección.

El estudio se realizó a través de una investigación exploratoria apoyada con encuestas y entrevistas semi-estructuradas; complementada con una revisión documental y algunos aportes desde la observación participante del autor. Entre los principales resultados, por un lado se encontró que los estilos de dirección tienen una relación directa con la cultura de la organización y que lo simbólico es un componente central.

Palabras claves: Cultura, organización, dirección, educación popular y tercer sector.

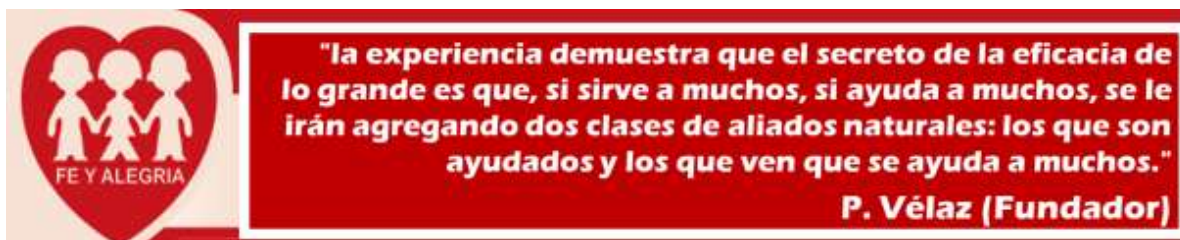
ABSTRACT

The present document has as objective to analyze the culture of an organization of the third sector, Fe y Alegría (FyA), focusing the attention on its Cali regional; identifying aspects that relate this culture with the management styles that can be seen inside.

The subject is approached from the theoretical perspectives offered by Zapata and Rodríguez (2008), who explains that the organizational culture must be analyzed from a perspective that goes from the general to the particular, and that should include the following dimensions: on the one hand there is the historical and social, on the other hand the symbolic aspects and finally there the subcultures and management. Epistemologically, the text is based on Bédard (2003) who argues that culture is a set that summarizes in four aspects into a philosophical diamond. The particularity of the organization is respected and the writing moves away from the search for a modeling with managerial purposes, and tries to explain the complexity of the same unit of analysis, recognizing the relationship of cultural aspects and leadership styles.

The study was conducted through an exploratory research supported by surveys and semi-structured interviews; it was supplemented with a document review and some contributions from the participant observation of the author. Among the main results, it was found that leadership styles have a direct relationship with the culture of the organization and that the symbolic aspect is a central component.

Keywords: Culture, organization, management, popular education, the third sector.



1. INTRODUCCIÓN

Una matutina canción pone en marcha cada mañana, cientos de pensamientos en niños y niñas, que anidan esperanzas y fuerzas para luchar por sus sueños. El movimiento de educación popular integral y promoción social Fe y Alegría en adelante (FyA); es una organización que trae consigo ayuda para las poblaciones marginadas, promoviendo la inclusión, buscando alcanzar los sectores populares, en procura de brindarles condiciones favorables para el desarrollo de habilidades para vivir. Este trabajo es sostenido bajo parámetros de integralidad y compromiso, trayendo consigo verdades sobre espiritualidad, comunidad y servicio.

Lo intangible en las organizaciones pareciera que carece de atención; por eso se hace necesario que aspectos intangibles en la organización, como la cultura, sean analizados, valorados y estudiados. El presente escrito es una investigación de concepción humanista, que se basa en los planteamientos de Bédard (2003) en lo que se refiere al rombo y las cuatro dimensiones filosóficas, donde se alude sobre la importancia de buscar el lugar de la personas en el mundo organizacional.

En el presente documento se analiza la cultura y el estilo de dirección en FyA regional Cali; observando la relación entre la cultura y los estilos de dirección. Aktouf y Chrétien (1995) explican que la construcción del imaginario cultural está construido por un compartir de cosas concretas. De esta manera, se puede entender que la organización es un mundo simbólico creado por el hombre, donde encuentra su individualidad solo si está cerca de la individualidad de otros (Galvis, 2000). Ahora bien, en el análisis de esa individualidad, es importante dar cuenta de lo que Chanlat (1990) alude que las relaciones de las personas en las organizaciones están permeadas por el ejercicio de la autoridad propiamente.

Este estudio de caso se desarrolla en seis capítulos, el primero trata la parte introductoria, donde se explica la problemática de investigación; a su vez, se plantea la pertinencia del desarrollo de la misma en la literatura concerniente, se dan a conocer los antecedentes de la investigación propuesta, posteriormente está el planteamiento, la formulación, la amplitud y la delimitación del problema. Al igual, se presentan los objetivos y la justificación respectiva de la investigación.

En el capítulo 2 se hace la exposición del estado del arte, el marco teórico y conceptual sobre la cultura organizacional donde se hace la presentación del modelo de cultura organizacional que exponen Zapata y Rodríguez (2008) el modelo fue construido a partir de las ideas de Boyer&Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000,2002), Chanlat (1985, 1986), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chretien (1987), Allaire y firsirotu (1988), Thevenet (1986); quienes permiten con sus ideas el análisis de la cultura organizacional teniendo presente las diferentes dimensiones que la determinan y establecen. Sobre la base de este modelo se tomaron también los estilos de dirección que allí se explican como referentes para hallar los contrastes que puedan darse entre cultura organizacional y dichos estilos.

El capítulo 3 denominado diseño metodológico, comprende la estrategia de investigación; ésta incluye el tipo de diseño, la justificación de la selección de la organización, la unidad de análisis, el muestreo, la estrategia de análisis y las limitaciones del estudio de caso con la organización seleccionada.

En los capítulos finales, se encuentra la caracterización de la cultura organizacional, los modos de ser y los estilos de dirección, hablando propiamente del capítulo 4. Seguido está el capítulo 5, el cual se compone de reflexiones sobre las temáticas y conceptos propios del estudio de caso. Al finalizar está el capítulo 6 con las conclusiones pertinentes a la propuesta inicial, las cuales están de acuerdo al análisis de la cultura, los estilos de dirección, y la relación entre ambas.

1.1. Antecedentes

Sobre la Regional Cali de Fe y Alegría se escribió un trabajo de grado de pregrado en Administración titulada “plan de implementación de la norma ISO 9001:2000 para la regional Fe y Alegría Cali” (Ledezma, 2007) cuya autora labora aún para Fe y Alegría, quien desempeñándose como Directora de uno de los Centros de Atención en primera Infancia en la Regional. Dicho documento muestra un diagnóstico sobre la regional, un plan de dirección estratégica y posteriormente la elaboración de un plan de implementación de la norma ISO 9000:2000, todavía vigente en el año 2007. Específicamente no se encuentran más estudios que hagan alusión a FyA regional Cali o alguna otra regional.

Sin embargo, acerca de FyA regional Cali, el autor ya había elaborado algunos estudios previos en el desarrollo de las asignaturas de pensamiento estratégico y cultura organizacional; esto se realizó en el marco de los estudios adelantados en la maestría de ciencias de la organización. Lo

realizado en el seminario de Previsión y Pensamiento Estratégico, tuvo un enfoque sobre “planeación” y se aplicó a una de las unidades de negocio de la regional Cali. Consistía en realizar un bosquejo del sistema de competencias de Fe y Alegría, acompañado de una modelación que resalta la gestión educativa con carácter social que realiza el movimiento, al igual destaca la formación integral con contenidos pastorales, muestra la gestión del conocimiento que refleja la organización con la producción intelectual que realiza la Federación. Del mismo modo, en dicho trabajo se identificó como ventajoso el apoyo internacional, el reconocimiento nacional de cara a las entidades gubernamentales y el sistema de gestión de la calidad de Fe y Alegría.

Esquema N. 1 – Sistema de Capacidades Distintivas Regional Cali Fe y Alegría.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, lo elaborado en el curso sobre cultura organizacional, se trató de un ejercicio que pretendía reconocer un posible esquema, que expresaba de manera gráfica las características de tipo simbólico, normativo, en valores y de identidad. A continuación una muestra del trabajo realizado, donde lo que está en color rojo habla de los aspectos de identidad, mientras que lo que está en color verde representa los valores y las normas, para que por último los hechos simbólicos se vean en color azul.



En el proceso de elaborar este esquema, se vio como una oportunidad el poder analizar la Cultura Organizacional de Fe y Alegría desde el modelo presentado por Trompenaars (1994) y retomado por García de la Torre (2001). Con esta óptica se podría explicar que la cultura es una entidad que engloba y contiene tres niveles que encierran los atributos esenciales, encontrando los componentes resaltados por Muñoz (1990).

Dicho de esta manera, el modelo contempló aspectos de identidad en la organización, tales como: la historia, la misión vista como “educar”, la visión vista como garantizar educación de calidad y también la religión. En un segundo nivel se analizaron las normas y valores, de tal manera que se dijo que allí debían estar conceptos como el de educación popular; ubicar algunas creencias como que Fe y Alegría, educan, libera y transforma; de igual manera se describieron valores como; justicia, respeto, autonomía, participación y solidaridad. En tercer nivel se habló de algunos aspectos simbólicos, compuestos por el aporte de las comunidades religiosas; se incluyó el concepto de pobreza; el legado del P. J.M.Velaz y por último fue agregada una de las frases más representativas para el movimiento, “*Fe y Alegría empieza donde termina el asfalto*”.

1.2. Planteamiento del Problema de investigación

Zapata y Rodríguez (2008) resaltan el hecho de que es importante la aplicabilidad del análisis cultural en las organizaciones Colombianas; de manera tal, que se facilite su interpretación, comprensión e identificación; de modo que sirva como una herramienta para consultoría, investigación y desarrollo organizacional.

Así mismo, expresan que a pesar del anonimato en que se iniciaron los trabajos reflexivos sobre la cultura organizacional, es importante resaltar el primer plano que vive hoy en día la temática en relación con los problemas organizacionales de tipo social, cultural e individual, lo cual a través de lo dicho por Amado (1986) se debe adquirir mayor autonomía y se estudie con rigurosidad.

Añaden Zapata y Rodríguez (2008) que los estudios sobre cultura organizacional deben buscar reconstruir e identificar las variables sobre lo que ellos denominan “patrones de interacción” entre quienes trabajan allí y sus directivos. Apoyados en Dávila (2000) explican que uno de los temas importantes en los estudios sobre cultura organizacional y el trabajo son los relacionados con los valores comunitarios tradicionales.

Al igual se dice que entender la organización, específicamente el estudio de la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008) quienes investigan esto deben acudir a las ciencias sociales o del comportamiento, tales como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas, que son las que estudian lo básico del comportamiento de las personas a nivel individual y colectiva. Entre tanto, los autores explican, que el hombre como ser humano debería ser entonces estudiado desde la antropología, el psicoanálisis, la metafísica, la biología y la lingüística, basados en lo dicho por (Aktouf, 2002).

En consecuencia, Zapata y Rodríguez (2008) dicen que hablar de cultura significa inmediatamente remitirse al ser humano. Que de hecho, al definir cultura es inherente entrar en esa discusión que parte de la pregunta ¿de cuál ser humano hablamos? Explican que el estudio del hombre se aborda desde la perspectiva de la filogénesis y la ontogénesis. La primera habla sobre el estudio de la formación y evolución de las especies animales y vegetales. La ontogénesis habla sobre el desarrollo del individuo desde el óvulo fecundado hasta que es adulto.

Para finalizar, es necesario decir que el estudio de los estilos de dirección se debe hacer desde el análisis de las relaciones que existen al interior de la organización; también es importante entender cuáles son las características personales de los directivos y como toman las decisiones estratégicas que ellos emprenden (Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2008). Para el estudio de caso que nos concierne, se observará también la forma en que inciden los estilos directivos en la cultura de una organización.

1.3. Formulación del Problema de investigación

Frente a lo expuesto anteriormente y al respecto de otras reflexiones, se propone la construcción del problema que da origen al estudio, para lo cual se plantea la siguiente pregunta principal: **¿Cómo es la cultura organizacional de Fe y Alegría regional Cali y que estilos de dirección son los que más predominan?** De la anterior pregunta se desprenden una serie de cuestionamientos al respecto de la problemática expuesta.

1.3.1 Sistematización del problema

- ¿Cómo caracterizar la cultura organizacional de FyA regional Cali, de acuerdo a su historia, lenguaje, sistemas de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales y la identidad?
- ¿Cómo identificar los estilos de dirección en la FyA regional Cali?
- **¿Qué relación tiene la cultura organizacional y los estilos de dirección en FyA regional Cali?**

1.4. Amplitud del problema de investigación

El sector que se ha escogido para esta investigación es el sector educativo, examinando el impacto de la educación popular en los últimos años; ya que es un aspecto de vital importancia para el desarrollo social de la región y del país, cuyo marco legal se soporta en la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política; la cual define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal. La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

Es necesario agregar que en el cumplimiento de la reglamentación para la atención a la primera infancia Fe y Alegría también se rige por el decreto número 4875 de 2011, por el cual se crea la Comisión Intersectorial para la Atención Integral de la Primera Infancia -AIPI- y la Comisión Especial de Seguimiento para la Atención Integral a la Primera Infancia. Lo anterior en consideración de la Ley 1295 de 2009, "Por la cual se reglamenta la atención integral de los niños y las niñas de la primera infancia de los sectores clasificados como 1, 2 Y 3 del Sisbén", tiene por objeto contribuir a mejorar la calidad de vida de madres gestantes, niñas y niños menores de seis años de los tres primeros niveles.

Este marco jurídico indica los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008. Como complemento de lo normativo el movimiento de educación popular FyA posee un sistema de mejora continua y una certificación de calidad basada en los puntos que rigen la ISO 9001, buscando garantizar que su trabajo educativo tenga un impacto positivo en la comunidad.

Sobre el sector educativo, en un texto redactado por Fe y Alegría en el 2001, se alude que la educación popular es una propuesta que engloba lo ético, lo político y lo pedagógico, buscando así transformar la sociedad, abriendo espacios de inclusión para quienes no lo estaban, de tal manera que se conviertan en sujetos de poder y actores de su vida, desde ahí entonces la educación popular es vista como un proyecto humanizador de sociedad y de nación.

1.5. Delimitación del Problema

Este escrito es sobre el estudio de la FyA regional Cali, la cual abarca todo el territorio del Valle del Cauca, la cual a su vez, hace parte de la administración nacional que es liderada desde Bogotá; esta Dirección Nacional, es parte de la jurisdicción de la Federación Internacional. La investigación se centra en el análisis de las características de su cultura con respecto a la historia, el lenguaje, el sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales; identificando los estilos de dirección y la relación que existe entre ambos conceptos.

|

Esquema N. 3 - Ubicación de la Unidad de Análisis.



Fuente: Elaboración propia

1.5.1. Fe y Alegría Cali como objeto de estudio.

Fe y alegría es un movimiento de educación popular y de promoción social que nació e impulsado por la vivencia de la fe cristiana, frente a situaciones de injusticia, se compromete con el proceso histórico de los sectores populares en la construcción de una sociedad justa y fraterna. Es una opción a favor de los pobres; en coherencia con ella escoge los sectores más necesitados para realizar su acción educativa y de promoción social; desde allí, dirige a la sociedad en general su reclamo constante en búsqueda de un mundo más humano.

Quienes fundaron Fe y Alegría optaron por pensar en una educación considerada el medio más idóneo para combatir la exclusión y la miseria, haciendo de las personas sujetos dignos, productivos y solidarios. Pero tenía que ser una educación de calidad, pues no podían aceptar que la educación de los pobres fuera una pobre educación. Si la educación no es de calidad para todos, en vez de contribuir a democratizar la sociedad, contribuye a agigantar las diferencias: buena educación para los que tienen posibilidades de asistir a colegios prestigiosos, y pobre o pésima educación para los que asisten a centros o programas de muy dudosa calidad.

Figura No. 1: Presentación de la Misión y Visión FyA en Revista Federacional memoria institucional.



Recuperado de: <http://www.feyalegria.org/es/memoria-institucional>

Misión

Fe y Alegría es un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades.

Visión

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad en la que todas las estructuras estén al servicio del ser humano y la transformación de las situaciones que generan la inequidad, la pobreza y la exclusión.

Características organizacionales de Fe y Alegría

El movimiento se caracteriza por:

1. La autonomía funcional con la que operan los países, regiones y centros, dentro de una comunión de principios y objetivos, y de una intercomunicación y solidaridad en inquietudes y proyectos.
2. El carácter eclesial del Movimiento como pueblo de Dios en el que resalta la presencia y acción de laicos comprometidos y de Institutos de vida consagrada con sus carismas propios, en co-responsabilidad con la Compañía de Jesús, fundadora y animadora del movimiento, y en comunicación con las Iglesias locales.
3. El esfuerzo para que en la organización y funcionamiento de centros, regiones y países, se reflejen los valores que de acuerdo con los objetivos de Fe y Alegría, deben constituir al hombre nuevo y la nueva sociedad.
4. Por el uso adecuado de las relaciones públicas y de los medios de comunicación social como estrategia de apoyo a la labor de Fe y Alegría, manteniendo su identidad e independencia.

La Federación Internacional en su página web, explican que Fe y Alegría se puede definir desde su perfil de trabajo y sentido por la educación bajo la premisa que reza su propia denominación y objetivos, *“movimiento de educación popular integral y promoción social”*:

Movimiento

- Integrado por personas en continuo crecimiento.
- Mantiene una dinámica de búsqueda permanente de respuestas a necesidades humanas.

Educación

- Promueve el desarrollo de potencialidades de hombres y mujeres.
- Impulsa la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y valores.

Popular

- Inserta en medios populares y marginados.
- Asume que la educación debe transformar la realidad.

Integral

- Abarca todas las dimensiones de la persona.
- Tiene diversas modalidades educativas.
- Integra ciencia – técnica – trabajo.
- Debe desarrollar actitudes y valores.
- Es un espacio que integra los contextos familiar y comunitario.
- Es un proceso orientado a formar “en y para la vida” y “en y para el trabajo productivo”.
- En la multiplicidad de sus relaciones.
- En la diversidad de las etapas de su crecimiento evolutivo desde una visión global.

Promoción Social

- Desde los sectores excluidos, superar las injusticias y contribuir en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.
- Incidir en el desarrollo económico, social, político, cultural y religioso.
- La construcción de una sociedad justa, fraterna, democrática y participativa.
- Que las personas y las comunidades sean protagonistas de su desarrollo.

Esquema No 4. Perfil Organizacional Fe y Alegría.



Fuente: Elaboración propia

Al igual, Fe y Alegría para la consecución de sus objetivos, en servicio de los sectores más necesitados, promueve el buen uso de los Medios, ejerce la Acción Educativa y promueve el trabajo dinámico.

Medios

Para la consecución de sus objetivos, en servicio de los sectores más necesitados, Fe y Alegría:

- Requiere de la presencia y acción de personas y grupos comprometidos en actitud de servicio.
- Adopta una pedagogía evangelizadora y liberadora.
- Promueve la integración de las fuerzas vivas locales para formar una comunidad educativa.
- Reflexiona e investiga sobre las causas que originan las situaciones de injusticia.
- Asume una metodología de planificación-evaluación en función de sus objetivos.
- Precisa una estructura organizativa que impulse, coordine y oriente todas sus actividades.

Acción Educativa

La acción educativa se caracteriza por siguiente:

- Carácter evangelizador y pastoral de toda la acción educativa de Fe y Alegría.
- Esfuerzo permanente por conocer la realidad local y nacional y por valorar y revitalizar las culturas y experiencias populares en sectores urbanos, campesinos e indígenas.
- Creatividad en la búsqueda de pedagogías y modalidades educativas, formales o no formales, que respondan a la problemática de comunidades y personas.
- Énfasis en la formación en y para el trabajo liberador y productivo como medio de realización personal y crecimiento comunitario.
- Preocupación por la motivación y formación permanentes de todos los miembros de Fe y Alegría.

Dinámica

El Movimiento se caracteriza por:

- Creatividad en la búsqueda de nuevos caminos, en fidelidad a los principios inspiradores del Movimiento expuestos en este Ideario.

- Espíritu de participación de la comunidad en la creación y funcionamiento de los centros y proyectos y solidaridad de los mismos en la vida y problemas locales.
- Manifestación de la Fe en compromisos reales por la justicia.
- Dimensión profética del Movimiento en sí, en su acción educativa, en la lucha contra la injusticia y la opresión.
- Defensa de la justicia educativa como una manifestación concreta de la justicia estructural.
- Crecimiento continuo, tanto cualitativo como cuantitativo, con espíritu de audacia emprendedora.
- Multiplicación y selección de recursos humanos y materiales de todo género y su debido aprovechamiento con austeridad y eficiencia para una educación de calidad.

Programas institucionales

En la página web de la federación se encuentran los contenidos de los programas institucionales que se explican a continuación para dar claridad y ampliar el espectro sobre lo que hace FyA.

Primera Infancia

Consolidamos el programa de educación inicial en Fe y Alegría a través de las diversas modalidades de atención a la primera infancia, propiciando aprendizajes en ambientes que favorecen el desarrollo integral, y hacen posible el reconocimiento y estimulación de las capacidades infantiles.

Identidad y Espiritualidad

Diseñamos y ejecutamos una propuesta de formación y acompañamiento espiritual que se concreta en compromisos de transformación personal y social, a partir de la vivencia de los valores cristianos.

SMC- FyA – Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría

Desarrollamos el Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría, que permite potenciar las competencias directivas y pedagógicas de los equipos de dirección y de los docentes, para fortalecer su ser y quehacer en los centros y aulas, generando la cultura de la mejora continua de la Calidad de la Educación Popular.

Los medios que intervienen

En este punto se evaluarán los medios que más se destacan en el abanico de posibilidades de Fe y Alegría. Por un lado los virtuales que ayudan a posicionar con mucha más rapidez la labor del movimiento en la actualidad. También está como en los espacios físicos del movimiento hay otro tipo de herramientas o medios para comunicarse, veremos a grandes rasgos como se utilizan y como generan o aportan al trabajo diario de Fe y Alegría, lo cual finalmente redunda en una de sus características culturales de gran peso. Al igual los medios impresos examinando su uso y principales características.

Educación para un mundo social y productivo

Ampliamos las oportunidades y fortalecemos las capacidades personales de los estudiantes, a partir del desarrollo de procesos formativos basados en la educación en tecnología y las competencias laborales, que incrementan sus probabilidades de éxito en el mundo social y productivo.

Ciudadanía y liderazgo

Empoderamos a la comunidad educativa de Fe y Alegría para que transforme sus prácticas psicosociales, políticas y socio-laborales en favor de una cultura de convivencia y ejercicio ciudadano.

Desarrollo Comunitario y Promoción Social

Consolidamos procesos de Desarrollo Comunitario a través del fortalecimiento y puesta en marcha de proyectos educativos en las líneas de Prevención y Promoción Social y Participación Social Comunitaria, que contribuyen al empoderamiento de las personas y las comunidades, al mejoramiento de la calidad de vida y a la transformación del entorno.

Descripción FyA Regional Cali

A finales de 2014 esta regional contaba con aproximadamente 275 colaboradores, distribuidos entre el equipo de la oficina regional, 3 centros de atención infantil, 8 hogares infantiles, 6 centros de formación en educación formal, 1 centro cultural y 1 instituto para el trabajo y el desarrollo humano. Cada uno de estos lugares cuenta con su respectivo equipo de dirección, personal en pedagogía, pastoral, psicología, docentes, personal administrativo y operativo.

A continuación el listado de cada uno de estos lugares, el nombre de cada uno de ellos con sus respectivos datos de contacto:

- [Oficina Regional Cali / cali@feyalegria.org.co](mailto:cali@feyalegria.org.co)
- [Centro de desarrollo infantil Madre Alberta / cdifyamadrealberta@gmail.com](mailto:cdifyamadrealberta@gmail.com)
- [Centro de desarrollo infantil Expresión de Amor / cdiexpresiondeamor@gmail.com](mailto:cdiexpresiondeamor@gmail.com)
- [Centro de Desarrollo Infantil Manitos con Amor / manitosconamor10@hotmail.com](mailto:manitosconamor10@hotmail.com)
- [Hogar Infantil Las Palmeras / hogarinfantilfyapalmeras@yahoo.com.co](mailto:hogarinfantilfyapalmeras@yahoo.com.co)
- [Hogar Infantil Alegría de Crecer / fyapalmeras2@hotmail.com](mailto:fyapalmeras2@hotmail.com)
- [Hogar Infantil Fe y Alegría Santa Mónica / fyasantamonica@hotmail.com](mailto:fyasantamonica@hotmail.com)
- [Hogar Infantil Cecilia Caballero de López / hiceciliacaballero@feyalegria.org.co](mailto:hiceciliacaballero@feyalegria.org.co)
- [Hogar Infantil Divino Niño / fyadivinonino@hotmail.com](mailto:fyadivinonino@hotmail.com)
- [Hogar Infantil Los Gariteros / higariteros@gmail.com](mailto:higariteros@gmail.com)
- [Hogar Infantil El Refugio / hierrefugiobuga@yaoo.es](mailto:hierrefugiobuga@yaoo.es)
- [Hogar Infantil El Gato con Botas / caip_elgatoconbotas@hotmail.com](mailto:caip_elgatoconbotas@hotmail.com)
- [Colegio Fe y Alegría Fray Luis Amigó / sarooba1@yahoo.es](mailto:sarooba1@yahoo.es)
- [Centro Educativo La Pedregosa / inmego106@yahoo.es](mailto:inmego106@yahoo.es)
- [Centro Educativo Alto de la Cruz / jcaicedoanchico@gmail.com](mailto:jcaicedoanchico@gmail.com)
- [Colegio Santa Teresa de Jesús Fe y Alegría / colsantateresa1@yahoo.es](mailto:colsantateresa1@yahoo.es)
- [Centro Educativo Fe y Alegría Madre Siffredi / feyalegriamsiffredi@hotmail.com](mailto:feyalegriamsiffredi@hotmail.com)
- [Centro de Desarrollo Comunitario Fe y Alegría / feyalegriCDC@gmail.com](mailto:feyalegriCDC@gmail.com)
- [Centro Cultural Abriendo Puertas / yadiloren@yahoo.es](mailto:yadiloren@yahoo.es)
- [I.T.D.H José María Vélaz / itdhjosemariavelas@gmail.com](mailto:itdhjosemariavelas@gmail.com)

1.6. Objetivo general

Como objetivo central se dispuso analizar la cultura de una organización del tercer sector, constituida por la comunidad jesuita como un movimiento educativo que promueve la educación popular y la promoción social, denominada Fe y Alegría, de la cual se escogió la regional Cali como principal unidad de análisis; identificando además, como se relaciona dicha cultura, con los estilos de dirección que en ella predominan.

1.6.1 Objetivos específicos

- Caracterizar la cultura organizacional de FyA regional Cali, de acuerdo al reconocimiento de su historia, el lenguaje, el sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales y la identidad.
- Identificar los estilos de dirección que existen en FyA regional Cali.
- Analizar la posible relación entre los estilos de dirección y la cultura organizacional de FyA regional Cali.

1.7. Justificación

Fe y Alegría como movimiento de educación popular integral, es una organización del tercer sector que trabaja por las poblaciones en condiciones de pobreza de zonas rurales y urbanas, desde hace más de 50 años en diferentes países del mundo y localmente en diferentes ciudades. Frente a lo anterior, es importante entender que su recorrido y labor como facilitador de espacios educativos, dentro la línea de la educación popular, la religión y la incidencia que en ella tiene la aplicación de un modelo de calidad, que se basa en directrices internacionales y en el plan estratégico.

El presente documento exige entonces dar una mirada reflexiva que lleva a una serie de interrogantes, los cuales deben permitir la discusión, sobre cuál es la contribución de las organizaciones del sector educativo, para que esos resultados y cambios se den. Usando como excusa, el análisis de la cultura organizacional, de un movimiento educativo que ha promovido este tipo de temáticas en nuestra nación y en el mundo; se dará a conocer también cuál sería esa relación entre la cultura y los estilos de dirección.

Este proyecto investigativo es pertinente para el campo de las Ciencias de la Organización en la medida en que realiza una exploración de la cultura de Fe y alegría Regional Cali; una

organización del tercer sector con enfoque en educación popular, permite realizar a su vez, un análisis de cómo puede estar influenciada dicha cultura por los estilos de dirección.

La importancia de la presente investigación radica en la oportunidad de conocer el contraste del de la cultura organizacional y los estilos de dirección en una organización orientada a la educación popular del tercer sector, teniendo en cuenta que estudios realizados sobre estas temáticas, como los de Páramo, Ramírez y Rodríguez (2008), están enfocados al análisis visto en las organizaciones orientadas al mercado, con metodologías investigativas con enfoque cuantitativo, contrario a lo que se plantea en este documento donde se mezclan algunas herramientas de tipo cualitativo, lo cual da un toque de búsqueda de ese factor

Este estudio puede dar algunas bases que permitan aludir sobre la naturaleza de las organizaciones que promueven la educación popular; al igual se podría determinar si los estilos de dirección difieren o se asemejan entre sí, analizando si el nivel de influencia de los estilos de dirección sobre la cultura aumenta o disminuye de cierta manera bajo algunas circunstancias.

La relevancia del estudio se sitúa en cuatro (4) grandes campos, que son:

a) El proyecto tiene relevancia teórica porque examina la relación entre cultura organizacional y los estilos de dirección. Igualmente se realiza el análisis de temáticas importantes como educación popular, tercer sector y

b) Relevancia metodológica, se encuentra en el interés de ahondar en los aspectos que han determinado los procesos internos de la organización, mediante un enfoque principalmente cualitativo, consistente en la utilización de la entrevista en profundidad para las líneas directivas de la organización, complementando con la revisión documental. Sin embargo, se hizo uso de herramientas de tipo cuantitativo para indagar sobre temas que requieran corroboración mediante la aplicación de instrumentos estructurados, utilizando la herramienta tecnológica que ofrece *Google* a través de *Google forms*, la cual exporta un informe en Excel que luego fue procesado en una plantilla sistematizada en una hoja de cálculo que el autor diseñó en sus investigaciones de pre-grado, lo que permitió procesar la información de manera rápida. Finalmente, los resultados del trabajo se validaron con dos expertos en las temáticas de estudio, permitiendo garantizar la confiabilidad y coherencia de los resultados.

c) Relevancia social, porque uno de los retos de Fe y Alegría trata el hecho de generar aportes en materia educativa, lo que conlleva a un avance en el aprendizaje, con la necesidad de liderar la dinámica del discernimiento intelectual probado por la vía de la investigación. Lo anterior se sustenta en la necesidad de develar los aspectos de la cultura organizacional de Fe y Alegría como un Movimiento de Educación Popular Integral, de gran importancia en material social-educativa para este país.

d) Relevancia institucional, puesto que el análisis interno desde la perspectiva de los estilos de dirección y la cultura organización proponen ideas de mejoramiento en términos de la gestión organizacional con un horizonte enfocado en el crecimiento y desarrollo de Fe y Alegría. La utilidad del estudio para Fe y Alegría, se encuentra en la determinación y caracterización de los elementos fundamentales que posibilitan y dificultan el desarrollo del estándar analizado en el proyecto, entregando posibilidades para generar estrategias que permitan consolidar los estilos gerenciales.



2. ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En el presente aparte, se expone el estado del arte, la teoría y los conceptos a tratar. Antes de eso, se hace imprescindible profundizar en algunas apreciaciones de carácter epistemológico, que permitan **sustentar la necesidad de analizar el papel de lo humano en las organizaciones.**

Para esto se contempla una pregunta al inicio. ¿Podría ser la cultura organizacional una construcción social? La respuesta parte desde lo enunciado por Berger y Luckman (1991), quienes explican que la realidad de la vida cotidiana es una construcción intersubjetiva, un mundo compartido, donde existe interacción y comunicación por los cuales se dan procesos de relacionamiento, allí podría ubicarse la cultura de una organización, como una construcción desde diferentes visiones subjetivas de la realidad a fin de objetivarla. Añaden los autores que el hombre, así como interactúa con la naturaleza, también lo hace con la cultura y la sociedad que lo rodea; complementan diciendo que estas dos últimas vienen a ser producto de la actividad propia humana. Siendo así, lo que se llama cultura de una organización es una producción de quienes están al interior.

(Bédard, 2003) al exponer el rombo filosófico, argumenta que el ser humano tiene como característica fundamental la sociabilidad o la capacidad de vivir en sociedad, sabiéndose que ésta a su vez puede ser definida como un grupo humano de relaciones de interdependencia; donde el ser humano es su núcleo fundamental. Es necesario entender que la cultura está compuesta por un conjunto de prácticas o acciones, lo cual conlleva al estudio de la *praxis* que Bédard (2003) llama *praxeología*; ésta a su vez, tiene dos tipos de formas de pensamiento, por un lado los *epistemológicos* y los *axiológicos*. Existe también una serie de paradigmas profundos, aspectos de tipo psicológicos que sirven de raíz a las actividades humanas, propiamente dicha la *ontología*.

Igualmente, Bédard (2003) plantea **que lo humano, no tiene el protagonismo que debería** en las actividades administrativas. Critica el hecho de que las personas en el mundo organizacional a duras penas son más importantes que los bienes materiales; más bien son vistas como una fuente de problemas, como “un mal necesario”. Añade la autora con el fin de analizar la naturaleza humana y su posible inclusión en el mundo organizacional, que los rasgos de la naturaleza humana son el *Logos* y el *Psykhé*. Explica que el primero habla del saber, del actuar, el argumentar, el cooperar o el acordar y que el segundo habla de aspectos del alma, de aquella

fuerza vital, de ese aliento interior; posee tres categorías: la afectividad, la voluntad y la capacidad representación o de imaginar.

En ese mismo sentido, es necesario el análisis de como los estilos de dirección hacen parte de una realidad organizacional que debe ser estudiada desde lo planteado por Bédard (1995) que dice que existen tres modos de ser: el mítico, sistemático y el pragmático. Luego Chanlat (1995) complementa diciendo que existe un cuarto modo de ser, denominado “relacional”.

De esta manera, se presenta un análisis del estado del arte, que tiene como fin, reconocer en qué nivel se encuentran los estudios investigativos que se han realizado al respecto.

2.1. Estado del Arte

En este capítulo se hace un recorrido por diferentes estudios que tratan las temáticas sobre cultura organizacional y los estilos de dirección, a fin de que permitan comprender y conocer el estado actual de desarrollo del campo frente a estas perspectivas conceptuales. Por esta razón, aparecen en orden cronológico, los autores más relevantes en los últimos 15 años. Es importante anotar que en algunos textos no hacen diferenciación entre lo que es estilos de dirección y liderazgo, pero para lo concerniente a esta investigación se hará referencia a estilos de liderazgo; es importante agregar que este estado del arte, no está en un sentido estricto relacionado con organizaciones del tercer sector, hay estudios sobre organizaciones de diversos sectores. Algunos de autores en mención son: Zapata y Rodríguez (2000), Morelo (2002), Castro y Lupano (2005); (Fernández y Bringmann, 2007), Guillén y Aduna (2008), Páramo, Ramírez y Rodríguez (2008); Nader y Castro (2009); Díaz, De la Garza y Ojeda (2010), Aguilar (2010); Higuera (2011), (Marmolejo, 2012); Chinchilla (2013), (Rios, Rubiano y Chinchilla, 2014).

Para dar inicio se tiene lo planteado por Morelo (2002), quien menciona que hay una relación multifacética entre la Cultura y estilos de dirección, desde la perspectiva de la Psicología Social. Expone varios aspectos denotativos, tales como, la relación existente con las creencias, diciendo que estas señalan como son las cosas, por otro lado, aspectos connotativos (actitudes, normas, valores) las cuales explican cómo deberían ser las cosas y por último elementos de tipo pragmático que proporcionan la reglamentación sobre el cómo hacer las cosas.



En un estudio titulado *The Effect of Organisational Culture on Business-to-Business Relationship Management Practice and Performance* (Jarratt y O'Neill, 2002) se dice que la cultura organizacional puede promover la gestión de las relaciones al interior de la organización, impulsando la igualdad, incrementando la satisfacción de quienes trabajan allí y el rendimiento de los mismos. Hacen hincapié en la necesidad de que las organizaciones hagan un ejercicio introspectivo de continua evaluación de lo que sucede con sus relaciones al interior.

Análisis realizados en Argentina, sobre las diferencias entre las teorías del liderazgo y la cultura organizacional percibida (Castro y Lupano, 2005) destacan el hecho que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades de liderazgo. Sin embargo aluden también sobre aquellas teorías que hablan sobre la necesidad que hay de que el líder tome en cuenta las variables contextuales. Los autores resaltan el hecho de que el Liderazgo ha sido estudiado desde la antigüedad solo hasta los inicios del siglo XX, algunas investigaciones hechas con niños por parte de Lewin, Lippit y White (1939) abren la ventana hacia el conocimiento de lo que es el Liderazgo. Lo que se descubrió en su momento resalta el hecho de que el comportamiento de un grupo, puede estar influenciado por el tipo de grupo ejercido.

Estudios de la Universidad de la Rioja, se identifica el impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares (Fernández y Bringmann, 2007). La idea planteada parte de explicar cuáles factores de la cultura organizacional y del liderazgo explican el éxito o la discontinuidad de las empresas familiares en Toledo (Brasil).

Guillén y Aduna (2008) realizaron un estudio en México en empresas del sector industrial buscando demostrar cómo influye la cultura sobre el clima organizacional. Para esto, realizaron un análisis organizacional y un estudio de caso comparativo de estas empresas, observando el grado de asociación existente entre las variables de la cultura, el estilo de gestión y el clima laboral. Reconocieron que el estudio del clima organizacional permite reconocer algunas causas de los niveles de satisfacción en el trabajo y el grado de incidencia de la dirección en esto.

Alrededor de los estudios sobre los estilos de dirección y cultura organizacional (Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2008), realizan un estudio de lo que es la cultura organizacional en

contraste con los estilos de dirección orientados al mercado; convirtiéndose en el punto de referencia más directo para plantear un análisis de temas de cultura en una organización en particular, examinando que tipos de dirección existen y evaluando una posible relación entre lo uno y lo otro. Ahora bien, resulta importante observar cómo se plantea la idea de que se puede considerar que la cultura tiene una relación directamente proporcional con los estilos de dirección. Apoyado en Bass (1990) el autor explica el que se diga que los valores, creencias, normas e ideales propios afectan a las conductas del líder y a su vez en la percepción que se tiene de éste.

Biswas (2009) realizó una investigación en la India sobre temas relacionados con recursos humanos, aspectos relacionados directamente con los niveles de efectividad de las organizaciones. Se trata de una exploración de como la cultura organizacional y el liderazgo transformacional influye sobre los resultados de la organización. El estudio realizado con 357 gerentes de diferentes organizaciones de la India se realizó con la aplicación de análisis multivariado.

Giberson et al. (2009) en trabajos investigativos sobre cultura organizacional y liderazgo, relacionados con la búsqueda de la relación entre los jefes y el personal directivo de 32 compañías, en un ejercicio hecho con 467 empleados, examinando como los modos de ser de los directivos están influenciados por sus mismas escalas de valores. A su vez, algunos resultados probaron que esa escala de valores también se veía influenciada por los valores corporativos que la organización promovía.

Los autores resaltan la influencia del liderazgo de los fundadores de la empresa en la cultura de la misma, explican que la cultura en sí, nace cuando surge el proyecto emprendedor. Se apoyan en Nardy (1999) para explicar la influencia del fundador y sus características, al igual, la que ejercen los empleados, el contexto y demás aspectos que puedan tener relación como el proceso civilizador, la relación con el mercado, la concurrencia, entre otros. De igual manera aluden según lo dicho por Schein (2001) que las certezas de los liderazgos generan la cultura y que el papel del líder es distinto en cada etapa del desarrollo de la empresa.

Un estudio con líderes civiles y militares, realizado en Barcelona España, sobre la relación que hay entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional (Nader y Castro, 2009) aluden que existen dos corrientes respecto a la influencia de la cultura organizacional sobre los líderes. Dicen que la primera habla sobre la imposibilidad de que el contexto organizacional influya sobre el líder ya que éste posee ciertos atributos universales y la segunda habla de que el líder

requiere reconocimiento y eso va de acuerdo a los valores, las tradiciones y las ideologías de la organización.

En este documento hay un análisis sobre la relación que hay entre los valores y el liderazgo, teniendo en cuenta que los valores hacen parte de la cultura. Apoyándose en estudios de Krishnan (2001) donde se dice que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, armonía, libertad y respeto donde sugiere este autor que este tipo de líderes se fijan más en el bienestar común que el particular.

Díaz, De la Garza y Ojeda (2010) realizan una investigación que pretende analizar y comparar algunos aspectos relacionados con el Liderazgo, tales como: el proceso, la influencia, lo contextual y la orientación a las metas. Apoyados en Cameron y Quinn (1999) aluden cuatro estilos de Cultura Organizacional: Jerárquica, de Mercado, de Clan y la Adhocrática. Adicionalmente, se tiene un estudio realizado en Empresas Pymes de Cali (Aguilar, 2010) en el cual se hizo un contraste entre toma de decisiones y cultura organizacional, realiza una descripción de situaciones y prácticas administrativas que permitan reconocer algunos aspectos culturales y cuales modelos de tomas de decisiones son los más usados en la realidad.

Entre tanto, Aguilar (2010) extrapola el concepto de cultura organizacional y la toma de decisiones, por un lado alude en primera instancia que la cultura organizacional posee elementos que ayudan a quienes trabajan en la empresa a entender el funcionamiento de la organización y hasta diseñar las normas en la misma. De la misma manera, expresa que el proceso de toma de decisiones tiene una influencia definitiva sobre la cultura de la organización.

En un estudio denominado *The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul* por (Zehir, Gülen Ertosunb , Zehir, y Müceldili, 2011) aluden frente la existencia de literatura sobre Liderazgo y Cultura Organizacional, la cual presenta en conjunto ambos conceptos, pueden llevar a las organizaciones a niveles más eficaces y de igual manera llaman la atención a los pocos estudios empíricos realizados sobre este tipo de efecto. Esta investigación fue aplicada a doscientos noventa y cinco empleados de diferentes empresas Turcas con resultados que demuestran el efecto de la relación simbiótica de la cultura organizacional, el liderazgo y la empresa.

Higueta (2011) abre una ventana de análisis del factor humano y realiza un planteamiento crítico del “manejo” que las organizaciones dan a las personas y cuestiona el hecho de que no se les valore como merecen. Plantea 3 posibles errores del proceso de administración del personal y aprovecha para exponer algunos temas que son excluidos por la dirección de las organizaciones, tales como: el dialogo y el reconocimiento desde el ángulo de lo ontológico.

Figura No. 2. Sobre-carga de trabajo

El autor se apoya haciendo alusión al trabajo de Saldarriaga quien sugiere que "uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades, no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción" (Saldarriaga, 2008, p. 156). El tema se centra en la extraña situación de quienes son encargados del “recurso” humano y a su vez hace parte del mismo.



Fuente: Higueta (2011)

De la misma manera es necesario tener en cuenta que “cualquier administrador o profesional que tenga personas y equipos de trabajo bajo su responsabilidad debe comprender, así sea en un nivel mínimo, cuales aspectos son importantes para las personas en el trabajo”. (Higueta, 2011, p. 70). En este sentido es importante aludir que los estudios sobre cultura organizacional hacen parte de la comprensión de lo humano, entendemos también que la dirección de procesos con seres humanos requiere conocimiento de la misma condición humana y es algo que se aleja de lo técnico.

Marmolejo (2012) en una investigación realizada en México, sobre las dimensiones y estilos de liderazgo desde la percepción de quienes dirigen y de quienes trabajan en la base, muestra que el liderazgo es un proceso de interacción entre los diferentes niveles de subordinación; donde el estilo de dirección predominante se relaciona con aspectos de tipo conductual, según lo que perciben los empleados pero lo que sugiere la percepción de los dirigentes es de inspiración motivacional.

En averiguaciones que aparecen en el texto denominado *The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector* (Giritli, Öney-Yazıcı, Topçu-Oraz y Acar, 2012) se dice que la idea sobre cultura organizacional y el liderazgo, están profundamente ligadas y entrelazadas en una organización. Aunque hay investigaciones que demuestran la

importancia de la interacción entre cultura y el liderazgo, existen pocos argumentos empíricos de la naturaleza de este enlace. Para examinarlo, se basaron en la escala de valores de Hofstede y aplicaron el Instrumento de Evaluación de cultura organizacional con encuestas de Quinn. La muestra se compone de 499 personal directivo de 107 empresas contratistas en el sector industrial de Turquía.

Yücel, Karatas y Aydin (2013) abordan el estudio de la relación entre los principales puestos directivos y la cultura organizacional; la investigación demuestra una relación recíproca del líder sobre la cultura organizacional, su comportamiento y los valores que en ella se imparten. Exponen igualmente el hecho de que se ha afectado el ambiente mismo en la organización, lográndose generar estados positivos desde la cultura, donde los directivos tienen una relación directa con que esto se dé. El material presentado por los autores hace una revisión de la literatura y explican la metodología cuantitativa se basó en tratar con 290 docentes de 40 escuelas primaria de Usak, Turquía, entre los años 2009 y 2010.

Chinchilla (2013) plantea un cuestionamiento sobre ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas en la cultura organizacional? El resultado obtenido en primera instancia es que si existe una influencia, la cual, para ese caso particular resultó que es positiva entre 50 participantes. Al igual, se pudieron establecer que tipos de liderazgo existen en esa organización, dando como resultados que en un 52% hay una conducta enfocada a lo humano, las relaciones y el trabajo en equipo. Se demostró que si hay una relación estrecha entre cultura organizacional y liderazgo, se complementan en doble vía según apunta la autora.

Un trabajo de grado de la Universidad del Rosario en Bogotá aplicado en el Grupo Bolívar (Rios, Rubiano y Chinchilla, 2014) estudia la relación que hay entre Cultura Organizacional y Liderazgo, basados en la creencia de que la Cultura Organizacional impacta el ambiente laboral, partiendo de que el líder es capaz y tiene herramientas, hacen un parangón que muestra las relaciones entre el líder y la cultura, aludiendo que existe relación directa con el comportamiento de la organización en general, haciendo referencia en cuanto tienen que ver estos con el éxito o el fracaso de la misma.

En dicho documento se hace un análisis interesante de los rasgos de comportamiento y propone una serie de estilos de Liderazgo. En ese sentido, Allport (2002) alude que el comportamiento de una persona tiene relación con su mismo cuerpo, al igual que con aspectos intangibles como autoestima, autoimagen, adaptación racional, los cuales contribuyen al desarrollo de los rasgos personales del líder. Por otro lado está lo que apunta sobre la temática, Cattell (1972), quien dice

que los rasgos son superficiales y profundos, distinguiendo la personalidad como aquel conjunto de rasgos y presuntos patrones de comportamiento que vienen a ser únicos y estables de acuerdo a cada ser humano. Entre tanto, se hace una co-relación entre la personalidad del líder con su mismo estilo de liderar, obteniendo una primera clasificación que habla de 3 modelos: personalista, situacionista e interaccionista.

Ríos, Rubiano y Chinchilla, (2014) mencionan una serie de estilos de liderazgo basados en estudios de la Consultora en Liderazgo Mind Tools, en Recursos Humanos Online. (MindTools, 2011): Autocrático, Burocrático, Carismático, Participativo o Democrático, Laissez-faire (Déjalo ser), Orientado a las relaciones, natural, orientado a la tarea, transaccional y transformacional.

Sobre la cultura organizacional (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014) aluden que existen una serie de funciones que ésta debe cumplir: construir la identidad corporativa, cohesionar internamente la organización y determinar el clima interno. De esta misma manera plantean una serie de niveles determinados de acuerdo a su nivel de influencia en la organización, **apoyados en (Villafañe, 2004) muestran como existe un nivel de comportamiento explícito, otro en donde lo importante son los valores y finalmente se hace alusión a las presunciones básicas.**

Manifiestan también los autores que en la cultura organizacional, hay una serie de funciones y niveles, basados en Amin (2008) y también en estudios de Ogbonna (2000), quienes argumentan que la cultura está determinada por la innovación, la competitividad, el carácter burocrático y comunitario. Sobre el liderazgo, explican que puede ser un agente de cambio en la cultura organizacional; lo anterior, basado en la premisa del liderazgo transformacional, apoyados en Covey (2006) quien dice que hay 4 factores que lo posibilitan: primero la seguridad que brinda el líder, segundo su función de guía, tercero la sabiduría propia y por último el poder que ejerce en los grupos. Relacionan las variables culturales y el liderazgo, aludiendo:

El liderazgo se interconecta con la cultura por medio de las siguientes dimensiones: motivación, consideración individual y estímulo intelectual (Mendoza, 2006). Dando como resultado la satisfacción de sus colaboradores, el esfuerzo extra y la combinación de sistemas abiertos. (Ríos, Rubiano y Chinchilla, 2014. p 26).

Ríos, Rubiano y Chinchilla, (2014) concluyen que la cultura organizacional bien dirigida promueve el desarrollo perdurable de las organizaciones a través del tiempo, que al igual tiene que ver con procesos de construcción de identidad y costumbres a partir de los modelos de liderazgo. Frente a aspectos de Liderazgo se dice que su rol dentro de la organización es tan importante como la necesidad de desarrollo de una cultura dentro de la misma, al igual se dice

que bien ejercido sirve como proceso facilitador de las relaciones internas y que demanda una actitud transformadora, distribuido ampliamente en la actitud participativa de los empleados que hagan parte de los grupos de trabajo, finalmente mencionan que el Liderazgo debe estar comprometido con la innovación.

2.2. Lo humano y lo organizacional.

En este aparte se da inicio con una mirada al concepto de sociedad para luego ir a un campo más particular, las organizaciones. Este proceso obliga a entender las diferentes perspectivas de lo humano y su papel en las organizaciones. Touraine (1997), hace referencia a la idea de "des-modernización" y la define como "la ruptura de los vínculos que unen la libertad personal y la eficacia colectiva", advirtiéndole que se vuelve comprensible cuando advierte que "la sociedad de producción comenzó a transformarse en sociedad de consumo". Denomina "de-socialización" (que a su juicio es también despolitización), a la "desaparición de roles, normas y valores sociales mediante los cuales construir el mundo vivido".

Teniendo en cuenta que lo anterior tiene referencia directa con el tema de estudio, se da inicio al recorrido teórico, de lo humano y lo organizacional; todo con miras de una construcción desde lo conceptual y que esté íntimamente relacionado con la cultura organizacional y los estilos de dirección.

2.2.1 Lo humano

Desde la perspectiva de las ciencias humanas, se puede dar inicio examinando el rombo filosófico que explica Bédard (2003). La escritora relaciona en primera instancia como desde la praxeología se estudia lo práctico y lo conductual; luego como desde la epistemología, se examinan aspectos relacionados con los procedimientos y los métodos; seguidamente muestra como la axiología explica lo relacionado con los valores; para finalmente argumentar que los principios y las teorías generales se explican desde la ontología.

Partiendo de lo anterior, se entiende que el estudio de lo humano y lo organizacional, es un amalgamado reflejo que podría observarse en forma de rombo como lo explica (Bédard, 2003), donde ninguno de sus componentes existen ni dejan de existir sin afectar o contribuir al otro. Hay una relación de tipo simbiótico entre cada uno de sus componentes.

Prosiguiendo con el esquema del rombo, a continuación algunos aspectos de tipo ontológico. Scheler (2000) expone la idea del hombre desde la antropología filosófica, reconociendo la esencia de la especie humana. Plantea una idea del hombre como aquel ser creado por un ser supremo o superior en un marco judeo-cristiano y analizado como ese “mito” que tiene más poder e influencia. Al mismo tiempo presenta la idea del hombre griego *homo sapiens*, la cual plantea desde el pensamiento filosófico la separación de lo humano de lo animal, un pensamiento del hombre desde lo cósmico, en sí mismo con cierta “divinidad”, indiscutiblemente racional. Seguidamente está la idea “naturalista” o “pragmática” acuñada bajo el término “homo Faber”, plantea un acercamiento del concepto de hombre “animalizado”, posicionándolo en un nivel y no como un ente superior, solo como un ser llevado por sus “instintos”. Una cuarta idea del hombre habla de un ser en “espiritual”, un ser que niega la racionalidad y que está por debajo incluso de lo animal. En una quinta idea se observa la de “superhombre” en un devenir de discusión centrada en el papel del hombre y su existencia frente al reconocimiento de la preeminencia de un “Dios”.

Para agregar a los aspectos de tipo ontológico se tiene lo dicho por Taylor (2006), quien argumenta que la identidad moderna y la relación con el Yo, son aspectos que en la actualidad cobran mucha más importancia; no por que antes no lo fueran, sino porque las actuales circunstancias hacen que se hagan más importantes, debido a que la nueva racionalización humana y su desarrollo científico, dan una posición más subjetiva y múltiple. Rastrear lo que es ser agente humano, una persona o un Yo, se hace cada vez más complejo. Hay que comprender primero que las ideas que tenemos acerca del bien, la individualidad y la moral, son temas que están estrechamente relacionados y que tienen una relación directamente proporcional con el ámbito organizacional.

Ahora bien, para proseguir con el análisis de lo humano desde la perspectiva del rombo filosófico, se hará un análisis de las diferentes ideas expuestas por Freud (1913) en su obra Totem y Tabú, cuyo texto denota una postura desde lo axiológico, donde lo humano se entiende desde su naturaleza, desde una mirada directa por ejemplo, a lo totémico y al tabú. Lo totémico todo a su alrededor, es la organización de un sistema religioso y social. Entre tanto el tabú hace referencia a lo consagrado y peligroso, también de lo reservado, prohibido y restrictivo, lo normativo y lo reglamentario. Un ejemplo de esto es lo que Freud explica es la idea del incesto, el cual inserta el concepto moral y es transversal al control del “comportamiento” del ser humano y es allí donde entra el tabú, aun así haya un desconocimiento y una carencia de fundamento, son naturales o transmitidos. Lo mágico venido por lo totémico es fundamental para dar cuenta de aquella individualidad subjetiva lo que se explica a través del entendimiento del “nosotros” y el “ellos” que viene a redundar en entender como la cultura promueve la regla e inserta lo incluyente y excluyente.

Para complementar el análisis del plano axiológico, se encuentra lo dicho por Girard (1983), quien da sus explicaciones respecto a la “agresividad”; explicándola como una pulsión principal en el hombre, por lo cual, nos damos cuenta como en la historia, los sacrificios y los hechos violentos se justifican a través de entenderlos como “actos sagrados”. Luego aparece lo expuesto por Duby (2001) en el texto de “la emergencia del individuo”, llama a la reflexión frente a la necesidad de que el ser humano mantenga su individualidad, su autonomía y una moralidad comprendida por el respeto mismo de su propio cuerpo, se consideraría y se cuidaría el alma, individualizándose su cuidado y progresivamente es trasladado a lo religioso. Surgen entonces interrogantes sobre el impacto de lo que se entiende por “íntimo”, en el desarrollo del ser humano y que aportes imprime este concepto en las sociedades.

Desde el campo epistemológico se pueden analizar las ideas de Boris (1991) que introducen la idea del nacimiento del sentido, como la llegada del hombre a la palabra, el cual se encuentra regulado por las relaciones afectivas. Teniendo un gran protagonismo “El papel de la palabra”. El ser humano logra darle sustancia a las cosas, les da sentido a través de un tejido de palabras que envuelven lo afectivo, es allí que surge el proceso de humanización, agrega un proceso de socialización a los objetos bajo la mirada familiar, lo afectivo. El sentido llega a la cosa y la transforma en objeto; antes de ser considerado como un individuo, es un ser social; su individualidad está constituida en un campo de tensiones afectivas estructuradas por palabras. Por lo tanto, la naturaleza del hombre es ser cultural. El lenguaje y la palabra juegan un rol importante.

Finalmente se hace referencia al análisis de lo que Lipovetsky (1986) habla sobre hacer énfasis en que la mejor manera de representar el comportamiento de la sociedad moderna debe basarse en lo “Narciso”. Una nueva faceta del individualismo es el narcisismo que configura un perfil inédito del individuo de sus relaciones con su cuerpo y el mismo, con los demás, el mundo y el tiempo, en el mismo momento donde el capitalismo se transforma y pasa de ser autoritario a volverse hedonista y permisivo, termina allí la época dorada del individualismo, a su paso llega un individualismo puro, que no posee valores sociales y morales, cambia también la misma esfera de lo privado de acuerdo a lo que quieran los individuos. Al final de la exposición de Lipovetsky surge lo que podría ser una pregunta de investigación, ¿qué tipo de “cultura” resulta de una sociedad de dicho comportamiento?

2.2.2. Lo organizacional.

Respecto a lo praxeológico se puede distinguir desde lo organizacional, en orden cronológico se mostraran diferentes perspectivas y el énfasis del cambio de espectro del pensamiento de empresa a organización. Sobre este concepto se toman algunas perspectivas y se aprovecha el

recorrido que muestra Cruz (2003) en su análisis. En un inicio Mayntz (1967) ubica en términos históricos el desarrollo de las organizaciones en términos de espacio geográfico y momento histórico, su desarrollo se expone a continuación en aspectos puntuales: Las empresas, La iglesia, La escuela, el hospital, la prisión, el ejército, la administración, las asociaciones.

Por su parte, Hall (1983) hace un estudio de la naturaleza de las organizaciones, haciendo un análisis de las organizaciones y su interacción con el individuo, la comunidad, la sociedad; hace un despliegue lo que se entiende por cambio interno y explica la organización como una estructura social. Escribe que Las organizaciones promueven los diferentes intereses de individuos o grupos. Estos intereses le dan sentido a la dirección que toman las organizaciones y esto al mismo tiempo posee sus repercusiones sobre la sociedad.

En un estudio sobre las organizaciones (Cruz, 2000) plantea una redefinición del concepto de organización, desde la hipótesis que la teoría administrativa promueve una conceptualización de la organización desde lo ideológico. En su revisión bibliográfica menciona una serie de enfoques, escuelas y pensamientos de manera cronológica en el ámbito de la teoría administrativa. A continuación el recuento de lo recopilado por el autor:

Tabla No. 1 – parte A Conceptos organización.

ESTUDIO DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN		
Parte A.		
ESCUELA / ENFOQUE	AUTORES	Definiciones y conceptos
Escuela Clasica.	Taylor, Gant y Gilberth.	La organización como una máquina.
	Fayol	aquellos que resulta de constituir la estructura y la forma de la empresa, un doble organismo material y social.
	Mooney, Uewich, Niles.	Aquella totalidad que resulta de construir la estructura, la forma y el funcionamiento de la empresa.
Enfoque Psicologico.	Parker	Conjunto de posibilidades, fueza y conjunto de personas.
Psicología Administrativa	Follet	Habla de la convivencia contradictoria en las organizaciones y de la necesidad de reconciliar a los individuos.
Escuela de transición.	Barnard	Sistema de actividades coordinadas por personas.
Escuela de las relaciones humanas.	Mayo, Dewey y Lewin.	Concepto de organizacional informal o real. Analisis de las reglas de comportamiento, recompensa y sanciones, objetivos, valores, creencias y expectativas.
Modelo burocrático	Weber	Las organizaciones son unidades sociales, construidas para alcanzar objetivos específicos.
Enfoque Neo-clásico	Drucker	Las organizaciones son medios, procuran la solución de problemas y la eficacia.
Enfoque Behaviorista	Mc Gregor, Simón, Bernard.	La organización es un sistema de comportamientos sociales.
Teoría del desarrollo organizacional.	Bradford	Las organizaciones son sistemas dinámicos que requieren ajustes y adaptaciones permanentes a los cambios.
Enfoque de sistemas	Sttaford Beer	Sistema es cualquier conjunto de items que están dinamicamente relacionados.
	Bertanlanffly	Los sistemas están compuestos por unidades, objetos, elementos, interrelacionados.
Biologicismo u organicismo	Paterson	Dice que las organizaciones o empresas tienen varias funciones, tales como: ingestión, procesamiento, reacción al ambiente, supliemento de las partes. Desde esta perspectiva la organización requiere un sistema nervioso central para coordinar actividades tales como: compras, producción y comercialización.
	Nascimento	Define la organización como un conjunto de partes en constante interacción.
	Katz y Kahn	Sistemas abiertos que importan energía, tienen entradas y salidas, tiene características cíclicas, tienen entropía negativa, entradas de información, poseen estado constante, diferenciación y equifinalidad.
	Johansen	Comprende la organización la presencia de tres sistemas: social, dinamico y formal.

Fuente: Elaboración propia. Basado en (Cruz, 2000, p.126)

Por su parte, Bédard (2003) propone una forma diferente de concebir la organización como un sistema integrado que reposa sobre tres pilares o funciones de base, igualmente esenciales y complementarias. La organización como un todo orgánico en el que todas las unidades especializadas y las actividades concurren en el funcionamiento de estas tres grandes funciones de base que son: 1) la producción y la creación; 2) la protección y la seguridad; 3) el gobierno y el interés general. El estudio de la Cultura Organizacional se sitúa en el punto tres aunque pudiera decirse que es transversal a todos los puntos, para afirmar esto bastaría con esperar los resultados de la aplicación del estudio a la organización relacionada.

Munera (2007) tiene como premisa que la organización es mucho más que una empresa. Explica de esta manera que la organización comprende una tipología en más amplitud que el concepto empresa. **Explica que organización viene del griego *organon*, que significa instrumento.** Ya en un panorama epistemológico expone que la organización vendría a ser el objeto de estudio de la administración. Se apoya en Hayek quien en su texto derecho, legislación y libertad alude que una organización hace referencia a un orden social, explicando que existen dos tipos de agrupaciones humanas, una que corresponde al orden espontáneo o informal y la otra que viene desde un orden social creado o exógeno, diciendo pues, que la organización viene a ser una agrupación humana creada con un propósito específico y explícito, susceptible de ser gestionada.

2.3. Perspectivas teóricas y conceptuales sobre cultura

Allaire y Firsirotu (1988) presentan la cultura como dos tipos de sistemas que pueden ser interpretados en primera instancia como un sistema de ideas, donde los dominios de la cultura y lo social son diferentes pero se interrelacionan entre sí. De la misma manera sitúa a la cultura como un sistema sociocultural como un componente del sistema social manifestado en el comportamiento y en las consecuencias del mismo. Respecto a la primera interpretación el autor alude que la cultura tiene lugar respecto a los espíritus de los portadores de la cultura y los productos de la mente.

Podría darse una segunda forma de estudiar la cultura, la cual está relacionada con su temporalidad, de manera sincrónica o diacrónica. Es necesario traer diferentes puntos de vista que ayuden a centrar la conceptualización de lo que es cultura, que para Schein (1985) “se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros”.

Morgan (1986) dice que La palabra se deriva metafóricamente de la idea de "cultivo", el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Por su parte Aktouf (1990), dice que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales, parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos relacionados con la gestión empresarial.

Geertz (1995) alude sobre el concepto de Kluckhohn diciendo que la cultura se basa en ciertos aspectos básicos: El modo de vida de las personas, El legado social, La manera de pensar, sentir y creer, La conducta, La manera de conducir a las personas, La sabiduría, Orientación frente a los problemas, Una conducta aprendida, La norma, adaptación, historia. Añade el autor sobre Cultura diciendo que ésta es pública así como lo es la significación.

2.4. La teoría sobre cultura organizacional

Se podría decir que la cultura organizacional es una amalgama de experiencias, creencias, pensamientos, comportamientos y hechos concretos que marcan una tendencia en una organización. La difícil delimitación de los aspectos subjetivos que van en acuerdo con los sentimientos generados en las personas y los aspectos de tipo racional que están relacionados con las ideas y decisiones que se toman al interior de una organización; finalmente la búsqueda de encontrar el balance entre la importancia que debe tener lo material frente a lo inmaterial. De esta manera es importante analizar las diferentes posiciones teóricas de la cultura organizacional.

A continuación se presentan en orden cronológico, los autores que vienen a ser más relevantes para el análisis de la temática presentada, algunos de los que se mencionan son: Ouchi (1981), Ouchi y Wilki (1985); Peters y Waterman (1982), Sashkin y Sashkin (1990), Reyes y Zambrano (1991); Harrison y Stokes (1992), García (1994), Denison (1999). También están algunos más contemporáneos como Aktouf (2002), Marcone y Martín (2003), Best, Smit y Faber (2012). Para hablar en el plano nacional, se encuentran los aportes de Zapata, Arias y Primero (2005), Belida, Ruiz y Naranjo (2012) y Mosquera (2014).



En un texto titulado “*Organizational Culture*” (Ouchi y Wilkin, 1985) presentan la situación contemporánea de los estudios de la cultura organizacional. Dicen que ésta refleja las preocupaciones de la línea principal de la sociología de las organizaciones. A pesar de que la antropología y la psicología cognitiva han hecho contribuciones significativas a este nuevo campo, el estudio de la organizacional puede ser visto como un retorno a algunas de las preocupaciones más básicas sobre la naturaleza de las organizaciones y los métodos apropiados para analizarlos. Al igual hacen una revisión de las contribuciones - tanto teóricas como empíricas para la comprensión del cambio planificado de las organizaciones.

Por su parte Aktouf (2002) en un trabajo realizado sobre cultura organizacional, habla de una serie de momentos, de lo que se conocía en ese instante como “cultura de empresa”. Un primer momento lo denomina como “Management Comparativo” en los años 60’s, los aportes de los antropólogos y psico-sociólogos del momento brindaron fundamentales aportes. Un segundo momento se produjo en que surgió el interrogante de que era aquella variable interna denominada cultura, menciona el autor a Ouchi (1981) y a Peters y Waterman (1982) quienes introducen el concepto de entidad social en el estudio del campo organizacional, además aludían que la “cultura” tenía un carácter diferenciador entre dichas entidades.

Aktouf (2002) rechaza la idea de que la cultura organizacional pueda ser una variable que esté bajo el control de la dirección, ideas como “ganar el control de la cultura corporativa” y “dar forma y manejar los valores compartidos, añadiendo el querer “manejar los símbolos”, son inconcebibles para el autor. Lanza una crítica a toda corriente dominante de origen norteamericano que observa de manera funcionalista el concepto de cultura organizacional. Presenta además el autor, su postura frente a la primacía de lo material sobre lo inmaterial en las organizaciones, su reflexión y punto de vista se basa en que la cultura organizacional está conformada por un conjunto de simbologías, “La cultura es un complejo colectivo, hecho de representaciones mentales que ligan lo inmaterial y lo material” (Aktouf, 2002. p 71). Dado que es una idea que parte de lo colectivo, donde cada particularidad de comportamiento y pensamiento, termina en un cumulo de aspectos que orienta el “vivir organizacional”.

Frente a lo anterior, ya el autor había aludido que “La cultura es un conjunto complejo y multidimensional de casi todo lo que hace la vida en común en los grupos sociales” (Aktouf, 2002. p 70). Todo grupo parte de la noción de vida colectiva, de esta manera fue casi que inmediata la necesidad de comprender aspectos más avanzados de lo que en un principio fue solo pensada como una variable, “La cultura implica una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas” (Aktouf, 2002. p 70).

Aspectos como el lenguaje se introducen y dan mayor sentido a la definición, a partir del reconocimiento de la organización como un ente social. “La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas económicas, sociales y simbólicas” (Aktouf, 2002. p 70).

Para la construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE) (Marcone y Martín, 2003) hacen un recorrido investigativo donde de manera cuantitativa recogen información con los diferentes actores de la comunidad educativa a fin conocer el nivel de difusión que tienen los diferentes componente culturales en la comunidad educativa. Resaltan el hecho de que cualquier instrumento de cultura organizacional educativa que se desarrolle es mejor que esté dispuesto desde lo educativo organizacional.

Marcone y Martini (2003) presentan las diferentes variables empleadas por algunos autores a fin de medir la cultura organizacional. Dicen que existen diversidad de instrumentos, entre los cuales mencionan: Scaq School Culture Assessment Questionnaire (Sashkin y Sashkin, 1990); Inventario de Cultura Organizacional Innovadora (Reyes y Zambrano, 1991); Diagnóstico de la Cultura Organizacional (Harrison y Stokes, 1992); Cuestionario de Cultura Organizacional (García, 1994); Organizational Culture Survey (Denison, 1999). Frente lo anterior organizaron en un cuadro las diferentes variables como se observan a continuación:

Tabla No. 2. Variables empleadas en la medición de la cultura organizacional según diferentes autores:

LIKERT, R. (1997)	KILMANN Y SEXTON (1992)	M. SASHKIN Y M. SASHKIN (1990)	HARRISON, R. (1992)
Liderazgo	Apego a las tareas a corto plazo	Adaptación al cambio	Ocultación del poder
Motivación	Intensidad de las tareas a largo plazo	Alcanzando metas	Roles
Comunicación	Relación social en un periodo breve	Trabajando juntos como equipo	Logros
Influencia de la interacción	Libertad personal durante un periodismo extenso	Crecimiento y valores compartidos	Apego
Toma de decisiones			
Establecimiento de metas y control			
REYES Y V. ZAMBRANO, F. (1991)	MARTÍNEZ GARCÍA, N. (1994)	DENISON, D. (1994)	GARMENDIA (1994)
Bajo control y autonomía	Liderazgo y autoridad	Adaptabilidad (cambio creativo, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional)	Participación
Estimulación y recompensa de la creatividad	Toma de decisiones y delegación	Metas (dirección estratégica, metas y objetivos y visión)	Autoevaluación
Ocultación al cambio	Comunicación	Conciencia (valores, adaptación, coordinación e integración)	Seguridad
Comunicación abierta y fluida	Motivación	Ambiente (facilitador, orientación de equipos, capacidad de desarrollo)	Compromiso
Alto compromiso	Calidad de vida		Prestigio
Preferencia por trabajar en equipo	Trabajo en equipo		Eficacia organizativa
Alta seguridad y confianza	Conflicto		
Ocultación a la toma de riesgos	Humoridad		

Fuente: Marcone y Martini, (2003; p. 293)

Best, Smit y Faber (2012) en su texto “Interventions and Their Relation to Organizational Culture and Project Management” presentan un interrogante que permite armar herramientas de análisis sobre la temática. ¿Cómo son las intervenciones en las culturas organizacionales relacionadas con la gestión de proyectos? Lo anterior se destaca por la estrecha relación con la actual unidad de análisis, ya que se tiene un amplio recorrido en gestión de proyectos.

Este trabajo presenta los resultados de un estudio cuyo objetivo fue descubrir en primer lugar, los tipos de intervenciones que den lugar al aumentar la eficacia del proyecto, y en segundo lugar cómo estas intervenciones están relacionadas con la cultura de la organización en la que el proyecto se lleva a cabo, así como las diferentes fases de un proyecto.

En lo que refiere al plano nacional, encontramos que Belida, Ruiz y Naranjo (2012) desde estudios de la Universidad Nacional de Colombia con sede en Manizales, resaltan los hechos investigativos sobre cultura organizacional en nuestro País, con una perspectiva desde la difusión en revistas científicas nacionales. Aluden que los resultados muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio. Se observa una tendencia a culturas orientadas a lo interno y poco flexibles. También se encuentra en los estudios en que prevalece el nivel descriptivo, descuidando el nivel explicativo que es el que realmente podría orientar el quehacer de los empresarios.

Resulta importante resaltar las investigaciones realizadas en trabajos de pregrado y postgrado de estudiantes y profesores de la Universidad del Valle, de los cuales se hace referencia de algunos a continuación:

El estudio sobre Cultura organizacional para la calidad total realizado por (Zapata, Arias y Primero, 2005), analiza cómo se promueve la consolidación de la calidad total en las organizaciones productoras de bienes y servicios. El documento busca identificar y describir, las especificidades y particularidades de la cultura de las organizaciones estudiadas y su relación con la Calidad Total. La metodología utilizada para la recolección de la información fue el método de análisis de contenido de documentos y tratamiento de la información. Se trabajó con una muestra de 50 empresas. Para el análisis de la información se adoptó la perspectiva de los cuatro componentes del Rombo Filosófico (prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores), y los tres Modos de Ser (mítico, sistemático, pragmático) de René Bédard (1995, 2000, 2002) y un cuarto modo de ser, el relacional propuesto por Alain Chanlat (1995).

Zapata, Arias y Primero (2005) utilizaron una metodología para la recolección de la información basada en el método de análisis de contenido de documentos y tratamiento de la información. Se trabajó con una muestra de 50 empresas. Para el análisis de la información se adoptó la perspectiva de los cuatro componentes del Rombo Filosófico (prácticas, criterios de validez, valores fundamentales y principios fundadores), y los tres Modos de Ser (mítico, sistemático, pragmático) de Renée Bédard (1995, 2000, 2002) y un cuarto modo de ser, el relacional propuesto por Alain Chanlat (1995).

Zapata y Rodríguez (2008), aluden que investigadores como Elliot Jaques (1952), Erving Goffman (1961), Chester Barnard (1968) y Paul Selznik (1967), dieron inicio al estudio de la cultura con el análisis de aspectos como los valores; no obstante, esos temas de estudio se encuentran vigentes; se han examinado la relación que tienen con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales en las organizaciones; lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y pueda ser estudiado con rigurosidad.

Por su parte, Mosquera (2014) presenta la caracterización de la cultura organizacional de la Universidad del Valle respecto a la certificación de Calidad. El documento realiza un recorrido de todo el marco teórico comprendido al tema de cultura organizacional y la calidad, realizando un trabajo de investigación cualitativo y cuantitativo aplicado a la Universidad del Valle, teniendo como referencia inmediata el trabajo investigativo sobre el tema de Calidad realizado por la profesora Myriam Escobar en el año 2005 denominado “Factores Culturales que afectan la implantación de la filosofía de la Calidad en las organizaciones”, aplicado también a la universidad.

2.5. Estudios sobre los estilos de dirección.

Como se mencionó anteriormente, no existe claridad sobre el hecho distintivo entre los términos conceptuales estilos de dirección y liderazgo, tampoco se puede hablar de distinción o complemento con el concepto de Bédard (2003) denominado modos de ser. Para este caso de estudio, se manejara el término estilos de dirección, que en algunas ocasiones podrán hacer referencia a lo que otros autores llaman liderazgo o modos de ser. Sin embargo, es importante analizar este tema en conjunto, así que para dar inicio con el recuento de lo que se ha dicho sobre liderazgo se hará recorrido sincrónico de la teoría de este fenómeno, que aunque está muy relacionado con las disciplinas que estudian el comportamiento humano, se hace necesario entender que este concepto tiene una estrecha relación con el rol del dirigente contemporáneo. Así mismo, se examinarán los estudios que hacen énfasis en la explicación de los estilos de dirección que vienen a ser mencionados en la literatura del *management* moderno.

A continuación los autores que dentro del análisis de los estudios sobre el liderazgo y estilos de dirección hacen referencia en orden cronológico, primero que todo a algunos clásicos como Maquiavelo (1532), Weber (1924), Hemphill y Cons (1957) y Tannenbaum, Wechsler y Massarik (1961). También se cita a Stogdill (1974), (Katz y Kahn, 1978), Behling (1984); Horsking (1988), Craig (1990); Jacobs y Jacques (1990). Uno de los más citados en la Literatura del Liderazgo moderno es Yukl (1990), Yukl (1994) (Yukl y Van Fleet, 1992); luego están Chiavenato (1993), Bolman y Deal (1995), Bedard (1996), Kaufmann (1997), Northouse (1997), que ya hablan un poco más sobre estilos de dirección y liderazgo; al igual que: Barrios, Monzón, Villasmil (1999), Kaiser y DeVries (2000), Mackoff y Wennet (2001), (Lowney, 2004), Helland y Winston (2005); Delgado (2005), (Parra, 2009), Monroy (2011), Torres (2012); Torres y Rios (2013), Torres (2013) y Sánchez (2011).

De primera mano está la intervención de Yukl (1990), quien explica que el estudio del liderazgo es un concepto clave cuando se habla de gerencia y conducta organizacional desde hace varias décadas; también hace mención de la interdisciplinariedad de la temática y reconoce que los fundamentos conceptuales más importantes del Liderazgo vienen desde la década de los 80. En su artículo hace distinción del cómo para definir Liderazgo hay que analizar la discrepancia conceptual que hay a su alrededor. De igual manera, se apoya en Stogdill (1974) para decir que es probable que haya tantas definiciones de Liderazgo, como la cantidad de personas que han intentado definirlo y que la mayoría de definiciones apuntan a decir que se refiere a un ejercicio de influencia. Importante prestar atención a la mención que hace (Yukl, 1990) sobre la diferenciación que hay entre liderazgo y gerencia, “Es obvio que una persona puede ser un líder sin ser un gerente, y que una persona puede ser un gerente sin liderar” (p 444).

El mismo Yukl (1994) expresa una serie de ideas entre las que de manera central expone que la esencia de lo que se denomina Liderazgo está en la Influencia. De igual manera expone la relación que hay entre poder y liderazgo, la relación entre seguidor y líder, el Liderazgo del Cambio, el papel del Liderazgo en el trabajo en equipo y la toma de decisiones, entre otros aspectos importantes como el desarrollo y formación en Liderazgo, finalmente expone algunos puntos de vista éticos.

En una investigación sobre el comportamiento de los dirigentes, Bedard (1996) resalta que la necesidad del análisis y la comprensión de dicho comportamiento vienen con el escudriñar cuatro dimensiones de quienes están en cargos directivos. El estudio del ser, los valores, los conocimientos y el saber-hacer, los cuales se armonizan a través del conocimiento filosófico en un punto donde convergen la ontología, axiología, la epistemología y la praxeología.

Un estudio de Morales, Navas y Morelo (1996) habla sobre el liderazgo refiriéndose a la importancia de estudiar el cómo y porqué determinados líderes ejercen más influencia que otros en determinados grupos o contextos. Dice que lo más común, ha sido el promulgar aquellas conductas y características que definen un líder eficaz, lo cual se dice es la tendencia en investigación de este tema apoyándose en Yukl (1994).

Por su parte Kaufmann (1997) menciona que el termino Liderazgo es asociado habitualmente al dinamismo en las personas y con el poder de liderar grandes grupos de personas. Además cuestiona el hecho de que si los grandes líderes con resultados significativos están relacionados con lo anterior, como los personajes de aporte negativo también podrían hacer parte de la misma definición. Apoyándose en varios autores, enumera diferentes significados. A continuación se hace un listado que muestra de manera cronológica, los principales conceptos sobre el liderazgo:

1. Liderazgo es «el comportamiento de un individuo cuando dirige sus acciones hacia una meta común» (Hemphill y Cons, 1957).
2. Liderazgo consiste en «la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas» (Tannenbaum, Wechsler y Massarik, 1961).
3. Liderazgo es la «iniciación y mantenimiento de la estructura de expectativas e interacción» (Stogdill, 1974).
4. Liderazgo es «la influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización» (Katz y Kahn, 1978).
5. Liderazgo es el «proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo» (Rauch y Behling, 1984).
6. Líderes son aquellas personas que realizan contribuciones significativas a un determinado orden social, y a las que se las percibe como haciendo estas contribuciones (Horsking, 1988).
7. Liderazgo es un proceso de dar un sentido (en una dirección significativa) al esfuerzo colectivo, y realizando asimismo esfuerzos para expandir el esfuerzo realizado (Jacobs y Jacques, 1990).

Sobre el Liderazgo Transformador (Kaufmann, 1997) menciona que un líder transformador logra que sus seguidores **se** concienticen, los guían y los activan. Apoyado en Bass (1985) manifiesta que hay tres elementos fundamentales en este tipo de líderes: carisma, intelectualidad y la consideración individualizada, la cual habla de apoyo, estímulo y fomento del crecimiento de sus seguidores.

Ogliastri (2005) hace mención de la diferencia entre líder y gerente. En un inicio hace un pronunciamiento sobre el líder “La función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización” (Ogliastri, 2005). Entre las principales diferencias se destacan aspectos de funcionalidad aludiendo que el líder posee un pensamiento estratégico con visión de conjunto y el gerente posee características de tipo operativo. Exponen que el primero posee una visión de largo plazo y el segundo de corto plazo. El trabajo en equipo caracteriza el comportamiento del líder mientras el gerente es individualista (Ogliastri, 2005).

La visión del tema del Liderazgo que plantean (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007) afirman que no hay una receta sencilla para el liderazgo efectivo, explican que hay una interacción en simultáneo lo que indican como los dominios del Liderazgo: el líder, los seguidores y la situación como parte del proceso del Liderazgo. Aluden que es imposible sacar algún tipo de conclusión sin entender cómo interactúan entre sí estos componentes del proceso.

Paramo, Ramírez y Rodríguez, (2008) haciendo mención de los estilos de dirección relacionan los modos de ser con la personalidad y se apoyan en Llinas (2000) quien explica que para analizar las formas de pensamiento se debe hacer referencia al contexto, mencionando aquel que es situacional y otro a nivel contingencial. Añaden los autores a la discusión el hecho de que se crean en este tipo de dinámicas una serie de marcos de referencia y paradigmas frente a lo que es dirección y liderazgo, que proponen una identificación de los líderes y los directivos acorde a una serie de sistemas de creencias que se relacionan con la creación y distribución del poder.

En Venezuela el trabajo presentado por Barrios, Monzón, Villasmil, J. (1999) quienes apoyados en Chiavenato (1993) se dice que el Liderazgo es ejercer influencia sobre una situación, donde la correcta comunicación lleva a la consecución de una serie de objetivos.

Zapata y Rodríguez (2000) son quienes reconocen que el liderazgo y los estilos de dirección son el reflejo de la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, como rasgos de la personalidad.

En el texto la Trilogía Administrativa se presenta la siguiente postura sobre el comportamiento humano: “para comprender las acciones y las conductas de una persona, es necesario rastrear los fundamentos Implícitos” (Bédard, 2004, p. 80). Dicha comprensión podría considerarse como uno de los pilares del Liderazgo y para que se dé, es necesario prestar atención no sólo a las acciones concretas de las personas, a sus actitudes y sus palabras, sino que hay que buscar cuales son los fundamentos de esa manera de actuar, comportarse y de hablar, más allá de lo que racionalmente se pueda entender o lo que de manera lógica se pueda concluir.

Figura No.3. Análisis de la acción dirigente desde la filosofía según Bédard:

PENSAMIENTO	ACCIÓN
<i>PRINCIPIOS</i> <i>Ontologías: Principios</i> • Ser • Finalidad • Lo real • Identidad, sentido • Filosofía <i>APLICACIONES</i> <i>Epistemología: Conocimientos</i> • Conocer, saber • Proceso, método • Lo cierto • Ciencia	<i>PRINCIPIOS</i> <i>Axiología: Valores</i> • Existir • Deber, virtud • Presencia • El bien, lo justo • Etica <i>APLICACIONES</i> <i>Praxeología: Conducta y obras</i> • Actuar, conducirse • Hacer, producir, fabricar • Saber hacer, habilidades • Herramientas • Lo bueno, lo bello, lo útil • Prudencia, inteligencia práctica • Artes (técnica y oficio)

Fuente: Bédard, (1996; p. 123)

En un texto sobre el Liderazgo al estilo de los Jesuitas (Lowney, 2004) hace un listado de cuatro factores que enfatiza esta comunidad en cuanto al liderazgo. El primero habla que el Liderazgo es posible para todas las personas y la relación de este concepto con el manejo del tiempo; en segunda instancia menciona que el Liderazgo nace en el interior de cada persona; seguidamente alude que dicho concepto no solo está relacionado con las acciones sino con la vida misma, finalmente habla sobre la importancia de entender que el ejercicio del liderazgo es para toda la vida.

En el año 2005 en la Universidad de Granada, España se hizo la presentación del texto denominado “El Liderazgo en las Organizaciones Educativas” escrito por Delgado (2005) quien al inicio comentando sobre la importancia que cobra en la actualidad el **Liderazgo, hace** una mención importante:

«En todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarán mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. En todo el mundo la gerencia media considera que sus organizaciones saldrían adelante si tan sólo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalar la estrategia a seguir a través de un «auténtico liderazgo». A pesar de que el clamor por el liderazgo parece ser de carácter universal, no está muy claro qué se quiere decir con tal término (Bolman & Deal, 1995, p. 395).

Tabla No. 3. Tipos de liderazgo Parte 1

<i>TIPOS DE LIDERAZGO</i>	<i>CONCEPTOS</i>
<i>Centrado en principios (Covey, 1995)</i>	Es el liderazgo cuya conducta está dirigida por ciertos principios básicos que son el norte de toda actuación.
<i>Intuitivo (Le Sarget, 1977)</i>	Es un liderazgo preocupado por una vuelta al auténtico humanismo.
<i>Transcultural (Kreitner y Kinicki, 1996)</i>	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas.
<i>Global (Kreitner y Kinicki, 1996)</i>	En contextos multiculturales los líderes deben desarrollar habilidades globales.
<i>El líder como entrenador (Duncan y Oates, 1994)</i>	Concibiendo al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Estratégico (Ansoff, 1997)</i>	Conducen adecuadamente a su organización entre los avatares de los «entornos turbulentos» y cambiantes de nuestro tiempo.
<i>Visionario (Nanus, 1994)</i>	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>De liberación (Noer, 1997)</i>	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Instructivo (Greenfield, 1987)</i>	En la literatura se le viene denominando indistintamente también pedagógico o educativo.

Fuente: Delgado, (2005; p. 372)

Frente a lo anterior, también se advertía sobre el peligro de que el liderazgo sea un tópico de moda, de que se aplique y se discuta a conveniencia personal, dejándose de lado la discusión desde lo científico o social; peligro de que su significado se pierda en un sinnúmero de sentidos o se extravíe entre hechos míticos o lo que es peor se convierta en una panacea a la cual se le asigne cualquier cantidad de potestades salvadoras. Existen desde la perspectiva estudiada por el autor un sinnúmero de significancias para el Liderazgo las cuales resume en una tabla que agrupa los tipos de Liderazgo desde diferentes perspectivas relacionadas a una serie de conceptos:

Desde 1998 siguieron emergiendo nuevas propuestas y puntos de vista en la literatura organizacional. El liderazgo parece entonces que es todo o nada. En la siguiente tabla se revisan algunas apreciaciones observadas desde entonces en la bibliografía:

Tabla No. 4. Tipos de Liderazgo. Parte 2

TIPOS DE LIDERAZGO	CONCEPTOS
Ético (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...).
Carismático (Conger, 1991)	El liderazgo no sólo encarna la visión del centro sino su transmisión con un estilo propio.
Liderazgo con vocación de servicio (Autry, 2003; Zohar, 2001)	El liderazgo es entendido como una función de servicio a la institución y sus miembros.
Liderazgo resonante (Goleman, 2002)	Dinamiza en base a la inteligencia emocional.
E-Liderazgo (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afin a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
Liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
Liderazgo basado en los resultados (Ulrich, 2000)	Aquel que dinamiza la organización en función de la obtención de mejores resultados o productos.
Liderazgo sin límites (Heifetz y Linsky, 2003).	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
Liderazgo emocional (Fernández y Otros, 2001)	Es una metáfora similar a la de Goleman. Es un «director de emociones».
Liderazgo creativo (Dilts, 1998)	Trabaja la creatividad y con creatividad preocupándose de la innovación institucional.
Liderazgo estratégico (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
Liderazgo para la innovación (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
El líder narcisista (Maccoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.
Liderazgo clarividente (Sharma, 2003)	En él predomina la visión de futuro.
Fuente: Delgado, (2005; p. 373)	

En su texto el Liderazgo en los Grupos (Parra, 2009) hace un análisis de que es el liderazgo y en primera instancia muestra cuales serían las primeras aproximaciones teóricas aludiendo a que Platón, Aristóteles y Confucio ya daban luces de opinión sobre el ejercicio de la influencia que está inmerso en el concepto de Liderazgo. Luego se apoya en lo dicho por Maquiavelo (1532) quien daba algunos primeros aspectos de lo que sería las características del líder en su obra “el príncipe”, donde el autor muestra como el líder puede ser aquel que logra mantener un flujo adecuado de información.

De la misma manera, el autor se apoya en lo dicho por Weber (1924) el cual hizo la distinción de la existencia de tres bases del poder en las cuales se basan la concepción de autoridad, una base racional, base tradicional y una base carismática. Entre tanto, se hace una agrupación de las diferentes teorías e investigaciones en seis enfoques siguiendo el referente de (Yukl y Van Fleet, 1992):

1. Enfoque de rasgos.
2. Enfoque conductual.
3. Enfoque situacional.
4. Enfoque interactivo.
5. Enfoque carismático y transformacional.
6. Otros enfoques que hablan de liderazgo como proceso de atribución, teoría del condicionamiento, aproximación humanista, teoría psicoanalítica y como un modelo integral del liderazgo.

En el texto Liderazgo y Administración Monroy (2011) presenta una interesante discusión frente a la diferencia entre administrar y liderar. Alude que en un principio el hecho de administrar esta conducido por el ejercicio de productividad económica pero que tendencias norteamericanas traen consigo una necesidad de que esa figura se vaya más por el ejercicio del liderazgo como un nuevo rol a cumplir al interior de las empresas. El autor se apoya en varias definiciones que hacen la distinción entre un rol y otro. Presenta lo dicho por Mackoff y Wennet (2001) quienes dicen que el administrador es aquel que dirige algo, mientras que el líder ejerce cierta autoridad y tiene una visión de conjunto.

De igual manera Monroy (2011) presenta lo dicho por Northouse (1997) quien dice que la labor del administrador se enfoca en el **planear**, organizar, dirigir y controlar, mientras que el líder debe hacer énfasis en el ejercicio de influir. Asimismo, se presenta la visión de Craig (1990) quien dice que liderar tiene que ver con la capacidad de ser visionario, empático y flexible.

Finalmente cabe anotar una distinción sobre los diferentes tipos de Liderazgo, el profesional, el social y el moral.

Como complemento, es importante observar lo dicho por este mismo autor en su obra “Formar al Hombre, Formar al Líder” (Monroy, 2011) donde expresa que el Liderazgo sufre un deterioro de imagen, debido a la urgencia comercial actual que hace que se sobrevalore, optándose hoy en día por una visión que solo busca el fin económico, manipulando de cierta manera el concepto a favor de un modelo de pensamiento alejado del sentido humano que debería tener. De igual manera, el autor manifiesta que ahora se da, una peligrosa cercanía entre las nociones de administración y liderazgo, haciendo que la figura representativa llamado líder esté suplantando al *management* a medida que en las organizaciones, se hace mayor énfasis en el uso de estilos administrativos más participativos y se le da mayor protagonismo a lo humano.

En un parangón entre lo que es administrar y liderar (Monroy, 2011) presenta una serie de definiciones de Liderazgo entre las que se encuentra la que viene de Craig (1990) quien afirma que liderar es sinónimo de visionar, de tener empatía y ser más flexible. Al igual hace mención sobre el hecho de que algunos investigadores dicen que el liderazgo es un rasgo o un comportamiento, mientras que otros dicen que tiene una connotación política o humanista.

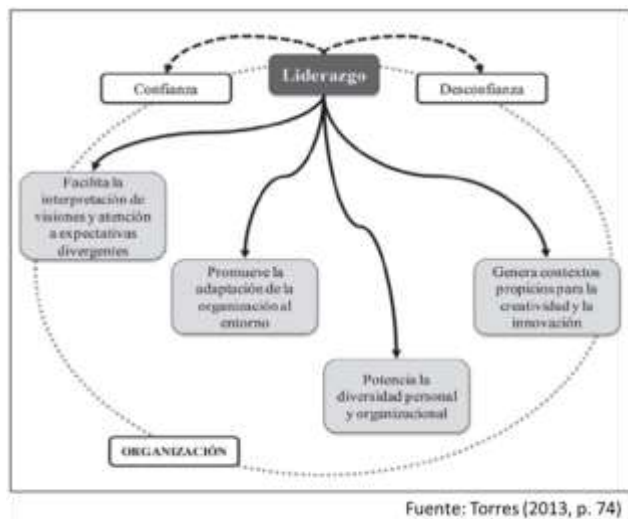
Se presenta ahora, lo que plantea Torres (2012), el cual, da dos perspectivas del Liderazgo presentando lo que dicen Helland y Winston (2005), la primera dice que el liderazgo puede ser visto como un cargo de jerarquía en las organizaciones, mientras que la segunda ve al liderazgo como un proceso de influencia dado en un ambiente social.

Frente a lo anterior Torres y Rios (2013) expone que existe una simbiosis interesante entre el concepto de poder y el liderazgo. Dice apoyado en Shaw (2004) que el poder tiene una capacidad implícita de controlar a otra, de influir sobre ella en cierta medida. De allí se desprende que se diga que los estilos de dirección, involucran en cierta medida el poder, como un ejercicio de influencia.

Finalmente, se puede analizar lo que alude Torres (2013) frente al liderazgo en contraste con el poder. Por un lado dice que el Liderazgo es concebido como un fenómeno de tipo social y de relaciones que se debe al interactuar de las personas. Explica que el Liderazgo tiene cuatro orientaciones: la primera está relacionada con la visión de los agentes que intervienen, la segunda tiene que ver con la adaptabilidad al entorno, en tercera instancia la promoción de las

diferentes potencialidades de las personas y por último, agenciar estrategias de comunicación que propendan por la creatividad y la innovación, todo lo anterior bajo un ambiente de confianza.

Figura No.4. El Liderazgo



Respecto a los estudios sobre los estilos o la tipología del Liderazgo, tenemos que Kaiser y DeVries (2000) presentan **tres** estilos que se han identificado como: un estilo autoritario entendido como el Dirigir la actividad de grupo a través de la toma de decisiones unilaterales y el control personal, un estilo democrático el cual deja que el grupo se involucre en los procesos de toma de decisiones y un estilo *laissez-faire* más liberal y pausado.

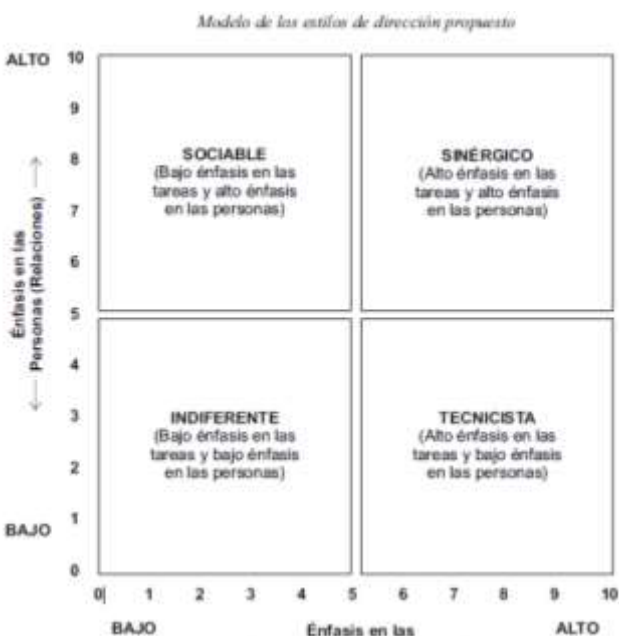
En un documento que estudia los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana, Sánchez (2011) hace una caracterización que muestra en un cuadro las diferentes perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo.

Tabla No. 5. Perspectivas liderazgo.

<i>Perspectivas teóricas de los estilos de dirección y liderazgo</i>		
Perspectiva	Orientación	Teorías
Rasgos	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	• Fayol
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	• McGregor • Lewin • Likert • Blake y Mouton
Contingencia	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	• Fiedler • Hersey y Blanchard
Integral o emergentes	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	• Transformacional • Bédard ¹

Fuente: Sánchez, (2011, p.105)

Figura No.5. Modelo estilos de dirección



Fuente: Sánchez, (2011, p.107)

De igual manera Sánchez (2011) plantea que los estilos de dirección deben ser planteados desde cuatro perspectivas: sociable, sinérgico, indiferente y tecnicista, bajo la premisa de que juegan bajo dos énfasis, el primero gira en torno a las características del líder y la segunda en torno a las tareas y los resultados que de ellas se desprenden.

2.6. Estudios sobre educación popular

En este sub-capítulo examinaremos las diferentes vertientes conceptuales que enmarcan la educación popular y las distintas perspectivas sobre tercer sector. Algunos de los autores mencionados y más citados en la revisión literaria sobre estas dos temáticas se encuentran en orden cronológico primero aquellos que abre el debate sobre educación popular, se hacen mención sobre los aportes de Cáceres (1964), Velaz (1956), Freire (1961), Núñez (1985), Mejía (1990), Torres (1993) y Freire (1997). Al igual se citan diferentes autores que revisan y aportan al tema; primero aparecen Bustos (1996), (Folley, 1998), Torres (1999); complementando el recorrido con estudios más contemporáneos por Mejía (2001), Fe y Alegría (2002), Laconcha y Masi (2005), El Achkar (2009), Vélez (2011) y Duque (2013). Ahora bien, sobre tercer sector los más representativos en este análisis fueron: Donati (1997), Donati y Esparsa (1997); Richer (1997), Toba y Pardo (2001); (Villar, 2001), Fuentes y Gerstenfeld (2005), Piñar (2005); Salas (2005), Duran (2009) y Grosso (2013).

Para América Latina, existen distintos referentes de promoción de la educación popular; Simón Rodríguez, maestro del libertador Simón Bolívar, quien habló de una educación que él denomina como popular. También está la escuela Ayllu en Bolivia, promovida por Lizardo Pérez, el P. Vélaz y su intento por construir una escuela desde la educación popular integral como fundamento del Movimiento Fe y Alegría, desde el año 1956.

Para dar inicio vemos que Bustos (1996) alude sobre Educación Popular diciendo, que ésta debe existir como una opción distinta a la educación institucionalizada y que de allí se desprende como una nueva propuesta y oportunidad. Por su lado, Dam (1996) argumenta que cuando se habla de Educación Popular existe mucha más participación e influencia de las experiencias de quienes participan en los procesos.

A su vez, en el texto *Clearing the Theoretical Ground: Elements in a Theory of Popular Education* (Folley, 1998) expone que la educación popular se refiere a la forma en que se logran involucrar a las personas en procesos de análisis crítico que contribuyan al actuar colectivamente en contra de las desigualdades e injusticias que se vivan en su entorno. Añade que el concepto surgió en América Latina debido a las luchas de las personas en la década de 1960 y que de éste se hace mención en el resto del mundo, cada vez más por quienes están interesados en el papel del aprendizaje y la educación con enfoque social.



Al igual, es importante hacer mención sobre los estudios realizados en el marco de la temática de educación popular; lo cual es base fundamental de la filosofía de servicio de Fe y Alegría. Mejía (2001) explica que la educación popular se remonta al abril de 1792 en la Asamblea francesa, es donde se le da vida a una escuela única, laica y gratuita. Ese intento de dar escuela a todos como base de una construcción de igualdad social, va a ser la base de lo que hasta ese momento se llamó Educación Popular.

Las principales dinámicas que se gestaron, alimentaron y generaron un proceso de constitución de la Educación Popular en el continente fueron: primero, la revolución cubana; la teoría de la dependencia, especie de lectura tercermundista y latinoamericana del fenómeno del imperialismo; La teología de la liberación y el protagonismo de la sociedad civil. Por su parte, Freiré (1969) en «La Educación como práctica de la libertad» y «Pedagogía del Oprimido» consolidaría el pensamiento latinoamericano y tercermundista; el cual retomando la idea de educación popular, se convirtió en un pensamiento que jalona procesos sociales en diferentes países del mundo.

Por tanto, Fe y Alegría (2002) en su congreso del 2001 en Guatemala proclamó que para este movimiento, la educación popular debe ser definida por su intencionalidad transformadora, entendida como un movimiento alterno, que enfrenta las prácticas educativas de tradición, promoviendo una sociedad más democrática y justa. Dice Fe y Alegría (2002) que la educación

popular es aquella que acompaña a la sociedad en la construcción identidad y que a su vez sea una alternativa que garantice la participación y una vida digna para todos. Añaden que esta concepción de la educación es “humanizadora”, tomando como centro las personas, entendida que es, desde, con y para quienes están en condiciones de pobreza y exclusión. Entienden la Educación Popular como una “propuesta ética, política y pedagógica para transformar la sociedad” (Fe y Alegría, 2002, p.3) haciendo que quienes sufren exclusión puedan llegar a ser quienes lleguen al poder y sean actores de vida, de un proyecto humanizador y de patria.

Mejía (2001) hablando sobre educación popular, apoyado en Cáceres (1964) habla sobre la historia de la educación popular, explicando que se remonta a la Francia del 1792 cuando la Asamblea francesa dio forma a una escuela única, laica y gratuita. Además recuenta que dicho pensamiento y obra fue retomado al llegar a América y por algunos pensadores que dieron forma a las nacientes repúblicas americanas (Simón Rodríguez, Domingo Faustino Sarmiento, José Martí). Mejía (2001) añade que en los 60’s se notó el resurgimiento de la educación popular al vivirse un ambiente que propendía por el trabajar por la desigualdad en el mundo, lo cual en Latino América tuvo muy fuertes corrientes y grupos que trabajaban por la transformación y la construcción de un proyecto educativo coherente con aquellos ideales de cambio, lo que finalmente se llamó para ese entonces Educación Popular.

En un texto sobre pedagogía en la educación popular (Mejía, 2011) alude sobre los pensamientos de Velaz (1956) quien hacia una construcción de un ideario de la educación basada en los fundamentos de una educación que pudiera romper cadenas opresoras del sector popular a través de una educación más “extensa y cualificada”.

Laconcha y Masi (2005) presentan un rastreo de algunas definiciones de educación popular por diferentes autores y tiempos distintos, la primera es de Núñez (1985) quien expone que la educación popular es un proceso formativo y de capacitación que se da en un ambiente de clase política y está vinculada a la acción que organiza el pueblo, buscando el construir sociedad. Al igual, menciona que Mejía (1990) explica que la educación popular se da en medio del proceso histórico de lucha de cada país; como también explica que Torres (1999) supone que la educación popular es una corriente política pedagógica en la que se mezclan una serie de prácticas y discursos diferentes entre sí. De igual manera, Laconcha y Masi (2005) presenta lo que ellos denominan rasgos definitorios de la práctica social denominada educación popular, los cuales se pueden resumir bajo cuatro aspectos fundamentales: La lectura crítica de la sociedad, segundo la intención política emancipadora, los sujetos populares se convierten en actores de emancipación y finalmente, unas metodologías de trabajo apropiadas.

En un aparte de su texto sobre educación popular (El Achkar, 2009) alude que ésta se puede definir como un acto dialógico. Basado en lo dicho por Freire (1997) que nadie educa a nadie, nadie se educa sólo, explicando que la educación es interactiva, visto como un proceso dialógico permanente. Al igual El Achkar (2009) dice que la Educación Popular respecto a los derechos humanos potencia el juicio como una facultad política que nos permite distinguir, relacionar, debatir, exigir, deliberar.

Vélez (2011) explica que la Educación Popular es más que un discurso político que académico y que está en un triángulo de análisis entre lo educativo, social y político, aclarando que no se trata de masificación como se hace en el modelo capitalista. Dice que el término popular trae consigo un enfoque social de enfoque en el cambio de estructuras, con alta influencia del discurso Marxista. Apoyada en Torres (1993) la Educación Popular ha vivido tres fases: el enfoque en educación liberadora de Freire (1961), el encuentro con lo pedagógico y los cambios traídos por aspectos como Globalización o internacionalización del capital.

En el prólogo del texto Entrelazados de la Educación Popular de la CAAL (Duque, 2013) alude que la educación popular ha sido construido al ritmo de la crítica y el rechazo al ámbito cercado en el que vivía atrapada la pedagogía, al interior de muros escolares modernos, donde la enseñanza, la instrucción y la formación se habían convertido en unos instrumentos de aculturación, adoctrinamiento y domesticación de sectores sociales que se creían subordinados o subalternos.

2.7. Estudios sobre tercer sector



Pasando al ámbito del tercer sector, tenemos que estudiando el desarrollo de las organizaciones del tercer sector (Donati, 1997) expone que muchos autores han definido al Tercer Sector como efecto y posible solución de la crisis del “estado de bienestar”; expresa aquellos límites, carencias y patologías del mercado. Añade Donati (1997) que el tercer sector se puede interpretar, por un lado como un modo de ser positivo y propositivo de la sociedad; también como una forma social emergente que surge del exigir la diversificación de las respuestas a necesidades sociales específicas.

Donati y Esparsa (1997) suponen que el tercer sector es el conjunto de organizaciones con autonomía que cimentan su acción en los valores solidarios. Por su parte, Richer (1997) presume que las asociaciones sin fines de lucro o tercer sector están siendo objeto de un nuevo interés por

parte de los investigadores. Agrega que el tercer sector adquiere un nuevo rol en el contexto de la crisis del modelo de desarrollo y el cambio constante del mundo organizacional contribuyen también a explicar el nuevo interés de las ciencias sociales por esta temática. Richer (1997) describe como está compuesto el grupo de organizaciones que hacen parte del grupo de economía social, aparecen tres tipos de organizaciones: las cooperativas, las sociedades mutualistas y las asociaciones sin ánimo de lucro que realizan alguna actividad económica.

Entre tanto, Toba y Pardo (2001) entregan un análisis donde afirman que las organizaciones viven un proceso de transformación y que el tercer sector es protagonista de ese cambio. Describe al tercer sector como un conjunto de instituciones en las que es muy importante lo que se hace, como se hace y con quien se hacen las cosas. Afirma que estas organizaciones saben generar y aprovechar oportunidades, logran canalizar esa energía social que se desprende de la acción social. De igual manera contempla como la gestión social debe ser desarrollada por el Tercer Sector de forma tan que puedan generar sinergia con el Sector Privado y Público.

En un estudio sobre el tercer sector en Colombia (Villar, 2001) que en nuestro país este conjunto de organizaciones está conformado por entidades sin ánimo de lucro (ESAL), organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de economía solidaria.

De igual manera en estudios para la CEPAL en Uruguay (Fuentes y Gerstenfeld, 2005) reconocen las características principales del Tercer Sector, mencionando que en primera instancia se distinguen por el no perseguir fines de lucro, luego busca resaltar su escala y flexibilidad, así como su mayor cercanía con el mercado demandante y también la capacidad que tienen de captar recursos y movilizar trabajo voluntario, diciendo que eso es lo que principalmente le han llevado a ser participe en una forma creciente en la ejecución de diferentes políticas sociales.

Piñar (2005) hace la distinción de la confusión, poco reconocimiento y complejidad del concepto de Tercer Sector. Dice que es un concepto que resulta de querer hacer la distinción del sector público (primer sector) y del sector privado (segundo sector). Explica también que en ocasiones se le denomina Sector Terciario pero que la manera correcta de mencionarlo es diciendo Tercer Sector.

En su texto sobre la relación que existe entre sectores y su análisis sobre el fortalecimiento de la sociedad civil (Salas, 2005) presenta al tercer sector como “lo social” y argumenta que está conformado por aquellas organizaciones civiles sin ánimo de lucro, con iniciativa privada, aquellas que proponen el desarrollo humano y social de las personas, grupos, familias y comunidades, tales como: asociaciones, corporaciones, fundaciones, partidos políticos, entidades eclesiásticas, gremios, cooperativas, o.n.g., cajas de compensación familiar, sindicatos y juntas de acción comunal. Resulta muy interesante lo que resalta entre sus líneas, respecto al objetivo del Tercer Sector diciendo que es aquel que procura la vigencia de la “ciudadanía social” (Salas, 2005, p.115) promulgada por el Estado Social de Derecho; es decir, que los las personas puedan disfrutar de derechos sociales entre los cuales se hallan el trabajo, la seguridad social, la salud, la educación, la vivienda y la recreación.

Duran (2009) hablando sobre el tercer sector escribe que sobre él se constituye una especie de mezcla de las contradicciones actuales, como una salida a las limitaciones de la lógica capitalista. **Expone el autor, que** existen cuatro grupos en este sector, el asistencial, el ciudadano, el de economía social y el corporativo. **El primero se caracteriza** porque da espacio al voluntariado social, se centra en valores de solidaridad y altruismo, servicios sociales, da respuesta a crisis y genera. Respecto al de asistencia explica que es aquel capaz de provocar cambios, transformaciones en un espacio de conciencia de corresponsabilidad. Sobre el subsector denominado economía social, alude que genera oportunidades para sectores alternativos a través de mecanismos de inclusión a sectores marginados del sistema financiero y productivo. Finalmente sobre a lo que Duran (2009) presenta como el Tercer Sector Corporativo dice que es aquel que se centra en valores de prestigio y eficiencia, que propicia el consumo y sistemas de producción ambiental y socialmente responsables, que corresponde a una serie de instrumentos de la creciente responsabilidad corporativa, el mercadeo social y cultural.

Grosso (2013) se cuestiona el término tercer sector. Explica como la literatura hace la agrupación u ordenamiento del mundo organizacional ubicando una clasificación de tres grupos donde al tercero se le han asignado aquellas que son de la sociedad civil que tienen origen en el medio comunitario, de las cuales se dice buscan el bien general, con un accionar entre lo filantrópico, la beneficencia, la asistencia y la caridad.

En lo que respecta al Tercer Sector, Gómez-Quintero (2014) se refiere a que en las últimas décadas han surgido con mucha fuerza en el panorama nacional e internacional miles de organizaciones civiles sin ánimo de lucro, e independientes de los gobiernos nacionales, que están teniendo un gran protagonismo social, político y económico. Una revolución o explosión de la sociedad civil, ha dado como resultado un interés por estudiar a fondo lo que se denomina

tercer sector, el antagonismo actual del estado y el desinterés de la economía de mercado por lo social, han hecho de que un despertar se dé en espacios de organización de las prácticas que promueven el bien común.

En un estudio sobre ONG's y ESAL (Gómez, 2014), increpa sobre el hecho de que en las últimas décadas han surgido en el panorama nacional e internacional miles de organizaciones civiles sin ánimo de lucro, e independientes de los gobiernos nacionales, las cuales son muy activas en el ámbito social, político y económico. A lo anterior, América Latina y, en particular Colombia, no han sido caso aparte. Las organizaciones no gubernamentales, las fundaciones, las asociaciones y el resto de entidades sin ánimo de lucro se han vuelto protagonistas en la sociedad civil colombiana durante las últimas dos décadas. En parte, han basado su auge en el desencanto producido hacia las cosas del Estado, en resultar cercanas al ciudadano común, en generar tanta simpatía como confianza (Gordon, 2005), y en mostrarse como actores eficaces y legitimados por la sociedad para actuar con las poblaciones que demandan atención por parte del Estado.

Para finalizar está Hernández (2014) quien presenta el proceso histórico del tercer sector en Colombia, partiendo de una etapa que denomina de la colonia a la constitución del 1991, seguido presenta la etapa de la Colonia y Frente Nacional plantea desde la reforma constitucional del 1936 y el frente nacional.

2.8 Modelo de análisis la cultura de una organización.

Lo expuesto sobre cultura organizacional por (Zapata y Rodríguez, 2008) parte de lo general a lo particular y está dividido en diferentes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los aspectos simbólicos de la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión de la empresa. Lo anterior a fin de analizar los componentes, rasgos y características de la cultura una organización en particular. A continuación los componentes del modelo que comprende trece dimensiones:

La historia.

Hace referencia al desarrollo al desarrollo de la vida en común de la gente. Explican los autores que en este punto se observa al fundador, la evolución de las diferentes estrategias y sus estructuras.

Entorno y la sociedad.

En este segundo punto Zapata y Rodríguez (2008) aluden que estos aspectos constituyen la cultura externa, el entorno cultural, el contexto del individuo y la organización. En este punto destacan entonces el papel del entorno y sus características, en general su cultura externa.

El habla, la lengua y el lenguaje.

Se reconoce la importancia del análisis, la interpretación y comprensión de estos tres aspectos en el contexto cultural; ya que son la columna vertebral del hombre como ser social, produciendo comportamientos y conocimientos importantes en la persona. En este punto se analiza el signo, la significación, la palabra, la comunicación, la jerga, el chisme o comadreo, las expresiones y los diferentes refranes que se observan en la organización.

Proyecto de empresa.

Zapata y Rodríguez (2008) hablan que este punto hace referencia a los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico, como la visión, misión, credo organizacional, principios y valores, en sí, fundamentos por los cuales la organización establece sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

El sistema de producción de bienes materiales.

Argumentan que este sistema se refiere a la economía, la producción, creación e intercambio de bienes, mercancías, técnicas y ciencias, etc. Se habla entonces del oficio y la actividad de la empresa.

El sistema de producción de bienes inmateriales.

En su texto de gestión de la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008) los autores dicen que este sistema está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originado de la relación del hombre con su medio ambiente. Explican que en este conjunto de aspectos se encuentra a parte de las simbologías y representaciones, las actitudes, creencias, mitos; aspectos como la religión, la magia, hechicería, brujería, historias, leyendas, ideologías, relaciones de tipo político-ideológicas; al igual que, la ideología gerencial y el imaginario organizacional.

El sistema de producción de bienes sociales.

Zapata y Rodríguez (2008) presentan que este sistema identificado por Vallée (1985) como el eje de las interacciones sociales, por el cual cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera. Este sistema está comprendido por los bienes sociales diacrónicos y estructurales, los valores, ritos y ceremonias más representativos. Al igual están los hechos sociales, eventos, normas y reglas; el control social y los bienes sociales sincrónicos o coyunturales; también están las conductas sociales, los grupos de referencia, los grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos, relaciones formales e informales; las artes, el deporte y la música.

Las relaciones interpersonales.

Zapata y Rodríguez (2008) exponen que éstas son el inicio del análisis de los grupos primarios en la organización, ya que son grupos que buscan algo en común que es logrado a través del interactuar con el otro, con el fin de lograr identidad. En este cumulo de aspectos se destacan el papel de la cultura a manera individual y colectiva, la distancia jerárquica, el rol de género, la evasión de la incertidumbre; el clima organizacional y el conflicto de intereses.

Relaciones de parentesco.

Zapata y Rodríguez (2008) identifican que dichas relaciones hacen referencia a la unión o vínculo que existe entre los parientes. De igual manera trata la relación o semejanza que existe entre las personas de una misma familia. En este ítem se detalla el contexto; se mira el parentesco y la cultura, la estructura del parentesco, descendencia, parentesco bilateral; al igual se tiene en cuenta la clasificación de los parientes y las relaciones de poder.

Relaciones de poder.

Zapata y Rodríguez (2008) argumentan que las relaciones de poder hacen parte de un contexto de dominio en el análisis de las organizaciones. Algunos puntos que se relacionan en este ámbito son aquellos aspectos que relacionan el poder y el conflicto; la naturaleza del poder, las clases de poder; las fuentes y bases del poder, al igual que los efectos de las relaciones de poder.

Liderazgo y estilos de dirección

Sobre liderazgo y estilos de dirección, Zapata y Rodríguez (2008) dicen que éstas reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen quienes dirigen y que al igual

existe una influencia sobre las relaciones personales, como unos rasgos de la personalidad que a su vez se reflejan en el comportamiento y en la forma de expresarse, como una conducta de dominio. Agregan el hecho que para el respectivo análisis es necesario detenerse a mirar el contexto de la situación y los estilos de liderazgo que relacionan en siete categorías: carismático, tradicionales, legales, democráticos, tecnocrático, autocrático y burocrático.

Respecto a los Estilos de Liderazgo (Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2008) exponen la existencia los que se mencionan a continuación: Carismático, Tradicional, Legal, Democrático, Tecnocrático, Autocrático y Burocrático. Concluyen que:

El análisis de los modo de ser y los estilos de liderazgo en la organización constituyen la forma de direccionar las relaciones interpersonales, orientando y gestionando al personal en el contexto de la cultura organizacional, influenciando en las personas e integrándolas a las subculturas de una colectividad a una organización, facilitando el desarrollo de sus capacidades de manera que la organización mejore su capacidad para resolver problemas, con una competencia cada vez mejor para encontrar mejores soluciones humanas y técnicas para el logro de sus objetivos organizacionales. (Paramo, Ramírez y Rodríguez, 2008. p 31)

Las subculturas.

Zapata y Rodríguez (2008) explican que en la empresa existen grupos sociales que componen las subculturas y que se pueden clasificar como: los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos que constituyen culturas muy diferenciadas que conviven en la organización. Aluden que al interior de éstas, se forman diferentes identidades que se relacionan con distintos fenómenos sociales que se originan de cómo es la interacción personal de los grupos.

Identidad

Respecto a la Identidad (Zapata y Rodríguez, 2008) exponen que para que una empresa pueda tener identidad debe permitir a sus integrantes una visión común, hablando del poder tener la misma referencia cultural, que pueda ser elegida, interiorizada y reproducida, en ningún momento impuesta por la autoridad o estrategias manipuladoras.



"Los movimientos de Educación Popular,
sólo pueden nacer pequeños, pero como semillas
de árboles gigantes".
P. Vélaz (Fundador)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presentan los detalles de tipo metodológico utilizados en la investigación. Al inicio se presenta el modelo de análisis aplicado, seguido de la estrategia de investigación seleccionada y su justificación; seguidamente se hace la presentación de la muestra, argumentando su escogencia. Al finalizar se encuentran las estrategias de análisis de datos y los mecanismos de procesamiento utilizados.

3.1 Modelo de análisis aplicado a Fe y Alegría regional Cali.

El modelo de análisis aplicado, se explica observando las etapas de la investigación o las fases sucesivas que se describen a continuación:

- **Primera etapa:** básicamente fue el planteamiento del anteproyecto. La idea de la investigación, antecedentes, justificación y campo de la investigación, amplitud del problema, delimitación del problema, preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos, el marco teórico, el cronograma, entre otros elementos. Esta etapa inicial concluyó en el mes de Diciembre de 2014 en donde se informa su aprobación.

- **Segunda etapa:** comprende el desarrollo de la investigación y algunas otras actividades que a continuación se relacionan. Inicialmente el desglose del marco teórico, la aplicación de metodologías que den cuenta de los objetivos propuestos en congruencia con el modelo de análisis de la cultura organizacional planteado por Zapata y Rodríguez (2008). Se recoge la información desde las distintas fuentes señaladas. Este proceso se terminó en el mes de mayo del año 2015, fecha en que se transcriben las entrevistas realizadas. Paralelamente se realizó la fase de pre-análisis que llevó al presente informe final.

- **Tercera etapa:** desarrollada en los meses de mayo a noviembre y es el proceso de elaboración del documento final sobre el caso Fe y Alegría regional Cali. A este nivel se realizó la triangulación de los métodos. Se realizaron las conclusiones y los resultados obtenidos con la realización del trabajo investigativo. Se consultaron expertos en historia empresarial, comunicación organizacional y legislación laboral. Se realizan correcciones al documento final por parte del Director de la tesis Diego Varón PhD en el mes de Noviembre de 2015, se procedió a entregar a evaluación cuya respuesta fue dada en Enero y la segunda entrega definitiva se da en febrero, dando lugar a una sustentación en el mes de marzo de 2016.

Un aspecto importante a destacar es la colaboración constante de la organización Fe y Alegría regional Cali, se contó con la disposición plena de sus directivos y colaboradores. Se tuvo acceso a importante información de tipo documental, registro gráfico, comunicaciones, acceso a las publicaciones, sitios web, entre otros. Lo anterior fue importante en gran medida para la culminación del documento y que se de en el marco de la rigurosidad que amerita.

3.2 La estrategia de investigación.

La estrategia de investigación escogida, es el estudio de caso del tipo “como” o “por qué”; la cual tiene por características principales el hecho de que el investigador tenga poco control sobre los acontecimientos y de que la temática suela ser contemporánea (Yacuzzi, 2005). En este documento la propuesta investigativa busca el “como” respecto a la incidencia del Liderazgo en la Cultura Organizacional de Fe y Alegría Regional Cali. De igual manera, es importante añadir lo que Garcilazo (2011), apoyado en Berg (1998) menciona sobre los estudios de casos, diciendo que son una estrategia donde se recolecta información de manera sistemática, sobre una persona u organización, permitiéndole a quien investiga entender de qué manera funciona u opera. En este sentido, lo que se ha hecho es la recolección de datos de manera organizada sobre la seccional Cali de la organización en mención, de allí lo que se busca es entender desde adentro como funciona y opera la unidad de análisis.

Por otro lado, es importante mencionar que la investigación es de tipo exploratorio, ya que se plantea el contrastar la relación de los estilos de dirección observados respecto a las características culturales de la organización, permitiendo avanzar en el entendimiento del liderazgo y que esto permita estimular futuras investigaciones al respecto, de la relación de cultura organizacional y los estilos de dirección.

3.2.1 Diseño y características del estudio de caso

Como ya se mencionó el tipo de problema de investigación se definió bajo la figura del estudio de caso; el cual según lo explica Aktouf (2011), necesita un estudio completo, detallado y a profundidad de la organización. Para tal efecto, el estudio **se realizó** sobre los aspectos culturales y de dirección que muestra FyA regional Cali, que cuenta con 6 centros de formación de básica primaria, secundaria y un instituto de carreras para el trabajo y el desarrollo humano; también cuenta con 11 Centros de Atención Infantil, un centro de desarrollo cultural y social, más los programas de desarrollo institucional, social, cultural y organizacional.

Tabla No. 6. Criterios de definición de la estrategia metodológica. Estudio de caso.

CRITERIOS	APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN
Pregunta de investigación	Describir Cómo es la cultura organizacional de Fe y Alegría regional Cali y que estilos de dirección son los que más predominan.
Tipo de Pregunta	"Como"
Requerimientos del estudio	Necesidad de observar la Cultura Organizacional y la posible relación de los estilos de Liderazgo sobre ella.
Tipos de estudio	Inductivo (Aktouf, 2001), a partir del caso particular de Fe y Alegría Cali, se plantearán una serie de generalizaciones respecto a la relación que pueda haber entre cultura organizacional y liderazgo.
FUENTE: Adaptado de Caicedo, C. (2012). Políticas públicas, estructura de organizaciones no Gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. Estudio de Caso Fundación Paz y Bien.	

3.2.2 Selección de Fe y Alegría regional Cali como estudio de caso.

Los límites de este trabajo están determinados por la ubicación geográfica de la unidad de análisis. Como espacio investigativo geográficamente está definido la ciudad de Cali. La Dirección de la Regional Cali está a cargo de Ferney Palta. La evidencia recolectada está definida por los lineamientos del modelo de Zapata y Rodríguez (2008) expuestos en el libro Gestión de la Cultura Organizacional. Para Fe y Alegría Colombia la Regional Cali es una de las más representativas en cobertura de educación formal y de primera infancia, igualmente su proyección en la promoción social y comunitaria es uno de sus puntos fuertes.

Fe y Alegría Cali se convierte en un caso representativo de las organizaciones del tercer sector por tener un enfoque en la educación popular, su trabajo tiene el reconocimiento del sector público y la empresa privada, organizaciones internacionales que respaldan económicamente muchos de sus proyectos.

Tabla No. 7. Justificación de la selección de Fe y Alegría Cali como estudio de caso.

CRITERIOS	APLICACIÓN A LA INVESTIGACIÓN
Representatividad en cuanto al tipo de organización que se requiere estudiar	Fe y Alegría a nivel Federacional cuenta con más de 60 años de trabajo, la Regional Cali tiene más de 40 años existencia impactando el sector educativo en básica primaria, secundaria, primera infancia, programas de proyección social en la Ciudad.
Representatividad en cuanto al objeto de la investigación	Organización del tercer sector de fundamentos religiosos, multinacional y de dirección mixta.
Complejidad	Organización altamente estructurada.
	Direccionamiento centralizado y de operación descentralizado.
	Esta conformada por organizaciones religiosas que han cooperado con la causa desde los inicios del movimiento.
	Crecimiento a nivel internacional y local, Cali fue un foco inicial de su trabajo.
Acceso a la información	Disponibilidad de acceso a la información.
	Posibilidad de observación detenida.
FUENTE: Adaptado de Caicedo, C. (2012). Políticas públicas, estructura de organizaciones no Gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. Estudio de Caso Fundación Paz y Bien.	

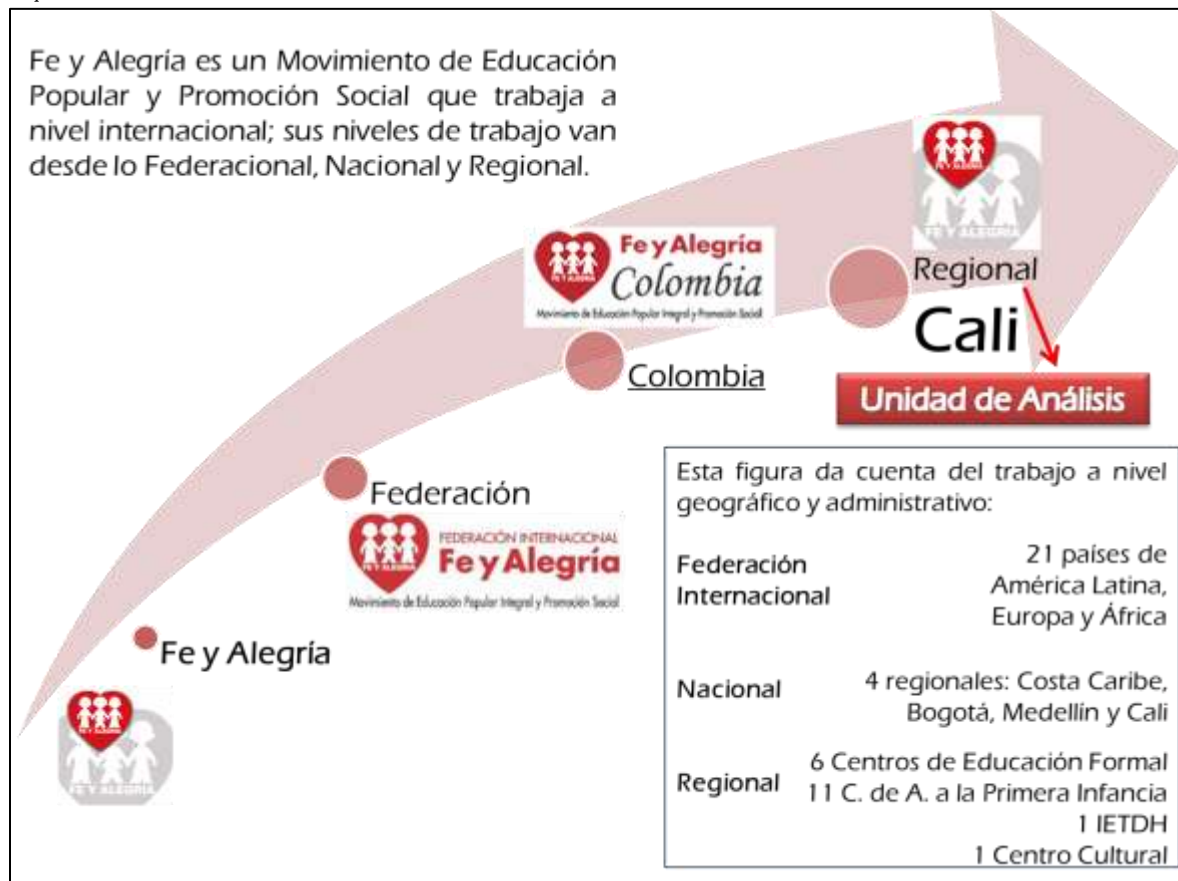
3.2.3 Unidad de análisis

Para definir la unidad de análisis en el presente proyecto investigativo fue necesario el definir la relación con el estudio de caso en sí mismo, para que al finalizar se logre “decir algo” sobre la posibilidad de analizar la pregunta de investigación y las que se desprendieron de la misma.

La investigación es de tipo longitudinal, donde se definió la regional Cali, para estudiar su cultura organizacional, sus estilos de dirección, analizar que posible relación hay entre la cultura y los estilos de dirección en la unidad de análisis.

Para realizar esta investigación se definió un diseño de estudio de caso simple y se estableció la Regional Cali como unidad de análisis.

Esquema No. 5. Unidad de Análisis.



Fuente: Elaboración propia

3.3 Muestreo y fuentes de datos

El estudio de caso simple permite integrar diversos métodos de recolección de información, por ello en esta investigación se usaron múltiples fuentes de información, cada uno de los puntos son explicados al detalle:

- Encuestas.
- Entrevistas Semi-estructuradas.
- Análisis Documental
- Visitas de campo.

3.3.1. Cronología de la investigación: diseño, recolección y análisis

El proceso investigativo se realizó en cuatro fases: la primera fase, de recolección de información; la segunda fase, de caracterización del problema y definición de la pregunta de investigación; la tercera fase, de reconstrucción de datos; y la cuarta fase, de análisis de los datos bajo el análisis que Zapata y Rodríguez (2008) presentan sobre Cultura Organizacional, finalizando con la presentación de conclusiones. A continuación se detallará cada una de ellas:

FASE 1. Definición de la temática, unidad de análisis y pregunta de investigación (Enero 2014 – Junio 2014).

En primera instancia gracias a la observación participante del autor, **que fue desde junio de 2013 hasta diciembre de 2014,** se hizo la respectiva indagación sobre la temática y aspectos importantes Fe y Alegría, que luego llevaron a la definición de la pregunta de investigación. En esta fase se definió la temática y la problemática a tratar en la investigación, para ello se realizó: a) revisión de literatura sobre Fe y Alegría; b) elaboración del marco de referencias conceptuales (Antecedentes, definición conceptual y marco teórico) sobre cultura organizacional, educación popular y tercer sector; c) elaboración del marco de referencias conceptuales acerca de los estilos de dirección; y d) revisión de marco teórico del modelo de Zapata y Rodríguez (2008).

FASE 2. Recolección de la información. (Julio de 2014 – Marzo de 2015)

En esta segunda etapa hubo el respectivo análisis documental, luego se procedió al diseño y aplicación de las herramientas de recolección de los datos: encuestas y entrevistas semi-estructuradas. Las encuestas fueron diseñadas en tres etapas, la primera fue una mejora por parte del asesor de la investigación, luego paso a revisión de un par profesional y por último se hizo la respectiva prueba piloto con un usuario que hacia parte de la muestra. La aplicación de esta herramienta cuantitativa, se dio en un ambiente virtual, bajo el modelo que da Google Forms, aprovechando también que esta aplicación ofrece la oportunidad de tabular la información y organizarla para el refinamiento de la presentación de resultados. Al mismo tiempo, se aplicaron las entrevistas a las personas pre-seleccionadas, utilizando una herramienta que también fue sometida a revisión por parte del asesor de la investigación y se aplicó según el plan metodológico.

En su orden, así fueron desarrolladas las actividades: a) recopilación de documentos sobre FyA; b) análisis del plan estratégico 2011 - 2015; c) elaboración del marco contextual; d) identificación de situaciones problemáticas; e) identificación y descripción de procesos y metodologías; f) aplicación de encuestas y entrevistas a todo el personal buscando que todos los niveles jerárquicos y lugares de trabajo estuvieran representados.

FASE 3. Re-construcción de los datos (Marzo – Mayo 2015)

En primera instancia en esta Fase se dio inicio a la re-construcción de los datos, donde se hizo una descripción de los documentos analizados bajo lo estimado como “análisis documental”. Posteriormente, se presentaron los resultados que se lograron al tabular las encuestas, haciéndose una presentación en el orden en que estaban las preguntas en el cuestionario; cada una con su respectiva tabla que da muestra de los resultados, al igual que la descripción de los resultados para las diferentes respuestas. Seguidamente se mostró la clasificación y tabulación de las respuestas de cada entrevista, las cuales fueron procesadas en una tabla que hace el agrupamiento de cada una de las respuestas por persona.

FASE 4. Análisis de los datos (Mayo – Diciembre 2015)

Una vez se tenían los documentos estimados, los resultados de las encuestas y las entrevistas; se dio inicio a la redacción de acuerdo al orden estimado en los objetivos específicos de la investigación. Se presentó el análisis respectivo de la información que de cada una de las fuentes resultó; se hizo de manera organizada acorde con los objetivos planteados. Al finalizar, se presentaron las discusiones y conclusiones a las que hubo lugar.

3.3.2. Encuestas

La tarea de investigación tuvo una base cuantitativa a fin de permitir un mayor fundamento a los resultados, de manera que se dé una connotación objetiva al análisis de los resultados que se logren en el transcurso del trabajo, ver en los anexo. A continuación el detalle del trabajo realizado donde se explican los tipos y cantidad de preguntas realizadas, el diseño de cuestionario, metodología de aplicación o muestreo, el diseño de las entrevistas, la revisión documental y la observación.

Tipos de preguntas:

Se plantearon preguntas, cerradas, mixtas, opción múltiple con única respuesta y con opción del Sí o el No. Cada pregunta traía con antelación el respectivo enunciado que daba la indicación de cómo debía responder el encuestado; de igual manera, para las preguntas sobre “modo de ser” y “liderazgo o estilo de dirección” se tuvo un espacio de explicación o ampliación del significado de las alternativas de respuesta, según el marco teórico en estudio. El aplicativo utilizado de *Google Forms*, solicitaba para poder darle fin, contestar a todas las preguntas presentadas.

Cantidad de preguntas:

Se aplicaron 4 preguntas que daban cuenta de algunos datos importantes del encuestado. 20 Ítems más, cuestionaban aspectos relacionados con la cultura de la organización y los estilos de dirección que se tienen en la unidad de análisis. En total fueron 24 preguntas por contestar.

Diseño del cuestionario:

El cuestionario básicamente tuvo tres momentos importantes de edición, que definieron su contenido, aplicación y afinamiento. Un primer momento fue aquel que distinguía las variables y se organizaron los criterios opcionales de respuestas. Un segundo momento fue el de revisión del contenido y finalmente cuando se afinó el detalle de aplicarse en un ambiente virtual, que se pudiese compartir por email o redes sociales, que cada persona pudiera contestar de manera remota desde su equipo móvil, celular, tableta; también desde su lugar de residencia u oficina.

Dicho cuestionario organizó las preguntas según la necesidad, al inicio se encuentran cuatro preguntas informativas de selección múltiple y única respuesta, posteriormente, están las preguntas que cuestionan sobre los objetivos específicos en su orden, primero se ven las que buscan la caracterización de la cultura organizacional de la unidad de análisis, luego se observan aquellas preguntas sobre los modos de ser y termina el cuestionario con algunos ítems sobre estilos de dirección. Ver anexo No. 1.

Metodología de aplicación - Muestreo

Teniendo en cuenta el total de empleados calculados en la regional Cali son 275, los cuales fueron agrupados según su la ubicación dentro de los diferentes grupos de trabajo de la organización: centros de formación, centros de atención a la primera infancia y los de la oficina regional. Ahora bien, estos grupos fueron divididos según el cargo ocupado por cada persona, haciendo distinción si son directivos, allí en este grupo se encuentran los directivos de la regional y los directores de los centros de formación o centros de primera infancia; luego se tienen las áreas de apoyo, en donde se encontraban los acompañantes pedagógicos y los coordinadores de los centros de formación o de primera infancia; de igual manera, está el cuerpo docente de los centros de formación o los de atención a la primera infancia, finalmente está el grupo denominado personal operativo, donde se agruparon los colaboradores del área administrativa, logística, mantenimiento y aseo.

Tabla No. 8. Distribución del personal por tipo de cargo

Distribución del Personal	Tipo de Cargo	Cant	Part %
Oficina Regional Cali	Director	1	0,4%
	Subdirectores	2	0,7%
	Jefes de Area	5	1,8%
	Administrativos	5	1,8%
Centros de Formación	Directores	7	2,5%
	Coordinadores	12	4,4%
	Docentes	105	38,2%
	Personal Operativo	45	16,4%
Centros de Atención a la Primera Infancia	Coordinador operativo	6	2,2%
	Docentes	75	27,3%
	Personal Operativo	12	4,4%
Total		275	

Fuente: Elaboración propia

La selección de la muestra se realizó bajo un muestreo aleatorio estratificado de tipo proporcional; donde se tomó primero una muestra representativa que dio como resultado el cálculo para aplicar 83 encuestas; luego, a la muestra se le aplicó una serie de ponderaciones que corresponden a la representatividad porcentual, que tiene el tipo de cargo respecto a las personas pertenecientes a cada grupo de cargos.

Tabla No. 9. Calculo de la muestra.

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	N	275,0
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	P	0,5
PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA	Q	0,5
ERROR MUESTRAL	d	0,1
NIVEL DE CONFIANZA	NC	1,0
TIPIFICACIÓN	Z	1,8
TAMAÑO DE LA MUESTRA	n	83,4
$n =$	$P * Q$	
	$((d/Z) * (d/Z)) +$	$((P * Q) / N)$
$n =$	0,25	
	0,0020898	0,0009091
		83

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se encontró que la cantidad más representativa de la muestra es la de los centros de formación con un 61%, luego está la de los centros de primera infancia con un 35% y luego está la de los cargos de la oficina regional con un 4%. Dentro de esas tres clasificaciones, los tipos de cargo más representativos fueron los docentes 66% y los de menos representación los cargos directivos 5%.

Tabla No. 10. Distribución ponderada de aplicación de encuestas.

Distribución No. encuestas según % Part		Cant	
Oficina Regional Cali	Director	0	0,4%
	Subdirectores	1	0,7%
	Jefes de Area	2	1,8%
	Administrativos	2	1,8%
Centros de Formación	Directores	2	2,5%
	Coordinadores	4	4,4%
	Docentes	32	38,2%
	Personal Operativo	14	16,4%
Centros de Atención a la Primera Infancia	Coordinador operativo	2	2,2%
	Docentes	23	27,3%
	Personal Operativo	4	4,4%
Total a encuestar		83	

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Entrevistas

Aktouf (2001) hace alusión a que estas son cuestionamientos orales con un individuo en sentido de un tema determinado donde lo que se busca es profundizar algunas temáticas desde lo que responda dicha persona. Éstas serán las piezas esenciales de la etapa de recolección de información. Para este estudio es crítico tener acceso a personajes todos los perfiles que laboren en la organización sin distinción de los cargos pero si con una ponderación. Con el objetivo de lograr un mayor acercamiento con las personas seleccionadas se utilizará el formato de entrevistas semi-estructuradas, preguntando no solamente acerca de los hechos sujeto de análisis, sino acerca de las opiniones y percepciones personales de los entrevistados y sobre otras fuentes de referencia que permitan corroborar las evidencias. Ver anexo No. 2.

El formato de entrevistas contiene 26 preguntas abiertas con una estructura semi-estructurada que busca indagar en una profundidad de nivel medio.

1. Historia
2. Lenguaje
3. Sistema de reproducción de bienes materiales
4. Sistema de reproducción de in-materiales.
5. Sistema de reproducción de Bienes Sociales
6. Relaciones interpersonales
7. Identidad
8. Modos de ser
9. Estilos de Dirección.

Al igual que en las encuestas, se procuró tener la mejor representatividad en lo que respecta al personal de FyA Cali. Se tuvo la autorización para aplicar un total de 7 entrevistas, distribuidas desde los cargos directivos hasta los más operativos y de funcionamiento central. En la tabla 11 se observa la relación entre la cantidad de entrevistados y el perfil del cargo.

Tabla No. 11. Distribución de entrevistados

CANTIDAD DE ENTREVISTADOS	INVOLUCRADO
1	Director Regional Cali
1	Sub-Director Pedagógico Regional Cali
1	Acompañante Pedagógico Regional Cali
1	Director CDI
2	Docentes Centro de Formación
1	Personal Operativo
7	Total
FUENTE: Adaptado de Caicedo, C. (2012). Políticas públicas, estructura de organizaciones no Gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. Estudio de Caso Fundación Paz y Bien.	

La programación de las visitas para entrevistas dio inicio en enero y culminaron en abril, debido a que el cuerpo docente es el de mayor representatividad numérica en el total de cargos de la regional es el único grupo del que se tienen 2 entrevistas, los demás cargos cuentan con una entrevista cada uno. La tabla No. 12 agrega las fechas en que fueron efectuadas las entrevistas. es importante anotar que en la búsqueda de objetividad, privacidad y seguridad, los datos personales de los entrevistados no han sido publicados. Lo anterior hace parte del acuerdo inicial con las personas que colaboraron, donde se buscaba mayor comodidad con la entrevista y tranquilidad al contestar.

Tabla No. 12. Cronograma de fechas y distribución de entrevistados

FECHA Y CANTIDAD DE ENTREVISTADOS	
FECHA	INVOLUCRADO
Marzo 10 de 2015	Director Regional de FyA Cali.
Enero 30 de 2015	Sub-Director Regional de FyA Cali.
Marzo 10 de 2015	Directora Centro de Atención Infantil.
Marzo 10 de 2015	Acompañante Pedagógica Regional Cali.
Marzo 26 de 2015	(2) Docentes Centro de Formación.
Abril 27 de 2015	Personal Operativo.
FUENTE: Adaptado de Caicedo, C. (2012). Políticas públicas, estructura de organizaciones no Gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. Estudio de Caso Fundación Paz y Bien.	

3.3.4. Revisión documental

Se revisó y analizó la información recopilada en medio magnético, impreso y publicado en la web de la Federación y la Organización Nacional. Los documentos fueron recolectados con la colaboración de la Oficina Regional Cali, analizándose los siguientes criterios: lenguaje en comunicación, contenido de documentos, caracterización del trabajo, términos, frases, palabras, estilos de escritura y comunicación gráfica. A continuación, en la siguiente se enuncian los documentos revisados:

Tabla No. 13. Documentos analizados en la revisión documental

FECHA	FUENTE
Marzo a Julio 2014.	Plan estrategico 2011 - 2015 y plan "nueva partitura".
	Misión, visión, estrategias y Valores.
	Organigrama Nacional y Regional.
Septiembre a Diciembre 2014.	Presentación de la empresa en la WEB.
	Circular.
	Comunicado.
	Redes sociales.
	Correos electronicos.
Enero a Marzo de 2015.	Pagina Web Federación y Pagina Nacional.
	Himno.
	Logo.
	Videos institucionales.
	Registro Fotografico actividades FyA Regional.

Fuente: Elaboración propia

3.3.5 Observación participante y visitas de campo

De igual manera, se realizaron visitas en modalidad de observación participante desde junio de 2013 hasta diciembre 2014, las últimas visitas de campo fueron por fuera del contrato laboral, las cuales se realizaron desde enero hasta marzo de 2015. En las visitas realizadas se recolectaron documentos, se practicaron entrevistas y se hizo el sondeo del cuestionario de la encuesta. A continuación se relacionan las fechas de visitas y la fuente que brindó la información:

Tabla No. 14. Registro de visitas de observación participante y de campo 2014 – 2015.

FECHA	FUENTE
Marzo a Julio 2014.	Observación participante en: CDI Madre Alberta y Expresión de Amor.
Septiembre a Diciembre	Observación participante en Instituto Jose Maria Velaz. IETDH.
Enero a Marzo de 2015.	Visitas de Campo: Centro de Formación, Santa Teresa de Jesus y La Pedregosa.
	Visitas de Campo: Centro de Formación, Fray Luis y Madre Siffredi.
	Visitas de Campo: Centro de Formación, CDC y Oficina Regional.

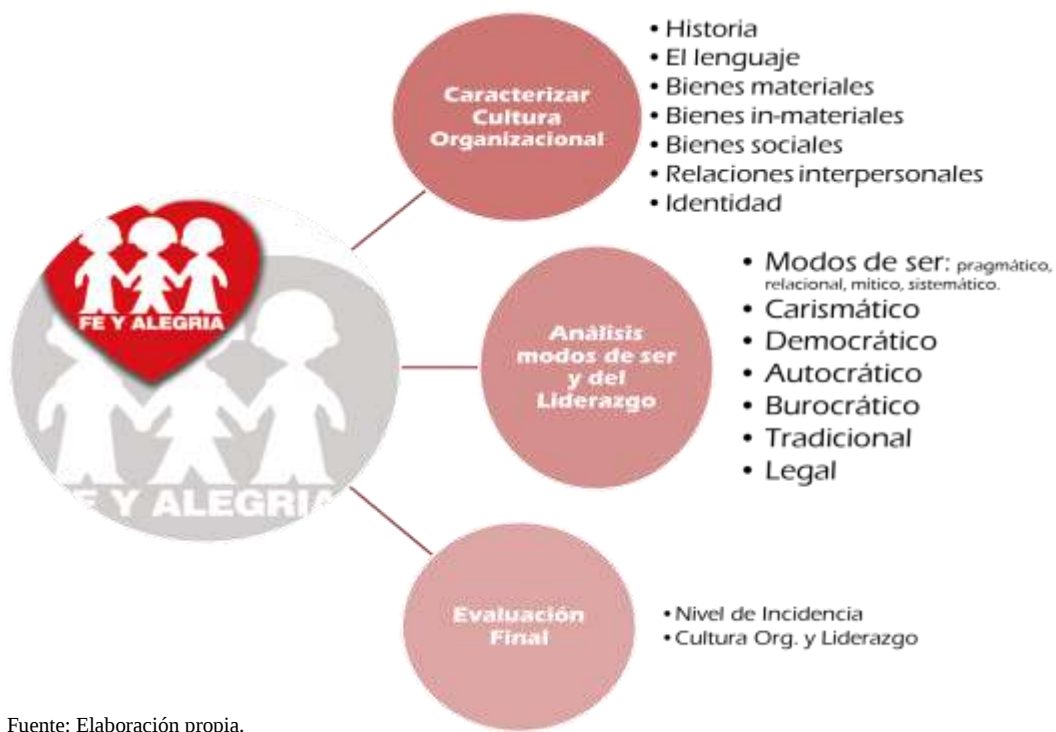
Fuente: Elaboración propia

4. CULTURA Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

Este capítulo expone un entretejido de primero, los resultados de la revisión documental, más los datos provistos por los directivos de la regional, la recopilación de material escrito y en formato digital; adicionalmente está lo que se pudo observar en las páginas web de la federación y Fe y Alegría Colombia. Al igual se presentan los datos arrojados de las 7 entrevistas realizadas, más los que resultaron de las 83 encuestas aplicadas; también están los aportes del investigador sobre lo observado en su tiempo de labores entre el año 2013 y el año 2014.

Toda la información aparece conforme a los objetivos específicos planteados, a fin de dar respuesta a cada uno de los interrogantes formulados en el planteamiento del problema. El siguiente esquema nos permite visualizar de una forma más clara el desarrollo de lo comprendido en el presente capítulo, primero el paso por la cultura organizacional de la unidad de análisis, segundo el estudio de los modos de ser y estilos de dirección, para finalmente evaluar si existe algún nivel de incidencia entre la cultura de la unidad de análisis y los estilos de dirección que se ven en la misma:

Esquema No. 6. Estructura desarrollo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Información Pre-liminar.

Lo que a continuación se presenta es de tipo informativo, son aspectos que vienen de la aplicación de la encuesta realizada; en primera instancia, se tienen los datos del tiempo de labores de los encuestados; segundo, se observaran los tipos de cargo encuestados; tercero, están sus respectivos niveles educativos y por ultimo está la información de cuál es el lugar de trabajo de cada uno de los participantes en esta encuesta de 20 preguntas.

Tiempo de Labor

A. Tiempo de Labor				
a.	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Menos de 1 año	6	7	7
b.	1 año a 4 años	36	43	51
c.	5 a 10 años	20	24	75
d.	10 años o más	21	25	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Sobre el tiempo de labores se logra observar que el 43% de los encuestados tienen entre 1 y 4 años de labores, con un 25% están los que llevan más de 10 años, con un 24% los que llevan entre 5 a 10 años; mientras que el 7% de los encuestados tienen menos de 1 de trabajar en la organización.

Tipo de Cargo

B. Tipo de Cargo				
b.	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Directivo	7	8	8
b.	Area de apoyo	5	6	14
c.	Cuerpo docente	53	64	78
d.	Servicios Varios	18	22	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



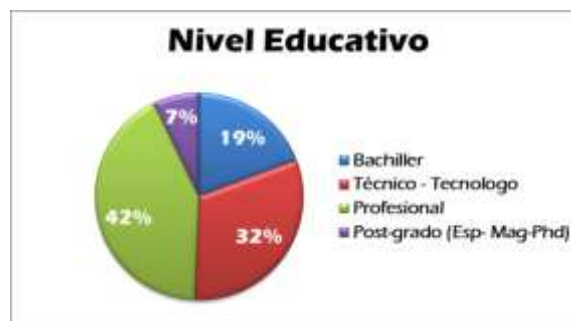
Los tipos de cargo de quienes fueron encuestados están conformados en un 64% por el cuerpo docente, luego el personal de servicios varios ocupa el 22%, así mismo el cuerpo directivo es el 8% y un 6% corresponde a las áreas de apoyo. Según esto, lo dicho por el personal docente es mayoría, según la cantidad de personas en este cargo, versus la cantidad de empleados de la

regional. Es un punto que debe ser tenido en cuenta respecto a los resultados de cada una de las preguntas, a fin de que se puedan analizar en profundidad.

Nivel Educativo

C. Nivel educativo				
c.	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Bachiller	16	19	19
b.	Técnico - Tecnólogo	26	31	51
c.	Profesional	35	42	93
d.	Post-grado (Esp- Mag-Phd)	6	7	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



El nivel educativo que presenta Fe y Alegría regional Cali es en un 42% profesional, en un 32% es Técnico – Tecnólogo y en un 19% son bachilleres; mientras que en un 7% del personal tiene posee títulos pos-graduales. Importante entender que así como se observa que el personal docente es líder de opinión en cantidad porcentual según la estratificación que se hizo según la cantidad de personal que participa en las labores de la regional. Dicho personal tiene cualificación educativa de niveles profesionales, con una menor tasa de docentes en etapa técnica o tecnológica. Esto es importante tenerlo en cuenta para analizar el criterio con que se han contestado las preguntas del cuestionario, el entendimiento de este y la responsabilidad al contestar las preguntas, esto aumenta en cierta medida la confiabilidad de manera implícita y también da pautas para análisis más detallados de los resultados que se observarán más adelante.

Lugar de Trabajo

D. Lugar de Trabajo				
d.	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Centro de Formación (Colegio)	49	59	59
b.	CDI - Hogar Infantil (1ra infancia)	29	35	94
c.	Oficina Regional	5	6	100
d.	Otro	0	0	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



El personal encuestado en un 59% trabaja en alguno de los diferentes centros de formación que lidera la regional FyA Cali, un 35% está en los Hogares de Atención Infantil. Un 6% de éstos trabaja en la oficina regional. Como se puede ver la mayor concentración de los docentes están

en los centros de formación que fueron tenidos en cuenta así por ser los de más larga trayectoria ya que el programa de atención infantil es relativamente nuevo.

4.2. Características de la cultura organizacional en Fe y Alegría regional Cali.

Como primera medida la investigación pretende caracterizar la cultura de la regional Cali, teniendo en cuenta aspectos que señala las perspectivas teóricas sobre cultura organizacional. Se utilizan por ende, algunos puntos que resaltan en el modelo de Zapata y Rodríguez (2008); de los cuales fueron escogidos: la historia, el lenguaje, el sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, las relaciones interpersonales y la Identidad. Es necesario apuntar que se tomaron solo 7 de las 13 variables que señala este modelo teórico radica principalmente por el respeto a la particularidad del ejercicio del análisis del estudio de caso Fe y Alegría regional Cali.

Como se mencionó anteriormente, no hay pretensión de crear herramientas gerenciales de aplicabilidad extensiva, sino más bien se pretende reconocer un caso organizacional con singularidad única. Se hace necesario entonces, hacer alusión a los antecedentes de esta investigación; ya la cultura de la unidad de análisis había tenido una revisión desde la óptica del modelo de Muñoz (1990), en ese punto, ya algunas variables habían sido identificadas de manera implícita en las investigaciones previas de la presente investigación. De esta manera se llegó a la elección de tan solo 7 de las 13 variables, no hay deslegitimación del modelo de Zapata y Rodríguez (2008), solo que se ha creído en que son las más destacadas en la unidad de análisis.

4.2.1. Historia de Fe y Alegría

Los hechos relacionados en este apartado son basados en primera instancia, en el material que el movimiento ha documentado de manera oficial, lo que se ha hecho es procesar y organizar la información recolectada; luego el relato se va adentrando en algunos hechos históricos de la regional FyA Cali, es necesario saber que éstos son re-construidos con base a la información primaria, ya que no hay información oficial de lo que ha ocurrido en la regional a lo largo de los años, se usó el material de las entrevistas y las fotografías recolectadas.

Fe y Alegría es una obra de educación Popular, que comenzó en Caracas y se ha extendido a otros once países. Atiende 1.473.074 participantes en 1.868 puntos geográficos, en 1.240 planteles escolares y 2.903 centros de educación no formal-alternativa, educación radiofónica y de promoción social. Trabajan 43.744 personas, actualmente.

Los Inicios de Fe y Alegría

El 5 de Marzo de 1955 inició actividades este movimiento con la idea de educar a niños y niñas que entonces habitaban en el barrio Catia de Caracas. Sería en 1960 cuando apareció el nombre de “Fe y Alegría”. Obviamente, las crónicas y relatos de los acontecimientos de ordinario tienen a exaltar la figura del héroe. Vélez fácilmente encaja en el perfil de prohombre y salvador de los desvalidos. No obstante, la labor de este jesuita fue la de canalizar las legítimas demandas y anhelos de los pobres. Así mismo, no cabe duda que los contrastes con la población más pudiente, también hicieron más sonoras las necesidades de miles de personas viviendo al margen de los ojos del Estado. Ni una sola de esas escuelas habría sido posible sin la determinación de los beneficiarios de llevar adelante el proyecto.

Los primeros años de Fe y Alegría tendrían la virtud de convocar a todos quienes se dejaron seducir por el servicio a la comunidad. En 1964 ya había 10 mil alumnos en Venezuela y la acogida de la experiencia permitió replicar el modelo en otros países con semejante respuesta. En un lapso de dos años Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Centro América y Colombia se sumarían al trabajo.

De allí en adelante La experiencia continuaría creciendo y multiplicando las esperanzas en América. De allí se acuñaría una de las frases más célebres del movimiento educativo: “Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre”.

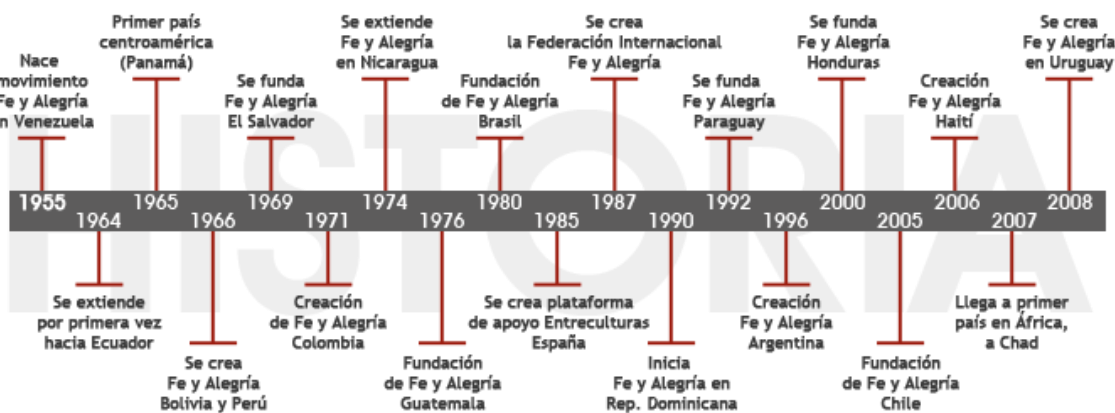
De esta manera el movimiento definió su acción como una apuesta **por la Educación Popular Integral. Educación para los más pobres y ante todo educación de calidad. Se trabaja por la gente que tiene menos oportunidades y recursos, para que tengan una educación que les garantice a ellos mismos ser los protagonistas de la transformación de la realidad.** En la línea de Freire, la educación de Fe y Alegría puede considerarse una educación para la liberación.

Hoy en día Fe y Alegría continúa siendo un referente. Tras el nacimiento de la Federación Internacional de Fe y Alegría en 1985 tras haber sido aprobada por la asamblea de San Salvador, quien aprobó formalmente su constitución con la función de realizar un servicio integrador, con base en la identidad del movimiento, y de ser cuerpo de realización de lineamientos comunes de educación y promoción social por parte de sus instituciones afiliadas. Así se comenzó la tarea de consolidar un trabajo mucho más coordinado, marcando y manteniendo una línea de acción común.

En 1985 comenzó el trabajo en España, en 2001 en Italia y en 2007 ingresa en el continente africano con la fundación de Fe y Alegría Chad. Son nada menos que 19 países repartidos en tres continentes.

La participación de 930 religiosas y religiosos, compartiendo junto a los jesuitas el empeño por sacar adelante esta misión. Barrios sin alcantarillado, con calles de tierra, casas de ladrillo visto y miles de personas viviendo al margen de la vida; se fueron transformando en comunidades organizadas, con infraestructura urbana, con mejores condiciones económicas y, sobretodo, vemos gente llevando en su rostro las señales de la dignidad.

Figura No. 6 – Espectro Cronológico del crecimiento de Fe y Alegría en el mundo.



Fuente: <http://www.feyalegria.org/>

El P. José María Vélaz mostró interés en la fundación de Fe y Alegría Colombia. Tuvo varias conversaciones con el Padre Provincial de la Compañía de Jesús, invitó a varios jesuitas a Venezuela para que conocieran a Fe y Alegría, ofreció la colaboración para el comienzo de la obra. La Consulta del Provincial, entre quienes se encontraba el P. Hernando Umaña, S.J. Vice-Provincial de Educación, aprobó la fundación.

La historia de la regional Cali, Fe y Alegría.

La oficina regional de Cali, es fundada el 15 de septiembre de 1971, pero es en 1973 cuando se pone a funcionar el primer centro educativo el cual es instalado en el barrio Los Conquistadores en una pequeña escuela construida por el Municipio de Santiago de Cali.

Durante los 10 primeros años la regional Cali se desarrolla bajo la dirección del padre Alfonso Carvajal y la Hermana Mery Castaño quienes convocaron distintas comunidades religiosas para abrir escuelas en los barrios marginados de Cali.

Una de las primeras comunidades religiosas que acudió al llamado es la comunidad de la Pureza de María quienes a partir de 1.975 dirigen el Colegio Fe y Alegría Madre Alberta, ubicado en el barrio la Gran Colombia. Ya para el año 1981 la regional queda bajo la dirección de la hermana Ana Gilaberth de la comunidad de la Pureza de María.

Otra de las comunidades vinculadas a la obra de Fe y Alegría es la de las Hermanas de Santa Teresa de Jesús que en el año 1.982 ayudan con la creación de un nuevo centro educativo llamado Colegio Fe y Alegría Santa Teresa de Jesús. En ese mismo año, nuevas comunidades religiosas y laicos se unen a la obra gestante de Fe y Alegría y hacen posible el sueño del Padre Vélaz de llegar allí “donde termina el asfalto”, es decir en los barrios de Aguablanca y las laderas suroccidentales de la ciudad.

La Hermana Libia María Arciniegas de la comunidad de las hermanas de La Providencia y la Inmaculada Concepción es quien se encarga de la dirección de la nueva escolita “Fe y Alegría La Providencia” creada en el año 1984 en el barrio Alfonso Bonilla Aragón en el Distrito de Aguablanca, la pequeña escolita empezó siendo un rancho de esterilla y teja de cartón, con restos de muebles recogidos en varias partes, en la que se brinda atención en educación primaria y nutricional a los niños menores de 6 años.

Gracias a la colaboración de las hermanas de La Providencia y la Inmaculada Concepción y en especial a la Hermana Julia María Borrero, en este mismo año se acepta la administración del Hogar Infantil Fe y Alegría Santa Mónica el cual es trasladado por el Instituto Colombiano de bienestar Familiar (I.C.B.F) desde el Barrio Santa Mónica Bulevar al barrio Alfonso Bonilla Aragón. Otro de los centros fundados en el año 1.984 fue el colegio Fe y Alegría La Presentación dirigido por las Hermanas Dominicas de La Presentación; este colegio es de tipo público pero administrado por Fe y Alegría. Durante este mismo año desde Buenaventura se traslada el Hogar Infantil Fe y Alegría Las Palmeras, al barrio Las Orquídeas ubicado en el Distrito de Aguablanca.

Para el año 1.985 el I.C.B.F pide a Fe y Alegría que administre un Hogar infantil ubicado en el barrio República de Israel, las directivas de la época aceptan la propuesta Con el trabajo de la

dirección regional y sus colaboradores, en el año 1986 es fundado el Centro de Desarrollo Comunitario Fe y Alegría; este nuevo espacio se abre para dar respuesta a las necesidades de la zona, inicialmente funciona con una guardería y cursos de modistería, salón de belleza y pintura.

En el año de 1.987 con el ánimo de dar respuesta a la problemática de analfabetismo producto de las invasiones a los terrenos de la zona de la Buitrera y Alto Polvorines, se funda el Colegio Fe y Alegría La Pedregosa, gracias a la generosidad de la Sra. Mercedes Lloreda de Garcés quien donó el predio donde alguna vez funcionó el Club cívico conservador ubicado en el sector de Alto Polvorines; son las hermanas de la comunidad de las Misioneras del Santísimo Sacramento y María Inmaculada quienes desde entonces se han encargado de la dirección del centro.

El 16 de Agosto de 1.988 se funda otro centro educativo en la zona de Aguablanca llamado Colegio Fe y Alegría Madre Siffredi ubicado en el barrio el Vallado, la Hermana Carmen Vivas de la comunidad de San Antonio de Padua es una de las principales personas que hicieron posible el surgimiento de este centro.

Para 1.989 la dirección regional que hasta entonces había sido asumida por la hermana Ana Gilaberth se delega a la Hermana Clara Pardo de la comunidad de Santa Teresa de Jesús, terminando en el año de 1.998.

En septiembre del año 1.989 con la colaboración de la comunidad de las Terciarias Capuchinas de la Sagrada Familia se funda en el barrio Manuela Beltrán el Colegio Fe y Alegría Fray Luis Amigó, los primeros salones se construyeron en guadua gracias al trabajo comunitario realizado por los habitantes de la zona en terrenos cedidos en comodato por parte del Municipio de Santiago de Cali. En este mismo año se funda también el colegio Fe y Alegría Raúl Silva Holguín bajo la administración de las Hermanas del Rosario Perpetuo y de Santa Isabel de Hungría.

En 1.990 en las mismas instalaciones del Centro de Desarrollo Comunitario, se inicia con clases de educación Formal a cerca de 150 niños y niñas de los barrios El Poblado, Comuneros, Laureano Gómez y el Retiro surgiendo entonces el Colegio Fe y Alegría Centro de Desarrollo Comunitario dirigido por la señora Adiel Cardona.

Durante los siete años siguientes los directivos de Fe y Alegría Cali continúan gestionando recursos a través de contrataciones con la Secretaría de Educación Municipal y el ICBF, para seguir prestando servicios de educación formal, restaurante escolar y educación inicial (para niños entre 6 meses a cinco años). En el año de 1.998 llega Víctor Martínez Ruíz como el primer director laico para la regional Cali, el hecho de que alguien por fuera de una comunidad religiosa llegara a comandar en Fe y Alegría es un hecho trascendente; este punto se abordará más a profundidad a lo largo del documento. Durante los primeros años de su gestión la oficina regional contaba con 4 personas: el director Regional, la tesorera, la asistente contable y la secretaria. Al siguiente año, debido a la reestructuración administrativa de los establecimientos oficiales, se cede al Municipio de Santiago de Cali la administración del colegio Fe y Alegría La Presentación. En el 2.001, se entrega también la administración del colegio Fe y Alegría Raúl Silva Holguín.

Con el ánimo de fortalecer la infraestructura de los centros creados, durante los años 2002 a 2005 se gestiona ante Entidades Internacionales la financiación de la construcción de nuevos espacios que permitan ampliar la cobertura de los servicios que se prestan en los colegios de Fe y Alegría Cali.

En el año 2.005 los padres Salvatorianos entregan a Fe y Alegría una escuelita llamada Alto de La Cruz que hasta el momento habían dirigido; el director Regional el señor Víctor Martínez acepta la administración del centro y entrega su dirección a la Señora Hilda Guzmán.

Durante el año 2.005 se crea también el Centro de Desarrollo Comunitario Color Alegría, construido en terrenos del colegio de Fe y Alegría La Pedregosa gracias a la financiación realizada por La Agencia Española de Cooperación Internacional (A.E.C.I); este centro se deja bajo la dirección de la Hermana Cecilia Mejía de la Comunidad de las Misioneras Javerianas.

Gracias a la diversificación de los programas, servicios educativos y el aumento de la población beneficiaria, el número de colaboradores de la oficina regional pasó de 4 en el año 2003 a 12 en el año 2006. Todos y cada uno de ellos con tareas encaminadas al servicio de los centros educativos. En los siguientes años vino en el 2008 la certificación en ISO 9001, ampliación de convenios de cobertura en el 2010 en los centros de formación de toda la ciudad de Cali. En 2011, con el Gobierno de Juan Manuel Santos vino la ampliación del programa de atención a la primera infancia. Para el 2013, centros de formación como Madre Alberta cierra sus puertas para dar paso a la atención de niñez en el programa de Cero a Siempre de la Presidencia de la Republica. 2014 y 2015 han sido años de transición y expansión en política de atención en

primera infancia, desarrollo comunitario, inserción laboral y otros proyectos auspiciados por entidades Europeas.

En el esquema No. 7 se puede ver una línea del tiempo del cómo ha sido la dirigencia de la regional Cali desde sus inicios. Se observa como los primeros años fueron de dirigencia y liderazgo eclesial.

Esquema No.7 – Cronología de la Dirección Regional Cali



Fuente: Elaboración propia

Existieron cambios trascendentales, nuevas decisiones fueron tomadas. La llegada de Víctor Martínez con una administración muy humana. Pero de una u otra forma se perdió el acercamiento que había cuando todo era manejado por las religiosas. El punto de vista del laico es más dirigido a la gestión, al "escritorio" el trabajo de las "hermanas" era de campo, con la gente, con las actividades. (Entrevistado No. 5).

Algunas de las respuestas en las entrevistas muestran como la llegada de la administración de un “laico”, trajo consigo una nueva manera de hacer las cosas, lo cual marcó significativamente,

nuevos rumbos para la Regional Cali. [...]”El desarrollo de la regional Cali va en conformidad al desarrollo de FyA”. (Entrevistado No. 1).

Los cambios que se fueron dando en la línea de tiempo fueron necesarios y aceptados, tiempo después siguen siendo reconocidos como promotores del crecimiento y el desarrollo de la unidad de análisis. [...] “La expansión debido al giro con el trabajo con primera infancia, en contraste al de-crecimiento de la cobertura en educación formal donde se pasaron de tener 8 colegios activos a tener sólo 6”. (Entrevistado No. 3).

Luego llegaron los cambios de enfoque en el trabajo; se pasó de trabajar en la educación formal a la de primera infancia por cuestiones de política educativa nacional. La regional se ha sabido adaptar y hoy en día algunos de los Colegios han pasado a ser Centros de Atención Infantil. Nuevos equipos de trabajo y maneras de hacer las cosas se han añadido.

Factores determinantes en la Historia

En el estudio que se realizó, entre los aspectos que más se destacaron sobre la historia de Fe y Alegría, fueron los que tenían que ver con los eventos como la Rifa y el Bazar; de igual manera resaltan los que tenían que ver con la participación de las comunidades Religiosas en el trabajo relacionado con la obra de la organización.

1. Historia				
I	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Sus Directores Regionales	16	19	19
b.	La participación de Las comunidades Religiosas.	26	31	51
c.	Eventos	35	42	93
d.	El crecimiento de la Regional.	6	7	100
e.	La comunidad educativa	0	0	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Examinando los resultados, se observa que los eventos tuvieron un 42% de aceptación en los encuestados, mientras que el 32% opina que la participación de las comunidades religiosas es lo más relevante; entre tanto, un 19% piensa que lo hecho por la comunidad educativa a lo largo de los años es lo más destacado; por último, con un 7% se reconoce como un aspecto relevante el crecimiento de la regional Cali. A continuación se profundizará en los dos aspectos que más resaltan en estos resultados: los eventos en donde se examinarán al detalle los bazares y la rifa.

Por otro lado la participación de las comunidades religiosas en el trabajo de la regional Fe y Alegría Cali.

Los Eventos

La Campaña Rifa

Todo inició en el año 1971, en manos del Padre Armando Aguilar S.J. (Sacerdote Jesuita), quien creó este evento pretendiendo siempre recolectar fondos sorteando premios llamativos y que convocaran a la comunidad en pleno. Ya en la actualidad, la rifa sigue siendo a nivel nacional y se hace sorteando vehículos con boletas a precios muy módicos, que ofrecen varias oportunidades de ganar, se juega con loterías reconocidas y con todos los avales de los distintos estamentos reglamentarios.

Figura No. 7. Ganadora Rifa 2014



El evento garantiza que siempre ha de haber un ganador o ganadora, haciendo el sorteo las veces que sean necesarias hasta que el premio lo tenga uno de los usuarios que han comprado las boletas. Institucionalmente el evento recoge a los colaboradores a nivel nacional, los estudiantes resultan involucrados y responsabilizados de cierta cantidad de boletas y en el imaginario de quienes apoyan la obra de Fe y Alegría siempre está el esperar la rifa anualmente para colaborar.

Los ingresos de la Rifa se distribuyen proporcionalmente entre los centros participantes teniendo una relación directamente proporcional el número de boletas vendidas con los fondos recibidos. Uno de los porcentajes de la utilidad repartida también viene a ser de la dirigencia nacional y las regionales del país.



Figura No.8. Boleta Rifa 2014

La campaña tiene como objetivo, obtener recursos económicos a través de la venta de boletos principalmente por parte de los integrantes de las escuelas de Fe y Alegría y con la ayuda de colegios privados, particulares y empresas. Aunque la venta de boletos se hace con el fin de recaudar fondos, se ha convertido en uno de los principales medios de promoción. Es difícil

encontrar en el país personas que no recuerden haber comprado boletas de la rifa. Como explicamos anteriormente, lleva el lema y la imagen del año a millones de personas.

El Bazar

Aunque viene perdiendo fuerza con el pasar de los años; cada año se realiza un bazar de familia por cada centro de atención infantil y educativa. Para el evento bazar se colectan fondos de la comunidad educativa, los cuales se multiplican a través de la inversión que promueve la comercialización de productos en la fecha pactada para la fiesta llamada “bazar de la familia”.

Figura No. 9. Bazares



El Bazar es un evento de la comunidad y para la comunidad. Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia y personas del sector de cada centro educativo. Fiesta Gastronómica, Bingo, Rifas, Premios, Arte, Música y una meta económica unen a todos los interesados en una fecha especial.



Fe y Alegría

MOVIMIENTO DE EDUCACIÓN POPULAR INTEGRAL Y PROMOCIÓN SOCIAL

Fuente: Elaboración propia.

Los Bazares

Es toda una fiesta de la gastronomía, el arte, la cultura, donde el Bingo reúne a toda la comunidad educativa y la del entorno; con estas actividades se pretenden recaudar fondos para lo que cada centro se ha propuesto como meta en ese año, que por lo regular busca cubrir ya sean ampliaciones locativas o compras de equipos, también para dotación mobiliaria, viajes y mejoras

en general; Más de 10 bazares se celebran en la regional cada año, cada centro organiza con su respectiva comunidad la logística y operación de tan esperado evento.

[...] cuando estaban las monjitas esos bazares eran todo un evento. Ellas pasaban por cada local comercial, cada casa y cada familia, se comprometía con la causa. Cuando ellas se fueron, ya no es lo mismo. Su nivel de convocatoria comunitaria era algo especial, cada evento que organizaban era todo un acontecimiento, yo no sé si por ser monjas, por tener habito o por su misma actitud, el caso es que convocaban a la gente y la comunidad respondía”. (Entrevistado No. 7)

Como se observa a lo largo del análisis, el papel de las comunidades religiosas en temas como las de promover actividades para recaudar fondos es destacable. Seguidamente está la presentación de ciertos apartes y aspectos preponderantes a lo largo del aporte de aquellos y aquellas religiosas que han dedicado sus vidas a la labor de la educación popular. Es importante analizar con detenimiento el impacto de su trabajo, no solo en los educandos, graduados y comunidad educativa; es necesario mirar el rastro que dejan en la comunidad en general, todo el entorno es afectado de manera positiva por esa particular manera de llevar al éxito todo lo que emprenden.

La Participación de las Comunidades Religiosas

Frente a la capacidad para recaudar dinero y convocar a la comunidad se dice que las comunidades religiosas han tenido un cierto poder convocatoria que es único e inigualable; así lo asegura uno de los entrevistados:

[...] las monjitas tenían un poder de convocatoria único, eso se iban donde los comerciantes del sector pidiendo cosas y dinero, los padres de familia les corrían con los compromisos que tenían que ver con todo lo del bazar, aquí en este colegio se reunían más de 1000 personas y era una fiesta impresionante, era muy buen dinero que se invertía en diferentes necesidades del colegio”. (Entrevistado No. 4)

Así que al hablar de la participación de las comunidades religiosas, se puede observar como la dirigencia Nacional ha sido comandada por Sacerdotes Jesuitas, siendo Fe y Alegría parte de la obra de la Compañía de Jesús, cuya fundación en 1971 se dio en manos de un sacerdote Jesuita cuya tendencia se mantuvo hasta el 2009; ya para el año 2010 se dio paso en la dirigencia a un “Laico”, estilo que se mantiene hasta el momento.

A continuación observaremos de manera cronológica como ha sido la dirigencia nacional de Fe y Alegría, se presentan los primeros directores nacionales; en su orden van siendo relacionados uno a uno, en las respectivas fechas que lideraron la organización, más un pequeño editorial de sus obras más representativas o aspectos importantes de su gobierno.

Esquema No. 8. Directores nacionales. Parte 1.

		Fe y Alegría		La Obra de la Comunidad de Jesús Directores Nacionales
	PRIMER DIRECTOR: 1971 – 1972 P. Armando Aguilar S.J.	Fundó las Oficinas de Bogotá, Medellín, Cúcuta, Cali. Comenzó la rifa nacional y la Campaña del Corazoncito. Consiguió que Comunidades Religiosas se comprometieran con Fe y Alegría y comenzaran a dirigir los Centros.		
Acompañó los procesos iniciados por las comunidades religiosas en la dirección de los centros.			1973 – 1974 P. Antonio Bernal S.J.	
	1974 – 1982. P. Luis Guillermo Vélez S.J.	Dio gran impulso al Movimiento. En su tiempo se logró el mayor crecimiento con el inicio de nuevos Centros. Se fundaron las que son en este momento las Regionales de Antioquia, Cali, Cartagena y Costa.		
Promovió la elaboración del Ideario Internacional con la participación de los trabajadores e impulsó la socialización del mismo a través de cursos que consolidaron la identidad del Movimiento. Hizo la primera reforma de Estatutos (1985). Firmó un convenio con el Ministerio de Educación en el que se garantizaba a Fe y Alegría la dirección y administración de los Centros. Creó el Boletín "Compartir con Fe y Alegría". Se preocupó por tener un contacto muy estrecho con las Religiosas y por impulsar la formación de los profesores.			1983 – 1988 P. Roberto Caro S.J.	

Fuente: Elaboración propia

Las principales características de estos primeros Dirigentes Nacionales, tenemos que se destacan por ser precursores e impulsores del cambio. Grandes ideas y decisiones son las que se denotan en el contexto de estos dirigentes de perfil “jesuita”.

Lowney (2004) asegura que existen investigaciones que validan lo que él llama “técnicas jesuíticas” hablando del vínculo del conocimiento de sí mismo y el liderazgo. La comunidad Jesuita está fundamenta en la filosofía de San Ignacio de Loyola, quien promulgaba por ejemplo que el hombre da su mejor rendimiento en ambientes estimulantes que fueran “más de amor que de temor” (Lowney, 2004). Partiendo de este tipo de pensamiento y conocimiento, se entienden muchas acciones y decisiones que encaminaron estos primeros directores del movimiento en el ámbito nacional.



Fe y Alegría

La Obra de la Comunidad de Jesús
Directores Nacionales



1989-1994
P. Adán Londoño
Sacerdote Jesuita

Puso en ejecución dos grandes procesos de consolidación de la identidad y la unidad del Movimiento: la modernización administrativa, el Proyecto Educativo Comunitario para mejorar la calidad de la educación a través de la Evaluación Participativa y la creación de los equipos y los coordinadores pedagógicos a nivel nacional, regional y local.

Promovió la construcción del primer Plan de Acción como orientador de los procesos institucionales (1995-1999), la elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional 2001-2005, la Propuesta Educativa Nacional, el diseño de las estructuras pedagógicas necesarias, el proyecto de Desarrollo Comunitario, la propuesta de Lineamientos Curriculares y el diseño del plan estratégico Apuestas y desafíos 2005-2009. En este periodo Fe y Alegría incursionó en la administración de colegios en Concesión.

1995-2007
Manuel Uribe Ramón
Sacerdote, Jesuita.



2008- Fernando Mendoza Impulsó la participación de Fe y Alegría en las licitaciones de colegios en concesión, aumentándose el número de centros. En este año y con el apoyo de Víctor Murillo - Subdirector Nacional, se avanza en el diseño del Sistema de Gestión de la Mejora Continua, con el fin de generar una organización interna en regionales y seccionales para la prestación de servicios de calidad a los centros educativos, el Estado y los financiadores.



Fuente: Elaboración propia

Ese carácter del Líder Jesuita fue notable en el transcurrir del tiempo y el trabajo a nivel Nacional de Fe y Alegría. Esa tendencia al plan y una marcada visión de crecimiento y expansión se dejaron ver. Lowney (2004) añade que la comunidad jesuita tiene aspectos tan valiosos respecto a la orientación al logro que menciona que los exploradores jesuitas fueron de los primeros que cruzaron los Himalaya y penetraron el Tíbet, remontaron en canoas las cabeceras del Nilo Azul y trazaron el curso del alto Misisipi.

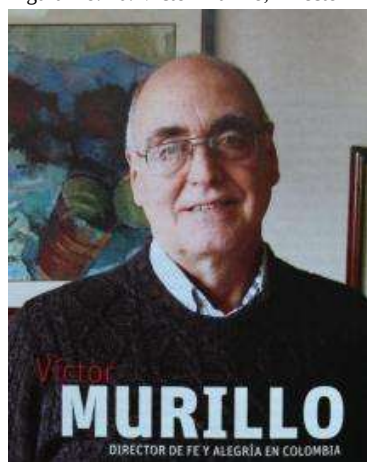


2009 –
Carlos Vázquez
Sacerdote Jesuita

En la búsqueda de nuevas fronteras apoya e impulsa la entrada de Fe y Alegría en el departamento del Guainía (2010) en un trabajo colaborativo con la Vicaría de Inirida, apoyando programas de educación inicial del Ministerio de Educación Nacional a través de un contrato que tuvo duración de un año. En este periodo se adelantó la evaluación del plan estratégico “Apuestas y Desafíos 2005- 2009”

Fuente: Elaboración propia

Figura No. 10. Víctor Murillo, Director Nacional FyA.



2008 y 2009 fueron años de transición para lo que se venía. Desde el 2010 la dirección nacional está a cargo Víctor Murillo, que por cierto es el primer laico en ocupar este cargo. Como Subdirector Nacional, diseñó y coordinó la implementación en el año 2005 del proyecto de Dirección Democrática y Participativa en los centros educativos del Movimiento que dio estructura a los equipos de dirección de los centros. [...] “en el año 2012, se dio inicio al plan llamado “nueva partitura” donde la innovación y el trabajo social son ejes centrales”. (Entrevistado No. 3).

Trajo consigo el impulso de la calidad educativa a través de proyectos financiados con recursos propios o con agencias de cooperación en las áreas de educación inicial, educación técnica y tecnológica, capacidades y competencias para la vida, gestión de aula y centro, desarrollo comunitario y el Sistema de Mejora de la calidad reconocido ante el Ministerio de educación como modelo de certificación, además de los componentes técnicos, financieros y pedagógicos de los colegios en concesión. Ha dinamizado la construcción del plan estratégico que se encuentra en vigencia “Apuestas y Desafíos 2011-2015” y en los últimos años ha dado forma a la “Nueva Partitura de Fe y Alegría”, propuesta que busca reorientar los escenarios de actuación para responder de forma oportuna a las necesidades de las personas excluidas en los contextos en los cuales ejercemos nuestra acción social: incidencia - calidad; ciudadanía - juventud; empleabilidad – emprendimiento; derechos - infancia; fe y justicia. [...] “A resaltar que desde el 2011 los acuerdos con el Gobierno trajeron consigo más ajustes”. (Entrevistado No. 2).

Una aplicación de leyes educativas que permitían a Fe y Alegría recibir aportes estatales por la administración de planteles educativos en modalidad de concesión, esto amplía el espectro a una nueva forma de crecer. Por otro lado, se tiene información de quienes fueron las personas más reconocidas por ser fundadoras de las actuales Regionales, importante anotar que todo el listado es de Padres y Monjas de diferentes comunidades religiosas que incansablemente han configurado el inicio del trabajo de Fe y Alegría en cada una de esas Regionales. En Medellín, la Madre Aurora de la Fuente. En Cali, la Hermana Mary Castaño y posteriormente la Hermana Myriam Builes. En Santander, el Padre Gabriel Ortiz y la Hermana Conchita Jimeno. En Manizales, los Padres Eliseo Salcedo y Miguel Restrepo. En Bogotá, el P. José Vicente Sánchez. Son algunos de los nombres más conocidos como los fundadores del Movimiento en las diferentes ciudades.

Junto a ellos, muchos otros, religiosos, profesores, pobladores de los barrios, líderes comunitarios, bienhechores, voluntarias y voluntarios, con su labor callada y eficiente, dieron a luz la Fe Alegría que hoy vemos en tantos barrios de Colombia. Los Padres Jesuitas invitaron a las Comunidades Religiosas para que fundaran los Centros en algunas ciudades. La respuesta fue generosa. Las Comunidades Religiosas encontraron en Fe y Alegría un medio para la Inserción en los barrios pobres y para un trabajo educativo, pastoral y de promoción social de acuerdo a su carisma.



Fotografía No. 1 Religiosas en las primeras obras

Las comunidades religiosas de mujeres han tenido un enorme protagonismo en el trabajo de la regional Cali de Fe y Alegría. Tal como se observó en el relato de su historia, dichas comunidades han sido un eje de progreso y crecimiento debido al impulso de las actividades, el trabajo pastoral y directivo de las instituciones. Así que llamarlas “hermanas o monjitas” según lo que explica el entrevistado No. 4, tiene un significado diferente “para mí el término hermana para referirme a ellas es más como tratar con un par en el plano educativo o profesional. En cambio llamarlas monjitas es como referirme a unas religiosas, no es una forma cercana de nombrarles a la hora de trabajar”.

Las comunidades religiosas femeninas más representativas para Fe y Alegría Cali, han sido: las Terciarias Capuchinas que han trabajado en el centro de formación Fray Luis Amigó hasta la fecha.

En primera instancia está la compañía de Santa Teresa de Jesús quienes dirigieron por muchos años el Colegio que lleva por nombre el mismo de la comunidad; actualmente dirigen la Pastoral de la comunidad académica. Las religiosas del Sagrado corazón de Jesús que lideraron uno de los centros más importantes de Fe y Alegría, el Colegio de Providencia que por años estuvo a cargo de Fe y Alegría y paso a ser de administración exclusiva de la comunidad.

Al igual están las Misioneras del Santísimo Sacramento y María Inmaculada quienes tradicionalmente han enfocado su trabajo en el sector de la ladera de Cali, específicamente el ubica en el barrio la Pedregosa. Otra de las comunidades que colaboraron con ahínco son las de Pureza de María, quienes precisamente fueron de esas primeras comunidades que acudieron a ese primer llamado hecho por allá en el 1971 por el Padre Alfonso Carvajal; además fueron protagonistas en la apertura de la actual sede Madre Alberta y allá dejaron una huella imborrable. Finalmente es importante destacar el trabajo de la comunidad San Antonio de Padua, quienes dirigieron y lideraron los procesos del centro de formación Madre Siffredi. De todas estas comunidades en Cali siguen colaborando en trabajos de colaboración de pastoral las comunidades Santa Teresa de Jesús en el Centro de formación que lleva este mismo nombre y en el Centro de Formación Fray Luis siguen las Terciarias Capuchinas. Resulta importante recalcar que sus asesorías y participación son vitales en el día a día de estos colegios.

A continuación se podrán observar más detalles de este trabajo pastoral y comunitario, estos esquemas que amplían la información en mención y permiten un mejor acercamiento a manera ilustrativa de quienes son y han sido estas comunidades:

Esquema No 11. Comunidades religiosas. Terciarias Capuchinas.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

En el Centro de Formación Fray Luis Amigó se encargan de la coordinación de Pastoral, Bienestar y lo Disciplinar. Hacen parte del grupo de Dirección del plantel, organizan y participan activamente de todas las actividades que se desarrollan allí.







Toda la filosofía de trabajo y de vida vienen de acuerdo a los postulados de Fray Luis Amigó. Luis Amigó es el nombre de fraile capuchino de José M^a Amigó y Ferrer, fundador de la Congregación de los Terciarios Capuchinos y de las Terciarias Capuchinas, que nace en Masamagrell (Valencia - España) el 17 de octubre de 1854.

Fuente: Elaboración propia

Esquema No 12. Comunidades religiosas. Compañía del Santa Teresa de Jesús.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

Compañía del Santa Teresa de Jesús

Actualmente lideran todos los procesos directivos, académicos, de Pastoral y los disciplinarios del centro de formación Santa Teresa de Jesús. A la Comunidad Teresiana se le reconoce por su trabajo desmedido y sincero, su poder de convocatoria y de gestión de los recursos es destacable.





Una característica de esta comunidad es que no usan el tradicional "habito" sino que usan vestimenta cotidiana.

Equipo de Gobierno

El Espíritu nos envía como comunidad de mujeres consagradas a hacer presente el Reino por la oración y la educación. Marcadas por la experiencia de Dios, iluminadas por la Palabra e interpeladas por la realidad, vivimos nuestra vocación de conocer y amar a Jesús y hacerlo conocer y amar. Toda nuestra vida es y se va haciendo mística y misión.

Fuente: Elaboración propia.

Esquema No 13. Comunidades religiosas. Religiosas del sagrado corazón de Jesús.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús

La Sociedad del Sagrado Corazón fue fundada en Francia en 1800. Hoy son más de dos mil Religiosas del Sagrado Corazón y están presentes en 41 países alrededor del mundo. Líderes del centro de formación la Providencia Colegio que ya no hace parte del movimiento Fe y Alegría, pero que sigue a cargo de las Religiosas.






Las Religiosas del Sagrado Corazón sentimos y vemos las desigualdades e injusticias en nuestro mundo, descubrimos por debajo de esta realidad una trama oculta, la de Dios que está llevando la humanidad hacia el Reino. Estamos involucradas en esta historia de amor de Dios con la humanidad (Desplegar la vida...pág.10) allí donde estamos realizando nuestra misión de **DESCUBRIR Y MANIFESTAR EL AMOR DEL CORAZÓN DE JESÚS**

Fuente: Elaboración propia.

Esquema No 14. Comunidades religiosas. Misioneras del Santísimo Sacramento y María Inmaculada.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

Por años hicieron parte del Equipo de Dirección del Centro de Formación La Pedregosa en Cali. Hace 2 años hicieron un paso al costado y buscaron nuevos rumbos. La comunidad educativa las recuerda por su iniciativa y poder de convocatoria.

Misioneras del Santísimo Sacramento y María Inmaculada





Las Misioneras del Santísimo Sacramento y María Inmaculada son una Congregación fundada por María Emilia Riquelme y Zayas en la ciudad de Granada (España), el día 25 de marzo de 1896. Instituto de derecho pontificio, verdadero y plenamente apostólico, cuya aprobación definitiva fue concedida por el Papa Pío X el 5 de agosto de 1912.

Fuente: Elaboración propia.

Esquema No 15. Comunidades religiosas. Pureza de María.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

Pureza de María.

En el año del 2013 fue cerrado el Colegio donde estuvieron trabajando por más de 30 años. Cambios en las políticas gubernamentales llevaron a la regional al cierre y el posterior retiro de la comunidad.



"Los esfuerzos de las hermanas y su equipo de docentes se dirigen a formar en sus alumnas convicciones y sentimientos, haciendo que por sí mismas huyan del mal y anhelen el bien".

Madre Alberta



Religiosas
PUREZA DE MARÍA



Fuente: Elaboración propia.

Esquema No 16. Comunidades religiosas. Hermanas de San Antonio de Padua.



Comunidades Religiosas Reg. Cali

Hermanas de San Antonio de Padua

Por años estuvieron a cargo de la coordinación del trabajo Pastoral en el Centro de Formación Madre Siffredi del Barrio el Vallado en Santiago de Cali.






El apostolado de la congregación se concentra en la atención de los más humildes y necesitados, en particular, mediante la asistencia a los enfermos y en la acción educativa. La atención de la catequesis, en todas sus formas, constituye también una actividad primordial de la Congregación.

Fuente: Elaboración propia.

[...] El cambio que se vive de la transición del trabajo con las "monjitas". El legado que dejan es incalculable, reconocido por la comunidad, se requieren para el trabajo de fe y alegría, "creo que hay una diferencia en los términos hermanas habla de un par de trabajo y el término monjitas se refiere a una figura religiosa. (Entrevistado No. 4).

Cada una de las obras de las comunidades religiosas que han aportado al trabajo de la Regional Cali denota una huella imborrable y hasta una manera de hacer las cosas, la "vocación". Aunque el movimiento a nivel general vivió tiempos de cambio y transición respecto al estilo de hacer las cosas, ya no tiene entonces un direccionamiento de quienes hicieron parte de los inicios de la organización sino que inicia una etapa de adaptación a nuevas corrientes cuyos pensamientos lo que buscan es una proyección y desarrollo en tiempos post-modernos.

[...] Por el año 2012 había una "monjita" que se enojaba cuando se hablaba de los nuevos procedimientos administrativos. Puso resistencia, dirigía el Colegio "providencia" que tenía buenos resultados ICFES. Pidió que el Colegio dejará de ser parte de FyA porque "Jodian" mucho. (Entrevistado No. 3).

Épocas de adaptación y de cambio, en contraste con el crecimiento y expansión, son las caras de un movimiento educativo que a lo largo del tiempo vivió estos momentos, marcaron significativamente su existencia y en si misma quienes participan de esta cultura asimilan una cantidad de hábitos, costumbres, simbologías y estilos de dirección resultados. Es el momento de evaluar que tanto peso o importancia tiene la historia de la organización y de la unidad de análisis respecto al trabajo que se realiza y la perspectiva futura.

[...] El cambio que se vive de la transición del trabajo con las "monjitas". El legado que dejan es incalculable, reconocido por la comunidad, se requieren para el trabajo de fe y alegría, "creo que hay una diferencia en los términos hermanas habla de un par de trabajo y el término monjitas se refiere a una figura religiosa. (Entrevistado No. 4)

Para el caso de Fe y Alegría Colombia, en el transcurso de los años hubo un constante y acelerado crecimiento de centros en diferentes ciudades según lo que se muestra en la tabla No. 15. A medida que avanzan los años desde el 1971 se ve el crecimiento progresivo en cantidad de centros atendido, de manera cronológica se observa este crecimiento en cada una de las ciudades donde se fueron dando aperturas y los respectivos nombres de las comunidades que hacían el acompañamiento. En el año 1994 ya eran en todo el país más de 44 comunidades religiosas participando activamente en cerca de 80 centros educativos, teniendo en cuenta que todo inició en el año 1972 con 4 centros y 4 comunidades participantes.

Tabla No. 15. Crecimiento de Fe y Alegría en Colombia

AÑO	CENTROS	CIUDADES	COMUNIDADES RELIGIOSAS
1971	0		
1972	4	Medellín 3, Bogotá 1	Compañía de Jesús, Siervas de San José, Religiosas del Apostolado, Esclavas del Sagrado Corazón
1973	8	Medellín 5, Bogotá 3	Nuevas Comunidades Religiosas de Nazaret, Religiosas del Apostolado, Compañía de María, Marianistas, Pureza de María, Hermanitas de los Pobres de San Pedro Claver.
1974	11	Medellín 5, Bogotá 3, Cali 1, Cúcuta 1, Barranquilla 1.	Nuevas Comunidades Agustinas Recoletas, Carmelitas de la Caridad Religiosas del Apostolado.
1975	14	Medellín 6, Bogotá 4, Cali 1, Cúcuta 1, Barraquilla 1, Pereira 1.	Nuevas Comunidades Calasancias, Padres de la Sagrada Familia, Carmelitas de Vedruna.
1976	18	Medellín 7, Bogotá 4, Cali 2, Cúcuta 1, Barranquilla 2, Pereira 1, Pasto 1.	Nuevas Comunidades Religiosas de los Sagrados Corazones Religiosas Dominicas
1994	78	Armero-Guayabal 1 Barrancabermeja 1 Barranquilla 5 Bello 9, Bogotá 16, Bucaramanga 5 Caldas (An.) 1 Cali 12, Cartagena 3 Cúcuta 1 Floridablanca 1 Ibagué La Estrella (Ant.) 1 Lérida 1 Los Patios (N. de S.) 1 Manizales 3 Medellín 15, Pereira 1 Tierralta (Córdoba) 1	Total de Comunidades Religiosas: 44

Fuente: <http://www.feyalegria.org.co/>

La importancia de la Historia

2. Historia				
2	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Muy Relevante	49	59	59
b.	Relevante	29	35	94
c.	Poco Relevante	5	6	100
d.	Indiferente	0	0	100
Total		83	100	

Fuente: Elaboración propia



En la segunda pregunta de la encuesta realizada, se evaluó qué tan importante es la Historia; el 59% de las personas encuestadas contestó que la Historia es muy relevante, luego un 35% opinó que es relevante. Finalmente un 6% consideró que la historia es un aspecto poco relevante. [...] “La historia de Fe y Alegría se caracteriza por ser <fundacional>, de tipo educativo, misionero respecto al trabajo en sitios vulnerables”. (Entrevistado No. 2).

Como se puede observar, el 94% de los encuestados creen que la historia es un aspecto relevante, unos incluso dicen que es muy relevante en un 35%. Algunos de esos aspectos relevantes y otros puntos fueron expresados en las entrevistas realizadas. Algunas anécdotas que reflejan lo que es la cultura de la Regional Cali. Es así, que para un mejor análisis y detalle, es necesario relatar estos hechos. Se hará en orden cronológico y se van a ir comentando a medida que se vayan relacionando:

[...] La conformación de la oficina regional en los 80's es uno de los momentos históricos más importantes. Antes de esa conformación los colegios trabajaban de una manera descentralizada. Las "monjitas" eran las directoras de los centros de formación y también dirigían los estamentos administrativos de lo que empezó a ser la oficina regional. Es notable el "carisma" de las comunidades religiosas. (Entrevistado No. 2).

Uno de los aspectos históricos para Fe y Alegría a nivel nacional y local fue la creación de la Oficina Regional. El crecimiento del movimiento se había dado desde una tradición informal de administración religiosa. El dominio administrativo y financiero cumplía al régimen de las diferentes comunidades que trabajan sin cansancio por la educación de los sectores vulnerables que atendían.

[...] El primer momento que vivió la historia de la regional es cuando se perdieron en los Colegios el apoyo del Gobierno por allá en el año 1993 [...] creo. Hubo un desajuste en las condiciones sobre todo para los maestros. (Entrevistado No. 5).

El apoyo del Gobierno es un aspecto intermitente y en cierta medida no ha sido una condición para que el movimiento hiciera las cosas. Desde antes de que el estado echara un vistazo a la obra de la educación popular a través de Fe y Alegría, ya se hacían cosas respecto a los más necesitados y su derecho a educarse. [...] “Creo que un segundo momento es en el 1995 cuando ya se estabilizaron las condiciones de la educación en Colombia y Fe y Alegría volvió a recibir el apoyo por parte del gobierno nacional”. (Entrevistado No. 5).

A lo largo de las respuestas que dan los encuestados hay un marcado acento a la influencia que ha tenido ese relacionamiento de la organización y la política del gobierno del momento. A nivel internacional la lucha del movimiento por obtener el apoyo del Gobierno de turno ha sido un batallar continuo. Así lo han vivido aquellos que están de frente a los estudiantes desde siempre. [...] “En el Año 2000. Un primero momento es el replanteamiento al que tuvo lugar la regional por el cambio contextual de la misión de Fe y Alegría”. (Entrevistado No. 1).

En el año 2000 se vivía una época de transición, tiempos de cambio; todo esto dejó marca y grandes recuerdos; fueron épocas de ajustes bajo la dirección nacional del Padre Manuel Uribe, se procedió a la elaboración del Plan de Fortalecimiento Institucional 2001-2005; entre tanto, en la dirección regional de FyA Cali, estaba Víctor Martínez, un profesional que no representaba a ninguna comunidad religiosa.

[...] En el año 2003 se inicia el proceso de cambio en la administración primero en los centros de formación lo que luego redundaría en la dirección regional. La presencia de las "hermanas" dejó "huella". Cambio administrativo, se dio la centralización de los procesos administrativos con parámetros dados por "laicos". (Entrevistado No. 5).

En estos años se venían dando cambios de tipo gradual, se fue ajustando aquella administración religiosa en la Regional, viéndose una reforma gerencial que contrastó con la administración Laica, la cual traía nuevas directrices. [...] “En el 2004 se centralizó la administración en Cali, proceso que se dio gradual en todas las regionales”. (Entrevistado No. 3).

Entregar el manejo, subordinarse a las indicaciones gerenciales y dar cuenta de lo que antes era de manejo autónomo, fueron algunos aspectos más sufridos por las comunidades religiosas que vivieron el cambio.

[...] La transición de la administración de las religiosas a "laicos" parte de entender que FyA es una organización "inter-congregacional". En Cali quedan 2 comunidades religiosas de las casi 20 que habían. Existe actualmente una crisis "vocacional" lo que hace que haya menos personal dispuesto al trabajo comunitario. Las religiosas presentan un sentido de compromiso alto, era un trabajo de tiempo completo. Ahora con el trabajo de los "laicos" el vivir es más empresarial, la dinámica de trabajo es distinta, pero de una u otra forma el carisma de las religiosas es retomado. Lo que caracteriza el trabajo actual en el movimiento se caracteriza por que la misión de Fe y alegría viene a tener un encuentro en directa vía con el "proyecto de vida" de quienes laboran en la empresa. (Entrevistado No. 1).

Una nueva visión y forma de hacer las cosas le esperaban a la Regional Cali del momento. Era de esperarse la etapa de la resistencia e incluso del retiro. Poco a poco se fueron haciendo a un costado las comunidades que en un principio colaboraban. Como un proceso normal es vista dicha situación y ahora la organización se ve en camino a nuevos horizontes.

[...] El primer cambio se vio con la puesta en dirección de un "laico" con antecedentes de inicio de ordenación sacerdotal de origen "jesuita", por lo cual un perfil directivo arraigado. Hay un aspecto a resaltar de la figura del nuevo director y las comunidades religiosas, dichas "monjitas" vendrían a ser fieles a lo dicho por una cabeza "masculina", una subordinación natural. (Entrevistado No. 2).

Los cambios a nivel de gerencia se vieron en la Dirección de la Regional. Esa transición de que los dirigentes fueran Padres de la Comunidad Jesuita para ahora ver como se posicionan "laicos" que aunque tienen mucha cercanía con el ámbito religioso, no son religiosos designados de alguna comunidad. [...] "Luego viene la Administración de un <laico> sin antecedentes de formación sacerdotal". (Entrevistado No. 2).

En la temporada 2004 las reformas institucionales afloraban y en esta época las comunidades religiosas vieron como un cambio que se veía venir era una realidad. La situación era otra y ahora la forma de liderar cambiaba, los cambios a nivel institucional pujaron hacia un relevo de la dirección religiosa a una laica con nuevos parámetros. Estos cambios precisamente no se dieron por fallas, errores o malos manejos, fueron más bien el desaparecer de la informalidad por el protocolo organizacional típico de una organización en crecimiento. [...] "2006 / 2007 la regional Cali **entró** en un proceso de estandarización de procesos y sistematización del sistema de gestión bajo Iso 9001". (Entrevistado No. 3).

Las prácticas que promueven la teoría de la "calidad total" no fueron ajenas al movimiento educativo; la regional creció en un ambiente de aplicación de normas internacionales y estandarización de procesos. Toda una complejidad de aspectos que divagan entre lo religioso y lo organizacional. [...] "Año 2008. Fue la aplicación del plan estratégico con nuevas líneas, evaluación de la viabilidad de la labor del movimiento. Esto trajo notables cambios de tipo administrativo". (Entrevistado No. 1).

La temporada de ajustes y aplicación de lo nuevo en material organizacional, marca un nuevo caminar administrativo que en épocas de recesión económica hacen que los cambios se sientan aún más.

[...] Como hecho anecdótico está el protagonizado por una de las religiosas, la hermana "Ma. Jesús" [...] que era española [...] en un encuentro de maestros en el primer día de labores, creyeron que ella preguntaba "¿es que se me notan mucho las Tetas?" cuestionamiento que nadie entendía, hasta que lograron entender que no decía "tetas" sino "zetas", el hecho causó mucha risa y resultó una historia de siempre recordar. (Entrevistado No. 5).

El buen humor y los ratos agradables abundan entre los hechos más recordados entre quienes han tenido algo que ver con las religiosas o los religiosos que han participado del proceso de crecimiento de la Regional Cali de Fe y Alegría. [...] “Recuerdo mucho la celebración de los 25 años de Fe y Alegría La Pedregosa. El evento y toda la celebración es algo trascendental. El aporte de esa institución en todos esos años”. (Entrevistado No. 6).

Fotografía No. 2. Estelita en la portería principal del Centro Madre Alberta.



En la actualidad, ya pasados los años; se ven como llegan esos actos de conmemoración a la trayectoria de personas, centros educativos y programas de Fe y Alegría. El homenaje y reconocimiento son hechos muy característicos de lo que esta unidad de análisis ha sido y será. Esa reunión frente a lo que es necesario establecer como celebración o fiesta es algo muy característico, no solo en lo religioso, sino en campos a nivel personal o profesional.

Por ejemplo, en el que es hoy el Centro de Atención Infantil Madre Alberta, trabaja “Estelita”. Así la llaman todos los que visitan dicho centro que tiene más de 30 años de existencia. Esa portería que tiene a su cargo, ha visto pasar una incalculable cantidad de estudiantes de todos los niveles. “Por esa puerta han entrado y salido cantidad de jóvenes, niños y niñas con anhelos de graduarse, retirarse, estudiar,

gritar, reír, llorar, aprender, crecer, vivir, alimentarse y ser amados” dice “Estelita” con un tono suave.

Esta fiel servidora ha visto pasar, administrar, gerenciar, dirigir y liderar a cuanto laico y religiosa ha pasado en todos estos años de labores. Lo que cuentan estas instalaciones se ve reflejado en su diseño y contraste del legado que dejó lo que un día fue un Colegio.

[...] “Fe y alegría me lo ha dado todo. He comprado mi casita, me han dado la oportunidad de trabajar, he tenido estabilidad”, [...] “Cuando estaban las monjitas las actividades tenían mayor participación porque ellas tienen un poder de convocar a la gente que no se iguala, la gente se unía a colaborarles y los bazares aquí eran de cientos de personas”, asegura “Estelita”.

En este lugar ahora se atienden niños y niñas desde los 0 a 5 años y es el epicentro de un nuevo enfoque en la ley educativa del momento. Políticas como esta han traído grandes cambios al interior de la organización, tantos que a veces quienes convivían con lo que eran estos lugares, hoy en día no logran ver la magnitud de lo que en la actualidad se hace, son más de 300 niños y niñas los y las que se benefician del trabajo que hace en la actualidad la Regional Fe y Alegría Cali. Como este son más los Centros y Hogares infantiles por todo Cali.

4.2.2. El Lenguaje

3. El Lenguaje				
3	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Los terminos utilizados, la jerga, frases, expresiones y/o refranes.	23	31	31
b.	Sus hechos simbolicos, gestos, saludos y despedidas.	15	20	51
c.	Su distinción religiosa.	17	23	74
d.	La informalidad en la comunicación.	1	1	76
e.	Los medios que intervienen	18	24	100
	Total	74	100	

Fuente: Elaboración propia



Luego de hacer un recorrido por las raíces y los inicios de Fe y Alegría Cali, es momento de examinar otra de las características de su cultura organizacional, el lenguaje. Para empezar, están los resultados de la encuesta. Entre los aspectos de más favorabilidad entre los encuestados, son los términos utilizados con un 31%, lo cual se refiere a la jerga, frases, expresiones y/o refranes. Seguido está con un 24% los medios que intervienen, seguido está con un 23% la distinción religiosa; finalmente con un 20% están los hechos simbólicos, gestos, saludos y despedidas; mientras que la informalidad en la comunicación tuvo un 1% de aceptación.

Como se observó al hablar del precursor de la organización en sus inicios, una característica principal de las observadas es que el legado del P. José María Velaz está impregnado en todo lo que es Fe y Alegría, sus palabras, frases, consignas, expresiones se han convertido en el transcurso de los años, en prácticamente condiciones o estilos de vivir lo que es la organización. En el estudio realizado es este punto el de mayor favorabilidad entre los encuestados.

Los términos utilizados, la jerga, frases, expresiones y/o refranes

[...] Movimiento, Vulnerabilidad, Pocos Recursos. Mucho trabajo. La Rifa. Corazoncito. "Educación de los pobres no es una pobre educación", "FyA empieza donde termina el asfalto", "Liderazgo Compartido", Se sabe a qué hora entras a trabajar pero no sabes a qué hora sales". (Entrevistado 4)

Para iniciar es necesario mencionar lo visto en las entrevistas donde se destacan una serie de palabras; una de ellas es la palabra "misión", en el ánimo del compromiso y el trabajo, también se encuentran expresiones como "rompimiento". Resaltan igualmente las frases del Padre José María Velaz que marcan la filosofía del trabajo en el movimiento, de país en país, de regional en regional, de Colegio en Colegio, de niño en niño, están marcadas en sus formas de trabajar y en sus paredes frases como "Fe y Alegría llega donde termina el asfalto"; "la educación de los pobres no puede ser una pobre educación"; "la educación determina la suerte de los pobres". [...] "El aspecto religioso tiene una influencia no explícita, el lenguaje se rodea de la temática de la educación popular, las doctrinas de Pablo Freire, la transformación social y por ende la confesión católica". (Entrevistado 2)

Lo religioso es algo que está inmerso en la lógica del trabajo y del pensamiento, aquella filosofía de las que provienen por ejemplo las comunidades religiosas que han dedicado su trabajo en cada centro, el mismo nombre que lleva el plantel que trae a colación ciertas doctrinas de aquellos precursores de la educación religiosa; eso hace que la forma de hablar y por ende de actuar tenga ciertas características a nivel general y también en casos particulares. A nivel general por ejemplo se ha observado que impera el pensamiento de la comunidad Jesuita y también llegando a lo particular tenemos como ciertos planteles como el Fray Luis Amigó vive la filosofía denominada "amigoniana" promovida con ahínco por las hermanas de la comunidad Terciaria Capuchina. Ejemplo el entrevistado No. 2 cita a Pablo Freire quien en materia pedagógica es muy citado por parte de quienes manejan esta área en la Regional Cali de Fe y Alegría.

[...] La pedagogía de Freire, las palabras del Padre José María Velaz, María y Riquelme. El himno es Divino, sobre todo esa parte que habla de que la esperanza de Dios la construimos unidos. Espiritual es la connotación más preponderante del lenguaje. Estoy "cansada" de que las personas sean manipuladas por el tema religioso. La Reflexión de la mañana es usada a veces para reflexionar en temas muy puntuales que apuntan a aspectos específicos que han sucedido. (Entrevistado 6)

Es reconocido lo religioso como uno de los aspectos a resaltar del lenguaje de trabajo en la Regional Cali de Fe y Alegría. Trae consigo todo un ambiente que llama a la reflexión y a la introspección continua, pero también resaltan puntos de vista en donde hay una crítica marcada al manejo que se le da en lo religioso a ciertos temas que a consideración del entrevistado No. 6 puede llegar a la manipulación. Fe y esperanza que trajera alegría siempre fueron para el P. Velaz, sus principales pilares para mantener viva la opción de que aquella labor desarrollada se mantuviera en el tiempo como lo ha hecho hasta el momento:

Fe y Alegría nació mirando hacia grandes multitudes, con la misma sensación de pequeñez de mi parte como si tuviera que escalar descalzo el Himalaya". "En la misma medida que es una tarea abrumadora... sólo puede contribuir a ese futuro humano el que se sienta desnudo... Quien sienta esta vocación tiene que acudir como mendigo a las puertas del Evangelio [...] De nada fuimos tan conscientes como de que iniciábamos una gran aventura sin recursos. Padre José María Velaz (Bastos, 1981. P. 6).

Se podría decir que esas multitudes que el P. Velaz visualizó, son ahora una realidad. Son enormes las cantidades de estudiantes, maestros y comunidad en general las que se benefician alrededor del mundo de la obra realizada por el movimiento. Según la página de la Federación, las cifras reportadas hasta el año 2013 en cantidad de participantes, llega a cerca de 1.600.000 donde se destacan Bolivia con 338.586, Venezuela con 303.906 y Colombia con 264.961.

Figura No. 10. Estadísticas participantes a nivel internacional.



Recuperado de <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/FIFYA-Estadisticas-Ano2013.pdf>

Página Web Oficial, Nacional e Internacional.

Fe y Alegría internacional y nacional cuentan con sitios en internet que ofrecen información a usuarios, donantes, empresarios e interesados. Para el caso de la Federación la dirección web es www.feyalegria.org que conduce a la información internacional que abarca todos los países donde está Fe y Alegría en el mundo.

En primera instancia aparece el logo de Fe y Alegría con el título de Federación Internacional. La página a su vez puede conducir a todas las redes sociales con las que cuenta el movimiento, también un botón de búsqueda y otros que manejan la traducción a otros idiomas. En la esquina derecha superior también aparece un link que conduce a las demás páginas del ámbito internacional, entre ellas la página de Colombia. Seguidamente en la barra principal hay diferentes botones, el primero es uno de inicio que muestra el ambiente en general de navegación; otros de quienes somos, que hacemos y donde estamos que contiene información de tipo corporativo.

Figura No. 11. Pantallazo Página FyA Federacional



Fuente: www.feyalegria.org

En la misma barra está uno que conduce a la biblioteca virtual, artículos de actualidad, otro que conduce a la campaña #YoSiempreTuveFe que es un espacio para que las personas escriban e ilustren sus testimonios de como Fe y Alegría ha impactado de manera positiva su vida, finalmente un botón de movimientos y comunicados. En el resto de la página hay enlaces de interés sobre Fe y Alegría a nivel internacional, el primero refiere a la actualidad, otros que enlaza con Twitter y YouTube, otros portales. Hay un link especial para conectarse con la revista virtual llamada “memorias 2014” y finalmente con el boletín que se publica cada mes.

De igual manera está la página de Fe y Alegría Colombia, la cual incluye información de la regional Cali, www.feyalegria.org.co es el link que lleva a la información de la organización a nivel nacional. Es una referencia para todo el que necesita información sobre la institución, direcciones o información de los centros y oficinas, estadísticas, historia y noticias. Se actualiza casi a diario con la información que una periodista recibe de las zonas y la que ella misma genera.

Facebook

La Federación Internacional tiene una *Fan Page* donde se busca dar a conocer las actividades y tener una relación más cercana tanto con beneficiado como con organizaciones o personas interesadas en aportar a la causa del movimiento.

Por su parte Fe y Alegría Colombia también busca a través de la red social *Facebook* dar a conocer sus actividades y promover el acercamiento con las partes interesadas. De esta manera encontramos que por parte de la regional no hay restricciones para que los centros de formación tengan su propia página. Encontramos entonces que algunos de los centros y grupos a su interior poseen este tipo de páginas para dar a conocer sus actividades y promociones. Grupos como egresados, docentes, estudiantes, programas, entre otros, están en este momento comunicando lo que hacen y proponen a través de *Facebook*.

Figura No. 12. Página Facebook Fe y Alegría Colombia.



Figura: Pagina Facebook Fe y Alegría Colombia.

You Tube

Al igual que con Facebook, Fe y Alegría Internacional posee una cuenta de *You Tube* que le permite subir y compartir videos de sus actividades, mensajes y entrevistas más importantes. Es una manera de aprovechar una herramienta que permite en línea dar a conocer información vital para dar a conocer el movimiento a nivel internacional.

Entre tanto, la dirección nacional posee también una página que le permita a mostrar y compartir lo que hace, sus actividades y programas. Estas páginas permiten tener enlace con *Facebook* en tiempo real. La oportunidad de tener usuarios suscritos es una ventana de oportunidad de acceder a público interesado en todo el mundo.

Figura No. 13. Pagina YouTube Fe y Alegría Internacional



Fuente: YouTube



Tal como lo es para muchas compañías, esta red social es una herramienta que cobra mucha importancia para el impuso de campañas, actividades y también para manifestar opiniones o manifestaciones del vivir actual. En 2015 la Federación Internacional tiene vigente una campaña llamada “Yo siempre tuve fe” para la cual incluso tiene una página que tiene ese mismo nombre. Bajo el *hashtag* #YoSiempreTuveFe están recolectando en todos los países donde tienen misión, testimonios de vida que les permita documentar el impacto del trabajo del movimiento en cantidad de personas a nivel internacional. Esta campaña también está para *Facebook* y *Youtube*, se pretende recolectar testimonios escritos, audios o videos que pueden ser subidos en cualquiera de estos medios.

Fe y Alegría Colombia tiene también cuenta esta red social por la cual promueve e informa sobre sus actividades, noticias, opiniones y eventos a nivel nacional. Por último, es importante anotar que tanto como las páginas de *Facebook*, *You Tube* y *Twitter* poseen vinculación directa con las páginas web tanto de Fe y Alegría federación internacional www.feyalegria.org como con la nacional www.feyalegria.org.co.

Correo electrónico

Como es común en las organizaciones hay entre las diferentes dependencias de la regional Cali de Fe y Alegría comunicación de información a través de cuentas de correo electrónico. Aunque todas las dependencias cuentan con una dirección corporativa terminada en @feyalegria.org.co que trabaja en una plataforma Outlook.com, muchas de las personas encargadas de esas cuentas prefieren usar sus cuentas personales de gmail, yahoo, Hotmail, entre otros. [...] “La

comunicación "oral" es la más eficaz, el dialogo. También se hace por escrito dependiendo de quién aplique las decisiones". (Entrevistado 5)

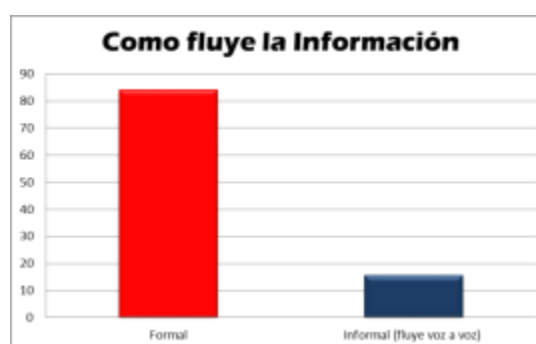
Pareciera que se hace más fácil el abordarse entre compañeros y entablar una conversación sobre un tema de interés, que esperar respuesta de un correo electrónico o de respuesta a una carta impresa. Las llamadas a líneas fijas o celular o escribir por *Whatsapp* de *Smartphone* a *Smartphone* resultarían más eficaces según algunos de los entrevistados. Sin embargo, existe en el ambiente, un reconocimiento al debido proceso y a la oportunidad de evidenciar el recibo o envío de información, lo cual solo se da con los medios impresos o con los correos electrónicos en cierta medida.

[...] En materia de comunicación se presentan ciertos inconvenientes. Existen diferentes maneras para comunicarse, se tiene en cuenta como un tema "muy importante". El método que más resultado da es el de hablar persona a persona, la comunicación oral, el dialogo. De igual manera lo escrito también es utilizado, circulares, cartas y los correos electrónicos. (Entrevistado 1)

Entre los aspectos a resaltar, está el que a pesar del reconocimiento de la importancia que tiene la comunicación de tipo formal, muchas veces se diera a entender que la informalidad ayuda a acelerar los procesos o la toma de decisiones. Lo anterior se da por un ambiente de amabilidad y confianza que se da entre los diferentes actores a la hora de ejercer los procesos comunicativos, lo cual será ampliado cuando se toque el tema de relaciones interpersonales.

Fluidez de la Información

4. El Lenguaje				
4	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Formal	70	84	84
b.	Informal (fluye voz a voz)	13	16	100
	Total	83	100	



Fuente: Elaboración propia

Sobre la manera en que fluye la información, los encuestados respondieron que en un 84% fluye de manera formal y en un 16% de manera informal. Aunque al momento de manifestar sus opiniones en las entrevistas se observa como la preferencia es por opinar que todo se da de manera informal. Se hablan de aquellos rumores o “chismes”.

[...] Predomina la comunicación informal con el riesgo de convertirse en "chisme". Los medios tecnológicos de comunicación de voz y la conversación en persona son los más utilizados. Se respeta la estructura de la organización y se conserva el conducto regular. (Entrevistado 2)

Se identificó en la pregunta No. 3, el hecho que no se reconoce la informalidad en la comunicación de la regional, entre todas las opciones ocupó un 1% de los resultados; esta tendencia se ratifica en los resultados de la pregunta No. 4. Sin embargo, aspectos como el sistema de gestión de calidad y de mejoramiento continuo, la permanente formación docente y administrativa, el recorrido de la misma regional, sus resultados y su contexto, da un sentido amplio de formalidad. Por esta razón, la intercomunicación de estas temáticas se dan en medio del envío y recibo de “circulares” por escrito o virtuales, su publicación en carteleros informativos, el uso de correos electrónicos y también los anuncios en redes sociales.

[...] En aspectos de comunicación, muchas veces la información se pierde entre los niveles jerárquicos. De pronto no es el mecanismo apropiado el que se utiliza. El voz a voz es el principal medio y muchas veces distorsiona la información. En cuanto a las circulares externas falla la entrega de estas. (Entrevistado 6)

Lo que comúnmente se observa es la sobre-acumulación de comunicados escritos y electrónicos, lo cual hace que la comunicación se torne lenta y el transitar de los procesos dispendiosos. Al igual, esas relaciones de comunicación y el conducto regular, obligan muchas veces a “copiar correos”, lo que hace que se multipliquen las labores de lectura de correspondencia, todo buscando dejar en modo “enterado” a todos los actores de interés sobre el tema.

Medios Impresos

En términos de formalidad, están lo que se publica en las carteleros informativos de cada centro de formación. Tanto externa como internamente se dan a conocer actividades, eventos, necesidades y mandatos importantes para el desarrollo propio del centro de formación. Sea hecho a mano o en impresión digital, los avisos y carteleros que exponen dicha información, siempre están adornadas y organizadas temáticamente. Según el mes del año, fechas importantes, eventos o fiestas significativas, se organizan y son puestas en reconstrucción cada vez.

Fotografía No. 3. Carteleras informativas

Por ejemplo, tal como se muestra en la fotografía No. 3, existen una serie de carteleras informativas en los pasillos de cada sitio. Se dan a conocer las actividades, aclarando dudas y ampliando la información. Tanto los usuarios, como el personal interno, reconocen su nivel de importancia y siempre las consultan.



Fotografía No. 4. Carteleras de pasillo



Importante añadir que en la elaboración de estas carteleras participan en ocasiones un equipo de trabajo que decora, elabora y prepara los contenidos, dan forma a estos rectángulos que no solo informan sino que dan color y vida a los marrones pasillos de los centros de formación. Mes a mes se da cambio a la forma de estas carteleras que informan y dan a conocer diferentes temáticas. Es todo un evento que deja a la vista la creatividad y capacidad de producir de estos equipos de trabajo que propenden por la educación de niños y niñas.

Entre los medios impresos se da también casos de avisos que anuncian, campañas, eventos, cursos, nuevos programas, entre otros. La fotografía No. Xx muestra como en todo letrero, aviso o anuncio está por ejemplo el logo de Fe y Alegría, adicionalmente se puede observar como los rojos y los blancos predominan y son muy comunes en casi todo lo que se realiza en materia publicitaria.

Los hechos simbólicos, gestos, saludos y despedidas

Sin duda el pensamiento y filosofía que trae consigo la organización desde el catolicismo, se puede contemplar de manera directa que la unidad de análisis vive inmersa en un cumulo de símbolos y gestos que se pueden por ejemplo notar en los saludos y las despedidas. Sobre tal incidencia del componente religioso habla el entrevistado No. 3 a continuación. Es indudable que se puede notar y resaltar el hecho de que la comunicación al interior de la unidad de análisis está permeada por un ambiente de espiritualidad.

[...] La Religión tiene un nivel de incidencia importante. Los Saludos en las comunicaciones escritas son característicos. "caluroso saludo de paz y bien". Los encabezados en los correos. Hay una fuerte influencia de lo espiritual, entre directivos hay un grupo en el *Whatsapp* donde se comparten mensajes reflexivos y alusivos al ámbito espiritual. (Entrevistado 3)

A continuación un pantallazo de lo que es un correo electrónico en el trabajo cotidiano de la regional, deja ver la forma en que se comunica la regional, el saludo, la redacción, la despedida. Como se puede observar el saludo tiene una corriente religiosa, el vocabulario es muy cordial y los temas se tratan de manera concreta y profesional. El uso de este medio es vital a fin de poder tener evidencias de comunicación en un estilo de trabajo basado en la mejora continua de sus procesos.

Figura No. 14. Pantallazo correo electronico.



Fuente: correo electrónico intermediación laboral Cali.

4.2.3. Sistema de reproducción de bienes materiales.

5. Bienes Materiales				
5	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	La Certificación y sistema de Calidad.	31	37	37
b.	El reconocimiento gubernamental y comunitario	36	43	81
c.	La Expansión en infraestructura propia.	0	0	81
d.	El posicionamiento Fe y Alegría como Marca.	8	10	90
e.	Otro?	8	10	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



En el listado de los bienes materiales que más importantes se consideran, los encuestados tuvieron al reconocimiento gubernamental y comunitario en un 43% de importancia, también un 37% dicen que la certificación y sistema de calidad. En un 10% sostuvo que es el posicionamiento de Fe y Alegría como Marca. Otros aspectos tuvieron un 10% de aceptación, entre los cuales se encontró que aspectos como la calidad educativa y la transformación social.

El Sistema de Calidad

Fe y Alegría contribuye, desde su experiencia, a afrontar los retos necesarios para lograr una educación de calidad en América Latina y el Caribe. Para esto ha diseñado un Sistema de Mejora de la Calidad (SMCFyA), orientado a la promoción de procesos de mejora cuyo foco de trabajo sea la pedagogía. El SMCFyA se ha implementado en más de 400 instituciones educativas de 14 países de la región, favoreciendo la evaluación, reflexión y transformación de los procesos escolares. A partir del trabajo sobre un conjunto de fases, condiciones, principios y contenidos, se promueve el desarrollo de una cultura de mejora. A continuación se presentan las cuatro fases del Sistema:

Fase 1, evaluación: la evaluación se realiza con el propósito de diagnosticar, comprender, dialogar, aprender y mejorar la calidad de los procesos educativos. Se trata de un reto pedagógico y ético.

Fase 2, Reflexión: a partir de la devolución de los resultados el centro educativo entra en un proceso de reflexión que sigue a lo largo de todo el ciclo de mejora.

Fase 3, planificación e implementación: una vez recuperados y definidos los problemas centrales de la institución educativa, se hace una proyección de la meta que se quiere alcanzar en cada proceso.

Fase 4, sistematización: finalmente, cada centro educativo desarrolla una sistematización de la experiencia a lo largo del ciclo.

El Sistema de Gestión de la Mejora Continua (SGMC), aplica a la Oficina Nacional, las Oficinas Regionales/Seccionales y las Uniones Temporales administradas por Fe y Alegría en Colombia, para garantizar la satisfacción de los centros educativos y entidades contratantes y aliadas que reciben nuestros servicios. El alcance del sistema es: Gestión e centros educativos: educación inicial, educación inicial, educación preescolar, básica y media, desarrollo comunitario, educación para el trabajo humano y el desarrollo humano.

El responsable de mantener actualizado y garantizar la disponibilidad del Manual del Sistema de Gestión de la Mejora Continua es el Comité Nacional del SGMC, conformado por el Director Ejecutivo Nacional, el Administrador General, el Coordinador del Sistema de Gestión Integral y el Coordinador Pedagógico Nacional, quienes velan por el desarrollo lógico y continuo del sistema, reportando su estado a la Junta Directiva Nacional. Hace parte de la filosofía de Fe y Alegría el maximizar los recursos y garantizar su administración transparente. Por esta razón existe un proceso transversal que incluye el aseguramiento de los recursos, su administración y rendición de cuentas.

Procesos de Dirección

Son los procesos en los que se definen los lineamientos de la Organización y del SGMC, se planea su desarrollo y se revisan los resultados para tomar las decisiones de mejoramiento. Los procesos de dirección son:

- Planeación Institucional.
- Aseguramiento de Recursos. ATR
- Evaluación y Mejora.

Procesos Clave

Son los procesos de la Oficina Nacional y las Oficinas Regionales/Seccionales que tienen relación directa con la misión de Fe y Alegría y que se agrupan en el macro proceso de Gestión de Centros Educativos. Ellos son:

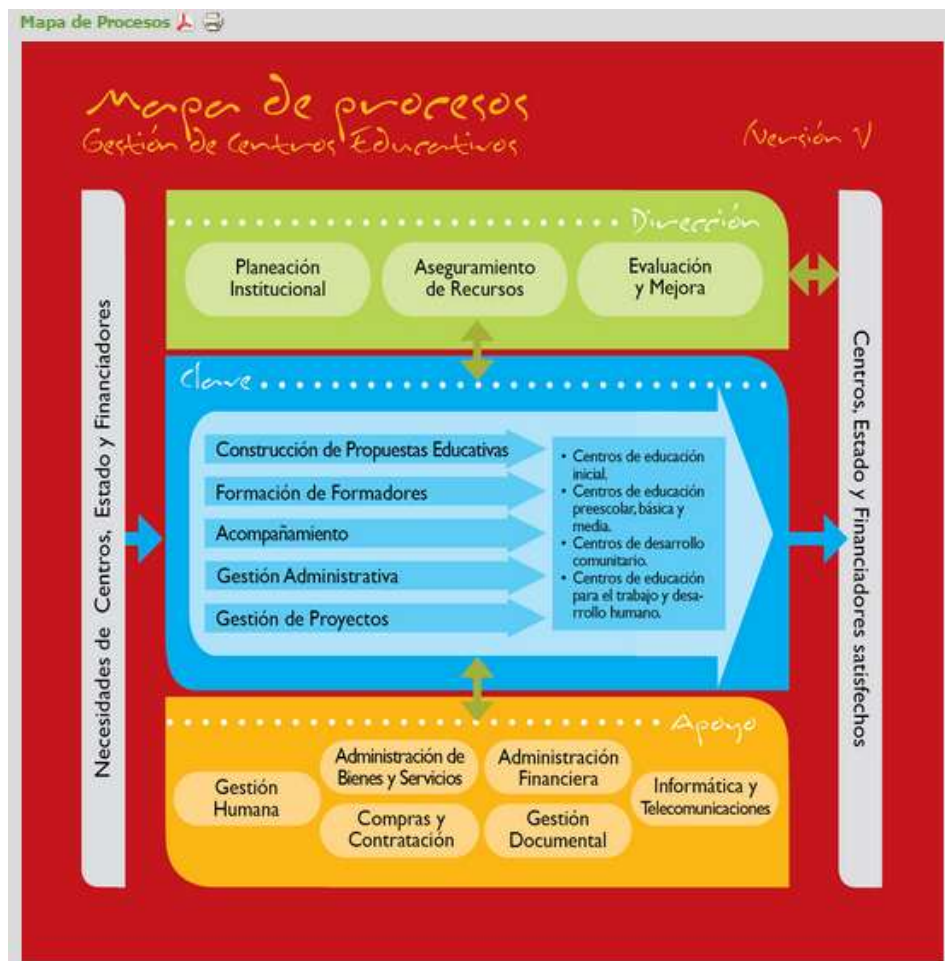
- Construcción de Propuestas Educativas
- Formación de Formadores
- Acompañamiento
- Gestión Administrativa
- Gestión de Proyectos

Procesos de Apoyo

Son los procesos que soportan los procesos Clave. Están conformados por:

- Gestión Humana
- Administración de Bienes y Servicios - ATR
- Compras y Contratación - ATR
- Administración Financiera - ATR
- Informática y Telecomunicaciones
- Gestión Documental

Figura No. 15. Mapa de procesos según el SGMC de Fe y Alegría Colombia.



Fuente: www.feyalegría.org.co

Política de Calidad

Fe y Alegría, se compromete con una cultura de calidad que propicie una Educación Popular Integral y Promoción Social para contribuir a la transformación justa, solidaria, democrática y participativa de la sociedad. Para hacer realidad la propuesta educativa, Fe y Alegría busca satisfacer las necesidades de sus Centros y formar agentes de cambio. Esta labor se realiza en alianza con el Estado y financiadores y a través del aseguramiento de la efectividad del SGMC.

Fe y Alegría garantiza la disponibilidad de talento humano competente, los recursos físicos y la creación de alianzas para conseguir recursos financieros, con el fin de alcanzar altos estándares de gestión que permitan asegurar la transparencia, sostenibilidad y desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Certificación Sistema de Mejoramiento Continuo.

El proceso de certificación de instituciones educativas, en el marco de implementación del Sistema de Mejora de la Calidad de Fe y Alegría (SMCFyA), responde a una necesidad y a un interés de una realidad histórica y un contexto específico.

Fotografía No. 5. Cuadro con la política y los objetivos del S.G.M.C.



Para Fe y Alegría el seguimiento es parte integral de un proceso de mejora de la calidad. Si bien este ejercicio se debe y se puede hacer por parte de los propios protagonistas de las acciones y transformaciones que se viven en una institución educativa, también es importante contar con la mirada y el análisis de un organismo o equipo independiente. Una acción de este tipo es una estrategia y un método integral para validar los procesos de mejora que vive una institución educativa y, principalmente, se pueden erigir como evidencia de una buena práctica de gestión, transparencia y rendición de cuentas.

Precisamente por lo anterior, las certificaciones que otorga Fe y Alegría deben ser vistas como el reconocimiento público que hace el Movimiento, a una serie de acciones, estrategias y prácticas que está desarrollando una institución en el marco de un proceso de mejora de la calidad educativa, orientado por los binomios de principios: equidad-eficacia, creatividad-eficiencia, participación-pertinencia, solidaridad-focalización, transformación-innovación, impacto-calidad de vida. Actualmente, el modelo brinda cuatro (4) tipos de certificaciones:

Certificación Iso 9001

Fe y Alegría Colombia en el año 2008 tomo la decisión de certificarse en la Norma ISO 9001 que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, esta norma se utiliza para su aplicarla de manera interna en la organización de la oficina nacional y las oficinas regionales/seccionales para poder atender e impulsar de la mejor manera a los centros educativos que dependen del Movimiento en la dirección-administración y en la gestión pedagógica.



Fotografía No. 6. Cuadro con la copia de la Certificación

Tal como lo muestra la fotografía No. 6 en cada oficina de cada centro de formación o de atención a la primera infancia hay exhibida una copia de la certificación otorgada. Bureau Veritas certificó que el Sistema de Gestión de Calidad de FyA Colombia ha sido evaluado y está acorde con los requerimientos de la Norma ISO 9001:2008. El alcance de la certificación tiene que ver con aquello a lo que se dedica el movimiento.

4.2.4. Sistema de reproducción de bienes inmateriales

Aquellos aspectos que carecen de valor material o que no se pueden tener como un activo cotizable, están contemplados en este punto. La regional Fe y Alegría Cali tiene una serie de aspectos importantes en este sentido. El logo de la organización, el himno, la figura de su precursor y lo que significa el trabajo de las comunidades religiosas a lo largo de los años, configuran los puntos evaluados en la investigación. A continuación los resultados sobre este punto que dio la encuesta aplicada:

6. Bienes Inmateriales				
B	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	El logo de Fe y Alegría.	31	37	37
b.	El aporte de las comunidades religiosas.	13	16	53
c.	La figura del Padre Velaz.	26	31	84
d.	El himno a Fe y Alegría.	5	6	90
e.	Otro?	8	10	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Entre los bienes in-materiales que los encuestados consideran más importantes está en un 37% el logo de Fe y Alegría, seguido de la figura del Padre Velaz con un 31%, un 16% del aporte de las comunidades religiosas y un 10% contestó que eran otros aspectos como lo comunitario, lo social, el programa CCPV y el trabajo de la comunidad educativa; mientras que en un 6% el himno.

Logo de Fe y Alegría.

Fe y Alegría Venezuela en un documento titulado Imagen Institucional y Comunicación, relata como desde la fundación de Fe y Alegría, el padre José María Vélaz tenía muy clara la importancia de la imagen de esta red de escuelas que él quería desarrollar. En primer lugar, en los mensajes promocionales, hablaba solamente de su nombre “Fe y Alegría” y luego, muy temprano, junto con el nombre comenzó a usar el logotipo del corazón. Este logotipo es, sin duda, el elemento que identifica nuestra institución. El origen no es del todo claro; en una época se hablaba que era obra de un dibujante venezolano, Pepe Blanco, quien ayudó mucho al P. Vélaz, pero él mismo desmiente esta versión. Existen dibujos provenientes de Perú realizados por un arquitecto, pero se cree que no son del logotipo original, sino un intento posterior para hacer “artes finales” para su reproducción. El origen del corazón es incierto.

Se podría decir que una institución no es solamente la gente que la integra, tampoco los edificios que ocupa, porque podría mudarse y continuar siendo la misma institución, ni siquiera los programas que ésta desarrolla, que podrían cambiar y la institución continuaría. Frente a lo anterior, sería probable afirmar que una institución es la abstracción que se construye en la mente de las personas que interactúan por algún motivo con esa organización. Por esto se entiende que los símbolos que identifican esa abstracción son importantes.



Fotografía No. 7. Mural Centro de Atención Infantil Madre Alberta.

El alcance que ha logrado la imagen institucional de Fe y Alegría se debe en mucho, al manejo del logotipo a lo largo de los años. Desde la aparición del ya reconocido corazón con los tres niños adentro, en los años sesenta, la imagen ha penetrado y recalado. Al principio se usaba solamente en las fachadas de las escuelas para identificarlas, después en los boletos de la rifa y poco a poco en el resto de materiales impresos, uniformes, banderas y otros productos que se usan en la comunicación.

También se produjo momento un “manual de uso” del logotipo que fue distribuido a los diferentes países con instrucciones para la aplicación de cada norma. Este símbolo que representa a la institución no es un adorno estético, sino que –en teoría– resume los valores que la institución promueve. Hay muchos símbolos que no representan nada figurativamente pero que su uso repetido, asociado al nombre de la institución o empresa, con el tiempo se convierten en representación de esos valores.

El corazón que caracteriza a Fe y Alegría contiene tres figuras tomadas de la mano, dos niños y una niña, dibujados en trazos sencillos y sin detalles, símbolos que representan la función que la institución realiza. No expresa educación en sí, pero sí cariño, equidad e inclusión (¡nada menos que dentro del corazón!). El color rojo es un color fuerte, atractivo, impactante y fácil de identificar. Se ha adoptado el uso del logotipo en muchas instancias, por ejemplo, se le ve dibujado en las paredes de los colegios, en las carteleras, en los uniformes de los alumnos y docentes. Se recrea en papel, plastilina, arcilla, anime y en todas las interpretaciones imaginables. Una de las ventajas de esta imagen tan sencilla es que todo el mundo la puede reproducir y casi todos la identifican.

Fotografía No. 8. Recepción Regional Cali.



Figura No. 16. Imagen campaña 60 años.



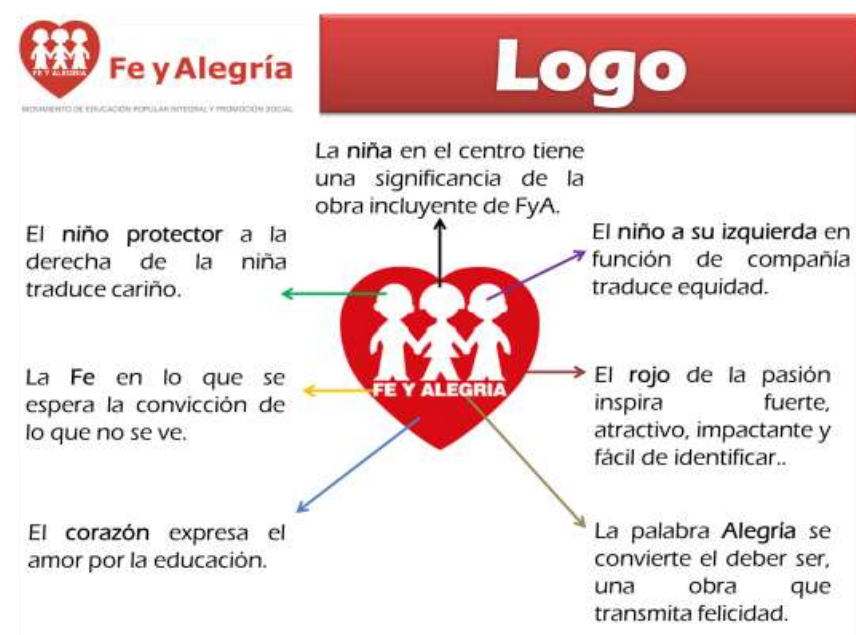
La organización busca mantener los estándares de reproducción de su logotipo, por ejemplo en lo que refiere a materiales institucionales, los cuales a pre-establecido que sean: libros, revistas, calendarios, folletos, papelería institucional, cartas, letreros que identifican las oficinas, señalización, transporte y otros que sean producidos por parte de las oficinas nacionales o regionales.

Fotografía No. 9. Mosaico portería Madre Alberta.



Tal y como se ve el collage anterior, el logo rodea cada espacio, pasillo y cada letrero, no existe al interior de cualquier edificación de Fe y Alegría algo sin que la señalética indique que está el corazón. También existen logos de entidades gubernamentales por algunos convenios que existen, pero nunca se acepta el reemplazo; se utiliza la señalética sugerida pero se deja la que ya se ha venido usando y que identifica el movimiento. Los nombres de cada centro en sus avisos siempre van adornados de aquel corazón que inunda de significados cada rincón de las instalaciones de FyA regional Cali.

Esquema No. 17. Significado del logo.



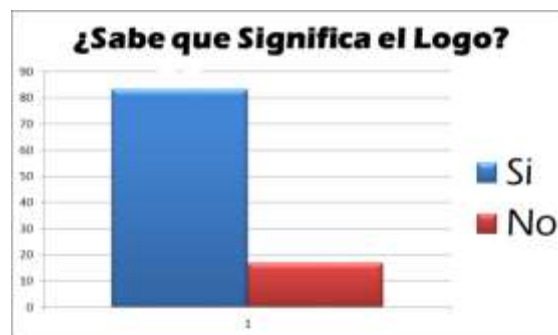
Fuente: Elaboración propia

Se hizo una pregunta que buscaba medir el conocimiento de las personas del interior de la organización sobre el verdadero significado del logo. El cuestionamiento se dirige hacia si las personas han estudiado la idea inicial. Por esta razón, a continuación se hace la recopilación de la opinión de las personas al respecto.

Significado del Logo

7. Bienes Inmateriales				
7	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Si	69	83	83
b.	No	14	17	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Se cuestionó a los participantes sobre si conocían el verdadero significado del logo. Los resultados mostraron que el 83% de los encuestados asegura conocer dicho significado y en un 17% niegan saber de qué se trata el logo. Seguida a esta pregunta se dejó abierta la posibilidad de que las personas expresaran por sí mismas las diferentes alternativas de lo que para ellos y ellas significa el logo del movimiento.

Se observaron como complemento a la pregunta sobre el logo, que en el espacio de la opinión abierta, algunas personas coincidían en que el logo, tiene una relación directa con aspectos como: la construcción, la diversidad, la esperanza, la identidad, la justicia, la libertad, la participación, la paz y la solidaridad. También es significativo el hecho de hayan personas que asocian el logo con: la alegría, el amor, la comunidad, el corazón, la educación, la equidad, la familia, la fe, la fraternidad, la inclusión, el trabajo en equipo y la transformación.

Finalmente entre las palabras de mayor preferencia fueron: niños, niñas y unión. Este ejercicio deja en el trasfondo también un directo señalamiento de todo lo bueno que las personas sienten sobre su lugar de trabajo, el sentido de pertenencia, una identidad individual con estrecha relación con lo que hace la organización, educar. A continuación un esquema que muestra gráficamente los resultados que arrojó el saber lo que piensan las personas de la regional sobre el logo de Fe y Alegría:

Esquema No. 18. Que se piensa del logo.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente tenemos un comparativo que muestra los puntos en que concuerdan las opiniones de las personas, con el significado real del logo. Se presentan expresiones tales como: niños, niñas, amor, fe, corazón y alegría son factor común del pensamiento libre versus lo conceptualizado sobre el logo.

SIGNIFICADO DEL LOGO		
		
CONCUERDAN		
SIGNIFICADO OFICIAL		CREENCIAS DE LAS PERSONAS
1	Niños	Niños y niñas
2	Niñas	
3	Amor	Amor
	Educación	
	Protección	
4	Fe	Fe
5	Corazón	Corazón
	Pasión	
6	Alegría	Alegría
	Felicidad	
DIFERENTES		
SIGNIFICADO OFICIAL		CREENCIAS DE LAS PERSONAS
		Transformación
		Inclusión
		Familia
		Comunidad
		Trabajo en Equipo
		Fraternidad
		Equidad
		Paz
		Construcción
		Libertad
		Justicia
		Esperanza

Fuente: elaboración propia

No hay registros de top of Mind para la marca fe y alegría, pero sin duda podría resultar interesante conocer su nivel de recordación y también su valor en el mercado.

La Figura del Padre Velaz

Su vida y obra

De acuerdo a los resultados de la pregunta No. 6 sobre los bienes inmateriales, la figura del Padre Velaz es trascendental en el trabajo de la regional Cali. En el presente análisis se podrá observar aspectos y detalles propios del fundador, de esa figura héroe, aquel que dio inicio a este movimiento multinacional.

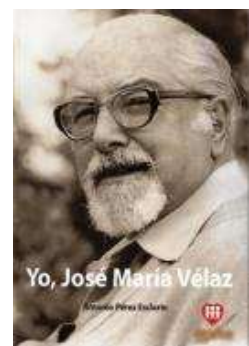
Fotografía No. 10. Homenaje en portal web Fe y Alegría Argentina.



"Con la potencialidad de un firme carácter que le da su convencimiento sobre las necesidades formativas de la juventud latinoamericana, el Padre Vélaz, S.J, ha levantado una soberbia pirámide educacional a cuya protección se confían actualmente unos 20.000 niños" (Pérez-Esclarin, 1992). Estas son palabras que se escribieron hace años, acerca de la labor que empezaba a cumplir Fe y Alegría en Venezuela. Hoy cuando el movimiento cumple más de 60 años, los beneficiarios son más de un millón de personas en 20 países.

Fotografía No. 11 Portada libro de Antonio Pérez Esclarin

Como todas las grandes obras, Fe y Alegría nació de procesos que han conmovido las fibras íntimas del ser humano. Pérez-Esclarin (1992) destaca que el P. José María Vélaz nació en Rancagua, Chile, de padres españoles, siendo pequeño tuvo que partir con su madre a la península y allí su formación estuvo ligada a los colegios de la Compañía de Jesús. Su formación se combinó entre Chile, España y Bélgica, llegó a Venezuela en agosto de 1936 y desempeñó en el Colegio San Ignacio la Cátedra de Literatura Universal.



De igual manera, fue el impulsor del C.E.L., Centro Excursionista Loyola, logrando que un numeroso grupo de estudiantes de Bachillerato conociera gran parte de su propio País, recorriéndolo con espíritu y verdadero fervor nacional. Los años y las distancias no lograron borrar esta raíz. Al contrario, le dieron profundidad, integración, globalidad.

Se dice que José María Velaz fue gran lector y soñador. En su imaginación competía con los héroes de sus cuentos, logrando conquistar, multiplicando rebaños, superando peligrosas aventuras. Realiza sus estudios de bachillerato en Tudela (Navarra). El ambiente misionero de las lecturas del “siglo de las Misiones”, y aquel grandioso cuadro de San Francisco Javier, pintado por el Hno. Corona, que todos los días contemplaba al subir al dormitorio –Javier a la orilla del mar, con el corazón inflamado, los ojos brillantes y los brazos en ademán de abarcar nuevos mundos- fueron llevando sus sueños hacia las hazañas misioneras. Sus sueños integradores de Hispanoamérica se convirtieron en conquistas misioneras de almas que salvar.

El P. Vélaz tuvo formación como jesuita: excelente preparación literaria y profunda formación religiosa, filosófica y teológica. Unía el entusiasmo con la claridad mental, y un riguroso raciocinio con el estudio de la realidad. Había llegado la hora de levantar en alto la bandera de la Educación Popular y flamear sus colores para convocar un pacífico ejército de Maestros y Amigos que proporcione a los humildes la mejor Educación.

En 1946, fue destinado a Venezuela, cuando contaba con 36 años de vida y 18 de jesuita. Ya sacerdote, imprimió su entusiasmo a la Congregación Mariana del Colegio San Ignacio, pero proyectándolo hacia los sectores pobres y hacia la propaganda católica escrita. Desde el 48 al 54 se desempeñó como Rector del Colegio de San José de Mérida, donde amplía y mejora el Colegio. En su juventud, luego de algunos años en la universidad, optaría por hacerse miembro de dicha Congregación religiosa y desde entonces, al igual que el fundador de la orden (San Ignacio de Loyola), se haría un peregrino y constructor de esperanza.

En 1954 es enviado a la Universidad Católica Andrés Bello de Director de Espiritualidad y Profesor de Humanidades. En 1960 el Padre Vélaz se separa de la Universidad Católica para dedicarse a tiempo completo a Fe y Alegría que en esa fecha contaba con seis mil alumnos. En una entrevista al P. José María Vélaz, por Lorenzo Batallán del Diario El Nacional de Caracas, Venezuela en el año 1963, expresa algunas ideas que serían de vanguardia frente a lo que comúnmente se conoce como trabajo social o comunitario; tal es la respuesta cuando le preguntan por la tradicional obra de regalarles juguetes a los niños, a lo que textualmente relata:

¿Qué hombre no comprende y auspiciaría esa ilusión infantil? [...] Pero me parece un sentimentalismo cruel regalar objetos de trapo y latón para de esta forma perdonarnos la responsabilidad de realizar una ayuda con verdadero nivel de sacrificio y de cristiana fraternidad. Yo deseo que se regalen juegos, no juguetes. Un proyector de cine -por ejemplo- con el cual podemos divertir y educar durante muchos años. Esto es mucho más eficaz que recibir, aunque sea gratuitamente, 500 juguetes de a tres bolívars y que al día siguiente estarán en los recipientes de la basura, inservibles y deteriorados. Otro caso, por citar también, sería el de los propietarios de terrenos en Caracas [...] Padre José María Velaz (Bastos, 1981. P. 5)

La fuerza expansiva de Fe y Alegría, en manos del Padre Vélaz, pronto traspasó las fronteras patrias y se extendió a Ecuador en 1964, a Panamá en 1965, a Perú y Bolivia en 1966, al Salvador en 1968, a Colombia en 1972, a Nicaragua en 1974, a Guatemala en 1976 y a Brasil en 1980.

Es pues el Padre José María Vélaz un icono reconocido, cuyas ideas despiertan un particular interés en darle consecución a la obra que realiza el movimiento; es algo que trasciende las generaciones. En las oficinas, pasillos, aulas de clase reposa un cuadro del Padre Jesuita fundador de Fe y Alegría. Dicho cuadro es como un símbolo de la ideología y el pensamiento de la organización misma, es algo arraigado y que trasciende las generaciones, toda la comunidad educativa reconoce la figura del Padre Velaz como la de un “héroe”, quien se ve como el que forjó una de las más influyentes organizaciones en el sector educativo.

La oficina del actual Director Regional Cali Ferney Palta no sería la excepción; al lado de su escritorio reposa la foto al óleo de quien inspira la mentalidad de toda la comunidad educativa. Por los pasillos y corredores se oyen, leen, viven las palabras del fundador, del héroe que abrió camino a quienes 60 años después luchan por mantener su legado. Es como si en silencio acompañara las diarias actividades de quienes promueven la educación popular en Cali, es como si el espíritu de lucha por la niñez estuviera tras esos lentes y aquel gorra singular que lo hacen perfilar en las fotografías.



Fotografía No. 12. Oficina Director Regional Cali

Su pensamiento

El P. José María Vélaz es una figura versátil que profesa el pensamiento de lo que es Fe y Alegría; desde lo filosófico y desde la literatura, donde la poesía es inspirada por el aspecto educativo, por la lucha por la niñez y la comunidad en situación de vulnerabilidad, en el escrito denominado Fe y Alegría en el pensamiento de José María Velaz (Bastos, 1981) presenta

algunos intentos del propio Padre Jesuita por hacer entender la obra de Fe y Alegría, escritos que son revelados y que denotan las ansias de que la obra que había iniciado se mantuviera y creciera en impacto.

Lazcano & Barrios (2005) se permiten simplificar y sintetizar los temas centrales del pensamiento del P. Velaz. En el siguiente esquema se recogen los más relevantes aspectos recolectados por los autores.

Esquema No. 20. Principales ideas del P. Velaz.

José Maria Velaz (1910 – 1985)

Sus ideales

1. La fe y la alegría.
2. Ignorancia y educación.
3. Servicio a muchos.
4. Bandera levantada.
5. Justicia educativa.
6. Vocación educadora.
7. Autonomía funcional.
8. Transformación social y política.
9. Optimismo antropológico.
10. Apuntes teológicos.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante ampliar cada punto y entrar a definir a que hacen referencia los diez ideales más relevantes del pensamiento del Padre José Maria Vélaz:

1. Primero la fe, como razón y manantial de nuestra alegría, es lo que decía el Padre Velaz incansablemente. Estos dos pilares que componen el nombre de la organización multinacional que ha impactado al mundo entero, vendrían a ser los principales núcleos temáticos que planteaba desde un principio el precursor del movimiento educativo.

2. Ignorancia y educación se refieren a las preocupaciones del P. Vélaz y de allí partían todas las ideas que dieron origen a todo lo que se desencadenó. En las reflexiones que él tenía, la ignorancia, madre de la miseria, aparecía siempre en la raíz de todos los problemas, y la educación en el fundamento estratégico de toda superación.

3. El “servicio a muchos”, que es título de uno de sus más importantes documentos, aparece como una expresión de pudorosa modestia: en realidad, lo que Él decía era “servicio a multitudes”. No podía ser menos en un hombre moderno, gran soñador que pretendía una transformación eficaz de la sociedad y el mundo, y que no toleraba la pequeñez y el enanismo de casi todas las obras y organizaciones católicas. Fe y Alegría nació mirando hacia grandes multitudes, con la misma sensación de pequeñez, como si tuviera que escalar descalzo el Himalaya.

4. La bandera levantada es una característica de la identidad de Fe y Alegría. Es la consecuencia de su optimismo antropológico: Tener una gran bandera universal de superación humana es ya tener un amigo y un aliado potencial en el corazón de cada hombre. Fe y Alegría ha levantado una bandera: “La mejor educación para todos los hombres”.

5. La Justicia Educativa basada en pensar en un país civilizado no puede discriminar a una parte importante de la población en el uso de los recursos públicos para su educación. Estaba convencido de la importancia de una mayor participación del estado en la promoción de una niñez educada.

6. Llama héroes a los educadores que se enfrentan a participar de la misión educadora del movimiento y explica que el heroísmo se basa en las grandes decisiones, en la constancia tenaz ante las adversidades y en los muchos sacrificios continuados y permanentes.

7. La autonomía funcional es otro de los secretos de Fe y Alegría: haber convencido y haber entregado plenas responsabilidades a los que creyeron. Nuestra autonomía nacional y local es una de las más poderosas razones de que Fe y Alegría es, simultáneamente, el esfuerzo, el entusiasmo y la creatividad de muchos. Fe y Alegría se ha ido generando por un propósito compartido con muchas personas a las cuales se les ha ofrecido la información y el ideal de trabajar por la Educación Popular Integral.

8. Eso de transformar la educación y transformar la sociedad siempre fueron metas que desde que Vélaz estaba en la escuelita germinal, allá en la casa de Abraham Reyes; ya hablaba de redención social del pueblo, de la inmensa tarea que nos queda por realizar, de la larga y continental tarea que nos queda por realizar, de un movimiento continental, de que crecer es una ley fundamental en Fe y Alegría.

9. Una idea frontal que estaba presente en la experiencia fundacional del P. Velaz fue el optimismo antropológico: Fe y Alegría tiene en ese inmenso banco de la esperanza su posibilidad en el futuro, a medida que se sepa clamar con audacia, con optimismo, basados en un principio fundamental, que la gente es buena, que la gente quiere ayudar, que el mundo tiene mucha más gente buena, que gente mala.

10. Sobre los apuntes teológicos, el P. Velaz vivía la teología fundamental de Jesús, del “amaos los unos a los otros”, que hoy queremos traducir así: “ayudaos los unos a los otros”. Se veía a sí mismo y al Movimiento como llamados por la voluntad de Dios que quiere que en buena parte seamos nosotros la Providencia de Dios con nuestros hermanos, que nos pide intensamente que busquemos más operarios para la mies, que nos exige que adquiramos eficiencia por una mejor organización, por una mayor capacitación y por una más esforzada entrega y por un mayor sacrificio.

De la misma manera, algunos escritos presentados en la obra de Bastos (1981), amplían las ideas expuestas anteriormente y muestran sin duda como Fe y Alegría se ha expandido por el planeta bajo las premisas de la educación y el servicio; éstas a su vez se complementan con otras importantes como lo “popular”. Es el servicio por la niñez el centro del trabajo de quien se convierte en un protagonista que ha hecho historia en el marco educativo en muchos países del mundo. “Servir siempre a la educación de los más necesitados y servir al mayor número de necesitados, esa debe ser nuestra palpitante Cédula de Identidad” (Bastos, 1981, P. 5).

Son múltiples las temáticas y conceptos abordados por los escritos del Padre Velaz. Por ejemplo, resulta interesante también observar su posición frente al dinero, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad que se ha manejado en los años del movimiento:

Se hace necesaria y aún imprescindible una movilización de todos los recursos humanos. El dinero es un valor evidente, pero existe algo infinitamente superior. Fe y Alegría considera que sus más grandes colaboradores son las ochenta religiosas que se han consagrado totalmente a la educación popular, como también los maestros y maestras, médicos, dentistas y representantes del gremio asistencial que nos prestan su valiosa colaboración gratuita. Todas esas actividades se ofrecen, el dinero hay que buscarlos. Padre José María Velaz (Bastos, 1981, P. 5)

Para el movimiento el sentido de justicia es todo un pilar, viene de aquel pensamiento del Padre Velaz que analiza la manera de “suprimir” toda injusticia que promueva una educación que no permita a todos estar bajo la misma condición, sino que se vuelve selectiva y deja en condiciones desfavorables a los que menos oportunidad tienen.

“Fe y Alegría ha nacido por encima de todo, para ir suprimiendo con paciencia, eficacia y justa indignación esta injusticia radical que cultiva en unos la inteligencia como arma de nobleza, de aristocracia y de poder y deja a otros en la debilidad y en la inferioridad de la ignorancia y en la servidumbre”. (Bastos, 1981, P. 5)

El servicio parte de generar niveles de ayuda a otros en mayor medida. Para el Padre Velaz esto se convierte más que en una actividad, se entiende como una vocación, con una mirada a los menos favorecidos y desamparados. No se trata de una simple ayuda, se habla de formarlos para que se puedan reformar paralelamente en la búsqueda de Dios.

“Esta es la tarea y la vocación que hemos escogido: ayudar a que los más pobres, los más despreciados de los hombres reciban una ayuda y una formación, que los impulse a irse renovando, a ir naciendo a su dignidad de seres humanos, de Hijos de Dios y a ir ocupando con su esfuerzo el lugar justo que les corresponde entre los hombres”. (Bastos, 1981, P. 5)

Bastos (1981) en la presentación del pensamiento del Padre José María Vélaz sobre lo que es la esencia de Fe y Alegría, expresa que el movimiento trabaja para la liberación del pueblo o para lo que es mejor, que el mismo pueblo sepa dirigir su auto-liberación. Se empeña en transmitir ese ferviente deseo de que la transformación social sea a través de la educación. Se trata de que el conocimiento sea extensivo para aquellos que se vean marginados de estar al tanto de la cultura, la tecnología, de participar en procesos sociales, políticos o religiosos.

“Fe y Alegría quiere contribuir con todas sus fuerzas a cambiar esta sociedad injusta, en la que el hombre marginal está segregado del saber más elemental, de la cultura, del bienestar de la preparación tecnológica, de la participación social, política y religiosa”. (Bastos, 1981, P. 5)

En la presentación de estos pensamientos del Padre Velaz (Bastos, 1981) reflexiona sobre ese deseo del líder de Fe y Alegría de impulsar la justicia social y la justicia estructural por la auto transformación de una sociedad que se educa. Es reiterativa la expresión del Padre Velaz frente a la necesidad de contribuir a transformar lo que Él llamaba “el gran complejo nefasto” de Ignorancia-Miseria-Sumisión, en otro diametralmente opuesto de Humanización-Bienestar-Participación.



Fuente: Elaboración propia

Al igual expresaba el Padre Vélaz según Bastos (1981) que con nada, ni nunca se podría sustituir la fe cristiana que proclama el mismo nombre de Fe y Alegría; que esta institución poseía una vocación de servicio a multitudes, que uno de sus principales objetivos era el de Mentalizar la conciencia de los individuos e influir la opinión social en este sentido; y que su principal propósito ante la desigualdad, consiste en ejercer presión por una mejor sociedad, a través de una educación más extensa y más cualificada.

“El propósito más denso de Fe y Alegría ha sido siempre contribuir a romper las cadenas más fuertes de la opresión popular mediante una educación cada día más extensa y más cualificada. Este es el cambio y la liberación que con tenacidad hemos estado buscando de modo permanente”. (Bastos, 1981, P. 10)

Al igual, Bastos (1981) afirma que Fe y Alegría es en gran parte fruto del carisma personal del Padre José María Vélaz. Un pensamiento de grandeza y una visión que superó las expectativas son algunas de las claves de lo que su fundador y esta obra comparten; también explica, como el núcleo central de este pensamiento es la transformación de la sociedad a través de la educación. Añade, que es de allí que viene su trascendencia social y que viene a ser el foco orientador de todas sus actividades. Respecto a lo anterior el autor presenta algunas de esas citas que evocan esas ideas de esa soñada transformación de la sociedad:

“Fe y Alegría quiere contribuir con todas sus fuerzas a cambiar esta sociedad injusta, en la que el Hombre Marginal está segregado del saber más elemental, de la cultura, del bienestar, de la preparación tecnológica y de la participación social, política y religiosa”. (Bastos, 1981, P. 6)

“Fe y Alegría nació para impulsar el Cambio Social por medio de la Educación Popular Integral. El propósito más denso de Fe y Alegría ha sido siempre contribuir a romper las cadenas más fuertes de la opresión popular mediante una Educación cada día más extensa y más cualitativa. Ese es el Cambio y la Liberación que con tenacidad hemos estado buscando de modo permanente”. (Bastos, 1981, P. 6)

“La educación de todos los pobres en especial de los hasta hoy marginados será relativamente lenta pero será la más eficaz palanca para lograr una nueva sociedad”.

“Fe y Alegría no tiene sentido sin un constante aunque silencioso trabajo para la liberación del Pueblo o mejor dicho para que el mismo pueblo sepa dirigir su auto-liberación”. Padre José María Velaz (Bastos, 1981, P. 9).

Al igual, del P. José María Velaz (citado por Bastos, 1981) presenta sus ideas sobre que aquella transformación que en sus ideales fuera a través de la educación: Frente a una miserable sociedad que “para sus satisfacciones y caprichos más alambicados tiene el banquete continuado del Epulón y para millones de hermanos ni las migajas que caen de la mesa de la prosperidad afluente”. (Bastos, 1981, P. 5).



Fotografía No. 13. Oficina Coordinadora IETDH Cali

El Padre Vélaz (citado por Bastos, 1981) pensaba que hay tres posiciones: la primera es La defensa a ultranza de los privilegios de muy pocos. En segunda instancia el asalto desesperante de la masa contra esos mismos privilegios. Finalmente, en tercer lugar decía que producir una cruzada para la elevación social del pueblo por medio de su educación integral. A esta tercera posición se le ha llamado la “revolución pacífica”. Sus pensamientos sobre la educación, trascienden las fronteras cronológicas y son tan actuales que pareciera que su visión fuera frente a la situación actual. El Padre Vélaz, piensa que “educar al pueblo” es poner el dedo en la llaga, es atacar en su raíz los males de la sociedad. Toda otra solución que pretenda darse al problema social, será siempre superficial y pasajera:

Finalmente tenemos que, José María Vélaz (citado por Bastos, 1981) decía que son pocos los hombres representativos que ven en la educación popular como la única, verdadera y durable solución, que promueva la justicia y combata la desigualdad educativa, la miseria, la marginalidad económica, social, política y religiosa.

A continuación una serie de ideas que profundizan esta reflexión:

“Mientras la mayoría de los hombres sean esclavos de su propia ignorancia, es quimérico reclamar para ellos derechos ulteriores que no sabrán comprender, utilizar ni defender. Sin la Educación Integral del Pueblo, la Democracia es una falsificación de la que se apoderan unos cuantos Demagogos cuyo auténtico feudo es la Ignorancia de las Masas”. (Bastos, 1981. P. 11)

“Sólo se podrá cambiar y curar tanta llaga social mediante una acción profunda, que mejorará a los seres humanos desde dentro, haciéndolos conscientes de que solamente una transformación interna autónoma y decidida traerá en largos años de educación el cambio social justo y posible”. (Bastos, 1981. P. 11)

“Sólo si el saber y el poder de los sectores hoy oprimidos balancean primero y superan después el saber y el poder de las actuales clases establecidas, habrá un camino progresivo hacia la justicia en el mundo... Sólo así será sin sangre y en una evolución más positiva que todas las revoluciones violentas”. (Bastos, 1981. P. 11)

Figura No.17. José María Velaz



Fuente: www.feylaegria.org.co

Simbologías

Fe y Alegría en general, es un cumulo de símbolos y de significados correspondientes. Cargado de un sentido religioso, todos los eventos, actos, rituales, gestos y comportamientos se viven a diario en los colegios o centros de formación infantil. Cada uno de ellos posee el nombre de un santo o religioso significativo para la comunidad religiosa que habita o habitó allí. Madre Siffredi, Madre Alberta, Fray Luis Amigó, Santa Teresa, Alto de la Cruz son algunos de los nombres de aquellas instalaciones que fueron fundadas y creadas en antaño.

Algo ha cambiado, un tanto por la no interacción de las comunidades religiosas y el nuevo pensamiento de quienes están allí a cargo, los nombres de los nuevos centros de atención infantil no cargan con ese sentido religioso, más bien corresponden simbólicamente a lo que significa Fe y Alegría para la comunidad o simplemente es dado por el lugar donde están ubicados: expresión de amor, manitos con amor, las palmeras, alegría de crecer, entre otros.

Sin embargo, el trabajo pastoral no ha desaparecido y los rituales continúan. Cada evento importante está mediado por una eucaristía o misa católica. Se habla de Dios, se reflexiona con toda la comunidad y se vive un ambiente impregnado de espiritualidad.

[...] Los religiosos son muy "simbólicos", esos espacios y eventos religiosos no tienen tanto protagonismo. "semana mariana" "pureza de maría" etc. La principal diferencia entre la administración laica y la religiosa está en el poder de convocatoria, por eso las actividades propuestas por las "monjitas" tenían mucha más efectividad en consecución de recursos. (Entrevistado No. 3).

Fotografía No. 14. Cuadro de graduandos (izquierda) y salón de oración centro de formación Madre Alberta.



Los grados son eventos que dan significado al cierre de un ciclo escolar, las clausuras para los centros de atención infantil guardan la misma simbología. Fotos, leyendas, mensajes y placas en conmemoración hablan de educación, de superación y excelencia. Los espacios para la oración no faltan y en las instalaciones se guardan con dedicación para quien necesite buscar ayuda espiritual. Se tiene la visita de un sacerdote una vez por semana en algunos lugares, el acompañamiento constante de las comunidades religiosas femeninas en varios y se cuenta como se ha mencionado anteriormente del trabajo pastoral que es coordinado por la regional con un acompañante pedagógico asignado para esta tarea de promover la espiritualidad.



Fotografía No. 15 Actividad pastoral centro de formación La Pedregosa

La fotografía No. 15 muestra como son constantes las actividades de reflexión para maestros desde el área pastoral. En las jornadas de capacitación en pedagogía son incluidas las actividades de reflexión espiritual. Éstas no son necesariamente impartidas por sacerdotes o religiosas sino por el encargado del área pastoral local o de la regional.

Representaciones

Tal como se mencionó respecto a las simbologías, las representaciones en Fe y Alegría es algo significativo. En cada pasillo, corredor, oficina o aula de clase hay una imagen, un cuadro o una cruz. Hay un mensaje de cómo estos símbolos representan el pensamiento del lugar y de la filosofía de las comunidades promotoras de aquellos lugares. Cada comunidad ya reconoce que representa aquellos símbolos y el respecto a lo que representa lleva a cada uno de ellos y ellas a reconocer la importancia de su propia existencia o presencia en ese lugar.

Figura No. 18. Madre Alberta, Fray Luis Amigó y Santa Teresa de Jesús.



Las figuras masculinas y femeninas rotan de acuerdo a la filosofía de pensamiento religioso promueve el lugar del que se hable. Aunque en su mayoría las comunidades religiosas que apoyan y apoyaron la obra de la regional desde sus inicios son femeninas, Fray Luis Amigó es el santo de base para la filosofía de las hermanas terciarias capuchinas. No es cuestión del género por el género, son aspectos de seguir pensamientos que concuerdan y se promueven por parte de las comunidades. Se busca que los graduandos guarden en sus corazones parte de esta representatividad de pensamiento al momento de irse a nuevos rumbos.

A parte de lo que representa el corazón del logo de Fe y Alegría que se encuentra en cada uno de los espacios, también es básico encontrar un crucifijo en cada una de las aulas u oficinas, puntos

clave en las instalaciones educativas de esta organización. Son las comunidades religiosas presentes o simplemente ya es institucional sin necesidad de estar por escrito, el que haya una de estas figuras, cuadros o imágenes en los espacios de los centros de formación. La virgen también es una de esas representaciones que son claves para la promoción de la filosofía religiosa que es promovida.

Fotografía No. 16. Jesús, La Virgen María y un Crucifijo.



Por otra parte, la disposición de las oficinas de los centros y de la oficina regional tiene una carga de representación importante para resaltar. La imagen corporativa es protagonista, diplomas, menciones y reconocimientos rondan los pasillos o los puestos de trabajo. Hay una proporcionalidad en la organización de los espacios. Así como está contemplada en el organigrama se encuentran dispuestos los sitios de labores, por un lado están los que están a cargo de las actividades administrativas y por otro lado están los que se encargan de lo pedagógico.

Fotografía No. 17. Pasillos y oficinas oficina regional.

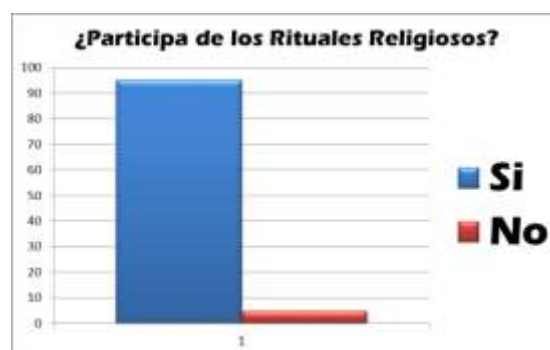


La regional es una clara radiografía de múltiples aspectos vividos en Fe y Alegría. Los centros de formación guardan la misma constancia de representatividad, ya sea desde la óptica de lo religioso o espiritual, también hay cierta concordancia en lo que representa ser de un equipo de trabajo o de otro.

Sobre los rituales y la distinción religiosa

Tal como se ha venido mencionando el trabajo en la regional está permeado de un sincretismo religioso. Todas las personas resultan inmersas en las actividades y finalidades de lo que respecta a temas espirituales. Para iniciar se presentan los resultados de que respondieron los encuestados sobre si participan o no de los rituales o actividades de tipo religioso.

8. Bienes Inmateriales				
8	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Si	79	95	95
b.	No	4	5	100
	Total	83	100	



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la participación en los diferentes rituales religiosos o espirituales que se dan por las distintas actividades, en un 95% de los encuestados se reconoció su voluntaria participación y en un 5% reconocieron que no participan de éstos. Cuando se les pidió que justifiquen su respuesta los encuestados respondieron que entre las razones más importantes están el crecimiento personal y el fortalecimiento de su vocación de trabajo desde lo espiritual.

Desde la entrada hasta la salida se respira un ambiente eclesial. La ambientación y el mismo lenguaje como se ha visto en anteriores puntos denotan que se está en un sitio permeado por catolicismo.

[...] Hay incidencia de la Religión sobre el Lenguaje, naturalmente ya Colombia es de creencia Católica, nuestra cultura en sí ya es religiosa. "respeto" es lo que se transmite en el ambiente religioso. Los actos religiosos son de impacto, generan respeto y (Entrevistado 5)

El trabajo pastoral promulga un ambiente de tipo ecuménico que agrupa cualquier tipo de creencia y distinción religiosa. Se promueve un ambiente de respeto por la creencia del otro o la otra. La idea es que se viva un ambiente de espiritualidad más que de religiosidad.

[...]Creo que se vive un ambiente más espiritual que religioso, más interesado por la persona. Prácticas como las de orar como un hábito espiritual. Particularmente no participo de los retiros y eso me ha traído hasta comentarios de que soy atea. Creo que mi relación con Dios es buena y que mis acciones lo demuestran. (Entrevistado 4)

En la pregunta anterior, puso en manifiesto el análisis de que tan participativos son los encuestados en los eventos de tipo religioso que se realizan en cada uno de los centros, conociendo todo el que llega a la organización la connotación espiritual y pastoral que tiene Fe y Alegría.

Ahora bien, esta misma pregunta permitía a los participantes hacer uso de una expresión abierta sobre qué significado y aporte tiene lo espiritual que vive en Fe y Alegría en su vida laboral. Se presenta entonces una especie de compilación de las respuestas, entre las cuales se deja ver que el significado y el aporte son: en primera instancia dicen que es una ayuda para ser mejor persona, otros hablan de la oportunidad de promover e interactuar con el amor de Dios y con los demás. Igualmente algunas personas hablaron sobre el servicio a los demás, otros dicen que sirve para mejorar como docentes, para fortalecer el alma y hasta para mejorar en aspectos familiares.

Además hablaron los participantes, sobre la contribución que tiene este trabajo pastoral al proyecto de vida propio, a la búsqueda del cumplimiento del propósito que cada uno tiene; también el hecho de que sirve para incrementar su nivel de espiritualidad y que les permite igualmente trabajar en el fortalecimiento de sus propios valores. Finalmente mencionaron aspectos como la identidad con Fe y Alegría, los valores, el descanso, la reflexión, la integralidad al momento de trabajar, la fuerza para trabajar con armonía, paz y felicidad.

Esquema No. 22. Significado y aporte de lo espiritual a lo laboral.



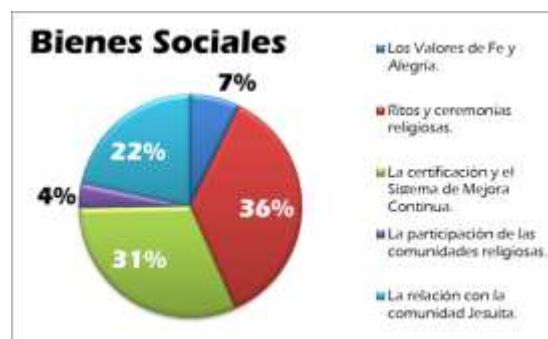
Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Sistema de reproducción de bienes sociales.

De la regional Fe y Alegría Cali se buscaron analizar aspectos de lo social que tuvieran que ver con los valores, los ritos y ceremonias, la certificación en calidad y el sistema de mejora continua, la participación de las comunidades religiosas y hasta esa cercanía con la comunidad Jesuita.

9. Bienes sociales				
g	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Los Valores de Fe y Alegría.	6	7	7
b.	Ritos y ceremonias religiosas.	30	36	43
c.	La certificación y el Sistema de Mejora Continua.	26	31	75
d.	La participación de las comunidades religiosas.	3	4	78
e.	La relación con la comunidad Jesuita.	18	22	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Tal como se ha venido hablando en el estudio de los aspectos de producción de bienes inmateriales, uno de los más representativos en la evaluación de la producción de bienes sociales, son los ritos y ceremonias religiosas; ahora aparecen resaltados en la encuesta alcanzando un 36% como el mayor resultado, seguido del 31% que ocupa la certificación y el sistema de mejora continua; luego está con un 22% la relación con la comunidad jesuita y con un 7% están los valores; mientras que la participación de las comunidades religiosas obtuvo un 4%.

Los aspectos sobre ritualidad en la regional y la certificación en calidad han sido explicados en amplitud en puntos anteriores. En este momento es importante aprovechar y presentar algunos bienes sociales como los valores que acompañan todo el trabajo de la regional, que vienen de todo el andamiaje de Fe y Alegría Colombia y a su vez de Fe y Alegría Internacional. Aunque no fue uno de los aspectos más mencionados por los encuestados, los valores tienen un protagonismo que ha de ser estudiado con detenimiento. Por ejemplo hay una concordancia con los ideales resaltados por el Padre José María Velaz, quien habla sobre justicia, respeto, libertad, participación, solidaridad y fraternidad.

Valores

La siguiente descripción de los valores de la regional Cali FyA, es tomada de la información que aparece en las páginas web de Fe y Alegría Internacional y Colombia, www.feyalegría.org y www.feyalegría.org.co. Es importante señalar el hecho de que Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) hablan de la importancia de los valores aludiendo que son estamentos básicos para conformar criterios de validez que justifiquen las ideologías del ser humano.

Justicia. Es el ejercicio del bien común y los derechos en una sociedad que valora la condición humana y la igualdad desde el acceso hasta el disfrute de su calidad y estilo de vida. Fe y Alegría es un escenario concreto para trabajar por la justicia en el campo de la educación. Entiende que la justicia, en una democracia, involucra dos asuntos la justicia y la inclusión pensando en el bien común, es decir en una sociedad que garantice de manera sostenible los derechos humanos y ello sólo es posible mediante la justicia educativa, que asegura a todos el derecho fundamental de tener acceso a la educación.

Respeto. Es el re-conocer (se) y aceptar (se) la diferencia del otro y a partir de ahí lograr una sana convivencia armónica.

Libertad. Entendida como la capacidad del ser humano para obrar según su propia voluntad, a lo largo de su vida. Fe y Alegría lo lleva al plano del derecho a la educación y el pensamiento liberador que de ella surge en la mente de quienes se exponen a sus procesos de transformación.

Participación: Es la capacidad que tiene cada miembro de la institución de aportar e intervenir desde su saber y experiencia para el crecimiento y el fortalecimiento de un clima fraterno entre todos los integrantes de la comunidad educativa; es un acto voluntario para el desarrollo de habilidades sociales políticas y laborales. “la participación promueve valores en tres ámbitos: personal, institucional y social. En lo personal, la participación promueve el desarrollo integral de la persona: criticidad, creatividad, solidaridad y compromiso.

Solidaridad: Para FyA son los lazos sociales que unen a los miembros de la comunidad, es la cualidad de continuar unido con otros en creencias, acciones y apoyo mutuo, aun en tiempos difíciles. Así mismo es la unión de responsabilidades e intereses comunes que mediante la colaboración mutua permite generar un sentimiento de unión, apoyo y amistad sin diferenciación alguna. El Padre Vélaz supo tocar el espíritu solidario no sólo de personas sino de instituciones, particularmente de Congregaciones Religiosas que se sumaron a este gran sueño de hacer frente a la competitividad insolidaria y la inhumanidad promovida por el capitalismo.

Fraternidad: En FyA regional Cali se habla de la relación que designa tanto al parentesco entre hermanos como, por extensión, a toda relación de amistad y de confianza estrecha; es considerada una virtud de quien es capaz de compartir espacios con otros en el marco del reconocimiento.

Normatividad

Siguiendo con el estudio de la producción de bienes sociales, se tiene que es importante abordar aspectos de tipo reglamentario en Colombia y que se deben aplicar como un reglamento interno de trabajo. Dicho reglamento está publicado en cada centro educativo, en cada oficina administrativa, en los pasillos de la Dirección y a la vista reposa dicho documento. Se puede decir que si algo tiene Fe y Alegría en su forma de trabajar es esa política invisible de cumplir con la normatividad. Más adelante se hablara de como ese legalismo permea la forma en que se dirigen los procesos en su interior.

Importante mencionar que para el trabajo de los procesos al interior de la organización está el ya mencionado Sistema de Gestión de la Mejora continua (SGMC), cuyas directrices y políticas también reposan al lado de los reglamentos internos de trabajo en cada sitio de trabajo, en sus pasillo a la vista de todos como para hacer responsable a cada uno de los que por ellos transitan. Por otro lado, es importante añadir que cada centro educativo cuenta con un reglamento interno, que llaman según la ley educativa, manual de convivencia. Es un compendio cuya jurisdicción opera para toda la comunidad educativa local, que cuenta con un organismo rector de dichas normas al interior del plantel, llamado el consejo de dirección, que a su vez está conformado por representantes de los diferentes grupos de interés de la comunidad educativa: estudiantes, egresados y egresadas, los padres de familia, cuerpo docente y directivo.

Fe y Alegría es una organización que opta por alinearse a la normatividad y a regirse por los parámetros pre-establecidos; hay poco espacio para la improvisación o las subjetividades en el manejo del personal contratado. Por ejemplo, los docentes en sus contratos, firman un documento que especifica su labor, sus tareas y actividades académicas en el plantel, pero

también se firman una serie de cláusulas que buscan que los nuevos maestros conozcan sus alcances y responsabilidades en cuanto a la relación con los estudiantes y demás miembros de la comunidad.

En lo observado en FyA regional Cali, el carácter normativo es acentuado, es promovido por el manejo que dan las comunidades religiosas, quienes en la mayoría de los casos son las que coordinan los temas disciplinarios al interior de los centros educativos, se encargan de hacer cumplir los manuales de convivencia y también se ocupan incluso de temas relacionados con gestión humana.



Fotografía No. 18. Reglamento Interno publicado junto al cuadro del SGMC.



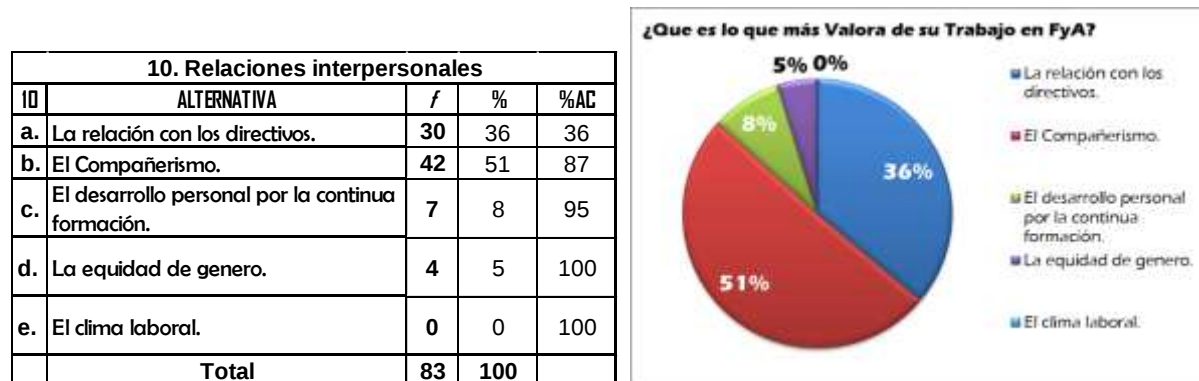
Fotografía No. 19 Reglamento Interno publicado.

Las fotografías No. 19 y 19A muestran como que para el caso del reglamento interno de trabajo, existe un cuadro debidamente enmarcado y publicado en su totalidad en todas las unidades de formación. En cumplimiento de la legislación se tiene un formato de publicación para todos los sitios, como política institucional y obligatoria. Es una muestra del formalismo existente en la organización para la mayoría de sus procedimientos.

4.2.6. Relaciones Interpersonales.

El ejercicio de observación en FyA regional Cali, permitió analizar como las relaciones al interior de la regional tienen un tinte de fraternidad y familiaridad. Una vez los empleados nuevos muestran estar comprometidos con la causa del movimiento, las personas del equipo de trabajo terminan por acogerlos. La relación con los directivos, el compañerismo, el desarrollo personal por la continua formación la equidad de género y el clima laboral son temas de análisis, en lo que respecta al estudio de las características de la cultura organizacional.

Importante atender los resultados obtenidos frente a la pregunta ¿Qué es lo que más valora de su trabajo en Fe y Alegría?



Fuente: Elaboración propia

En un 51% los encuestados dijeron que el compañerismo es el aspecto más importante, en un 36% reconocieron que es la relación con los directivos; ya en un 8% contestaron que es el desarrollo personal por la continua formación; finalmente un 5% que considera que es la equidad de género.



Fotografía No 20. Docentes en la ceremonia de grados 2012, Fray Luis Amigó.

Es pues el compañerismo y la fraternidad, aspectos que resaltan entre los resultados vistos hasta el momento. Por ejemplo, para el cuerpo docente, grupo de interés que equivale al 64% de los encuestados de esta investigación según la tabla <tipo de cargo B>; para ellos el compañerismo ocupa un nivel de importancia que llega a un 62%, 11% por encima del promedio obtenido en el estudio. Es notable que para este grupo, las reuniones extra-laborales, las jornadas de integración y de ocio, están íntimamente ligados a sus labores, lo cual podría llegar a ser beneficioso para el logro de la armonía en el trabajo; sin querer decir que esto exima a los equipos de trabajo del conflicto laboral. Lo anterior es lo que explican Zapata y Rodríguez (2008) cuando hacen referencia a los grupos primarios. Para este caso el factor común de este grupo es esa vocación existente por la educación y en el desarrollo de la interacción se logra generar esa identidad que explica esa estrecha unión.

10. Relaciones Interpersonales (DOCENTES)				
ID	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	La relación con los directivos.	11	21	21
b.	El Compañerismo.	33	62	83
c.	El desarrollo personal por la continua formación.	5	9	92
d.	La equidad de género.	4	8	100
e.	El clima laboral.	0	0	100
	Total	53	100	

Fuente: elaboración propia.



Importante agregar que la regional Fe y Alegría Cali, también organiza fiestas en fechas especiales que congregan a los diferentes actores que participan del trabajo de esta organización. Un claro ejemplo es la fiesta que más engalana el año, la fiesta del maestro que se celebra para mediados de mayo. Es un despliegue de fiesta que da inicio con un acto litúrgico y luego se convierte en toda una celebración que no solo congrega a los docentes sino a todo el personal de la regional. Por iniciativa propia cada centro educativo tiene también actividades como las de navidad, celebraciones de cumpleaños y fiestas relacionadas con fechas religiosas.

Aunque el tema de la relación con los directivos será ampliado en el punto que sigue, es necesario mostrar como los resultados específicos para el grupo de docentes; los resultados muestran que la relación con los directivos está por debajo en 15 puntos porcentuales respecto al resultados generales que muestran que este punto tiene un 36% de valoración. Llamativo resultado teniendo en cuenta que nos deja ver como con naturalidad se polarizan los grupos diferentes grupos de interés, sobre todo en una relación de quienes son los que están “arriba” y “abajo”. Tal como lo menciona Cruz (2013) se denota un estado de diferencia entre la base y los dirigentes, como si existiese una brecha comunicacional y de trato entre los que se denominan “ellos” y “nosotros”. Esto podría ser reforzado por lo dicho por uno de los entrevistados:

[...] Se necesita trabajo interno que aliviane ese manejo de las relaciones de poder, se ve como una "competitividad" y una comparación constante entre cargos; también se nota como un distanciamiento de los grupos administrativos y pedagógicos, como si el uno tuviera la necesidad de subordinar al otro grupo [...] (entrevistado 4).

Fotografía No. 21. Actividades integración docentes Centro de Formación La Pedregosa.



Fuente: Tomado de Facebook

Retomando al tema del compañerismo, observamos que la fotografía No. 21 muestra cómo se reúnen y celebran los docentes en espacios fuera de labores. Para analizar esto se debe entender que algunas características de la labor educativa ayudan a que esto se pueda dar. Por ejemplo el horario, tiende a ayudar a que todos estos espacios se den fuera de la jornada laboral, los docentes madrugan a trabajar desde muy temprano y terminan en horarios de 3 o 4 de la tarde.

Muchas veces sin importar que tan dura fue la semana o incluso siendo ese mismo punto el motivo, se dan las espontaneas u organizadas reuniones; por otra parte está el calendario académico, por ejemplo en éste existen 4 ciclos de vacaciones al año: al inicio, al final, a mitad y semana santa, donde el inicio o el final de estos ciclos son motivo de celebración o reunión.

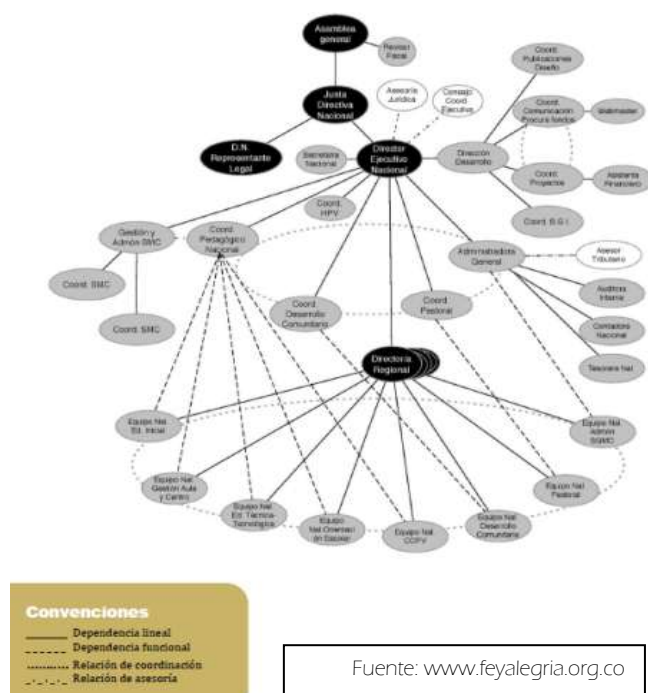
Sobre las distancias Jerárquicas

Tal como se mencionó en el punto anterior y según la tabla 10 de los resultados a nivel general, con un 36% la relación con los directivos es el segundo punto con mayor aceptación respecto a la pregunta de qué es lo que más valora del trabajo que realiza en la regional de Fe y Alegría.

De esta manera, se debe entender como Fe y Alegría ha definido unos parámetros de comunicación y jerarquía entre los distintos estamentos directivos, administrativos y operativos. No hay niveles jerárquicos tradicionales en una estructura piramidal común; lo que hay es una serie de niveles de dependencia y de relación, los primeros están definidos por una denominada linealidad y funcionalidad; mientras que las relaciones están definidas por asesorías y coordinaciones.

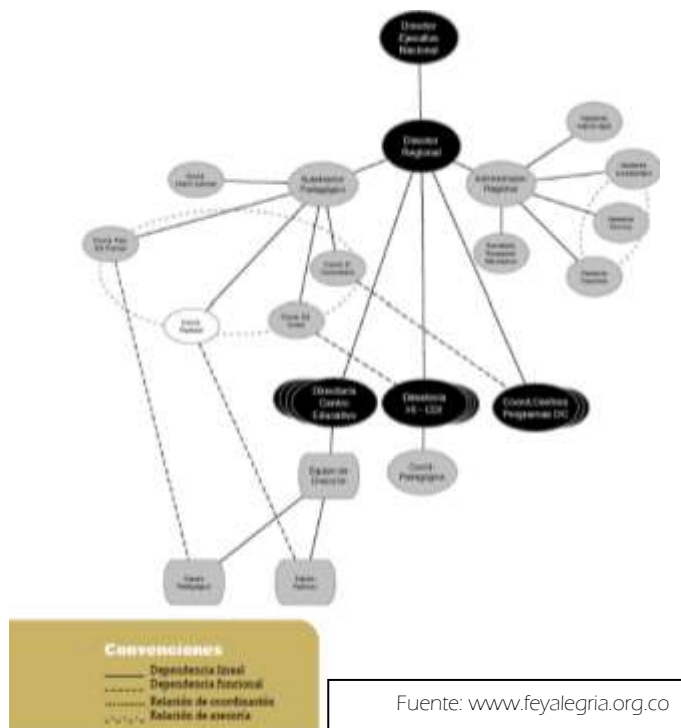
Así funciona el esquema nacional y trasciende a los niveles regionales. La principal diferencia con los organigramas tradicionales el hecho de que los niveles jerárquicos, no definen de manera directa la autoridad, sino que más bien establece unas relaciones de reporte de actividades y una coordinación de las mismas. Por ende, lo que se observa en la figura No. 19 es una clara aplicación del concepto de trabajo por procesos muy ligado a la búsqueda de la mejora continua a través de la calidad. Lo anterior se puede examinar claramente en la figura que se forma en el organigrama de la dirección nacional de Fe y Alegría.

Figura No. 19. Organigrama Fe y Alegría Colombia.



Al respecto del manejo para la regional se puede decir que funciona de la misma manera, existen para la regional Cali unas líneas de comunicación por dependencias y relaciones, donde hay una dirección regional que es la encargada de dar línea a su equipo y a su vez, a los directores de los diferentes centros de formación y de atención a la niñez. De la misma forma, hay una directriz nacional al respecto de la parte de calidad, proyectos, aspectos financieros y cumplimiento del marco legal respectivo.

Figura No. 20. Organigrama Regional Fe y Alegría Cali



Al interior de la regional, los equipos de dirección de cada centro a su vez, tienen la tarea de coordinar, gestionar y dirigir los diferentes equipos de trabajo, manejar los recursos y dar cuenta del propio administrar de esos. Bajo el principio de autonomía funcional la regional Cali tiene manejo de los proyectos que gestiona. Se pone en manifiesto que entre subordinados y directivos existen situaciones positivas y también negativas. Pero ante todo hay una cordialidad y familiaridad notoria, los saludos de abrazo y las largas expresiones de afecto con un interés en el bienestar del otro u otra. Por ejemplo cuando hay una reunión o capacitación y están reunidos en algún lugar el inicio de estos eventos se antecede de algunos minutos para el saludo entre los asistentes, las muestras y de fraternidad entre jefes y colaboradores, también un sentido de pertenencia. Se dejan ver cuando es necesario quedarse trabajando hasta la entrega de algo o algún evento programado.

154

[...] Las relaciones se puede observar como imperfectas. Existen problemas y malos entendidos. Se resuelven los conflictos y se logra trabajar "juntos". Las relaciones se ven en medio de la "calidez", "mutuo apoyo" y "servicio". La informalidad es otro ingrediente característico debido a que la estructura organizacional es flexible y sin tanta formalidad, lo cual hace que las relaciones trasciendan de lo laboral a lo personal, generando relaciones muy estrechas. (Entrevistado No. 1)

El ambiente generado en esta organización que promueve la educación y los valores, ve retribuido todo ese accionar en los resultados del trabajo de los colaboradores. El buen trato, el dialogo, las buenas costumbres y acciones se dejan ver como un factor común. Pese a que la regional tiene múltiples sedes y a su vez los directivos tienen su propio espacio en una oficina central, eso no es razón para que se viva bajo una misma dinámica de trabajo. Las directrices que son dadas desde la dirección regional son transmitidas a todos los colaboradores.

[...] No se comparte espacio con muchos de los compañeros porque son de otros centros, pero cuando nos encontramos, hay entre todos una sensación de confianza y sentido de apoyo. Existe en el trabajo cotidiano fluidez y hay exigencia a la vez. Se busca la retro-alimentación y el seguimiento a las situaciones. Hay un ambiente agradable y a la vez de compromiso. Pese a las extenuantes jornadas laborales y la baja remuneración se hace bien el trabajo. (Entrevistado No.1)

Frente a la dirección regional los resultados que hasta el momento se tienen son positivos; se habla respecto a su dirigencia que se da en un ambiente de cordialidad y familiaridad. Una figura de respeto que genera confianza, una sensación de equilibrio que da la tranquilidad de justicia, sobre estos aspectos al detalle se hablara en el siguiente punto que habla sobre la incidencia directa con el clima laboral.

[...] Por el Director regional hay un sentido de respeto, confianza y admiración. Liderazgo compartido. Justicia - Equilibrio. Hay un ambiente de apoyo y de creencia en la gente. Respaldo, concertador, propositivos, radical, espiritual. El clima laboral se podría calificar como "satisfactorio". Un ambiente "familiar". La toma de decisiones tiene muchos "filtros" por la existencia de los niveles jerárquicos. "mucho conducto regular". Existen "situaciones incómodas". (Entrevistado No. 4)

Como se observó en los resultados de la tabla No 4 y en el grafico que muestra los resultados respecto al tema del lenguaje, hay una clara tendencia a que la formalidad está en primer lugar en el plano laboral. Sin embargo, en las entrevistas se observa también como algunas personas aluden a que existen momentos donde la informalidad es la forma más notoria de comunicación en la regional Cali de FyA.

[...] Se caracterizan las relaciones por la informalidad, un sentido de hermandad, buena relación, respeto y amistad. Hablando de los directivos de la regional hay una relación distante, cada uno en su papel, se denota una relación de los de arriba y los de abajo. No hay mucho dialogo entre las partes. Con los coordinadores de los centros de formación hay una relación cordial, la directora es una persona que administra bien y tiene buen trato con las personas. El clima laboral es bueno, hay claramente definido los poderes y las jerarquías. El tema que se vuelve repetitivo es que pareciera que toda la responsabilidad cayera solo sobre el docente. En muchas ocasiones falta reconocimiento al trabajo del cuerpo docente. (Entrevistado No. 6)

Incidencia de los directivos en el clima laboral.

Aunque no se reconoce de manera implícita el hecho que los directivos incidan en el clima laboral, es necesario analizar qué tanta influencia pueden llegar a ejercer. A continuación los resultados de la evaluación cuantitativa de esta percepción de incidencia.



Fuente: Elaboración propia

11. Relaciones interpersonales				
II	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Muy alta	0	0	0
b.	Alta	21	25	25
c.	Medianamente alta	11	13	39
d.	Baja	43	52	90
e.	Muy Baja	8	10	100
Total		83	100	

En un 52% los encuestados consideran que la incidencia de los directivos sobre el clima laboral es baja; un 25% opina que es alta, 13% es medianamente alta y un 10% que es muy baja. Ahora bien, hay algo que no queda de manera explícita, es si los encuestados se refieren a una incidencia positiva o negativa. Sin embargo hay una notable ambigüedad en las respuestas ya que mientras por un lado más de la mitad de las personas dicen que hay una baja incidencia, una cuarta parte de los encuestados dice que es alta y uno de cada diez dice que es muy alta. Es necesario observar más adelante como son los resultados que hablan de los estilos de dirección en relación con los diferentes aspectos de la cultura organizacional, lo que se ve por ahora es que es relativo el hecho de que exista alguna influencia, pero no es claro de que depende esa relatividad.

4.2.7. Identidad

12. Identidad				
12	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Amistad	7	8	8
b.	Compañerismo	56	67	76
c.	Confianza	17	20	96
d.	Apoyo	3	4	100
e.	Unión	0	0	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



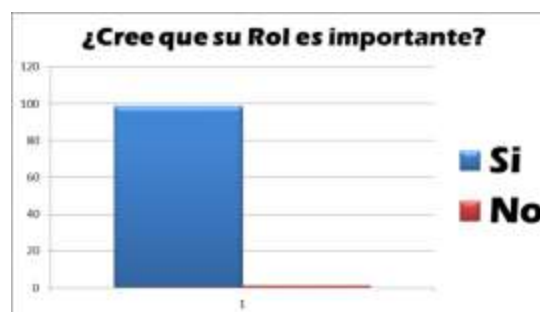
Indagando sobre diferentes aspectos de Identidad, se le preguntó a los encuestados por aquellos aspectos que más resaltan en la relación directivos y colaboradores. Tal es el caso del compañerismo, que obtuvo un 67% de aceptabilidad, mientras que el 21% es para la confianza, en un 8% la amistad y el apoyo entre ambas partes mostró un 4% de aceptación.

Existe entre quienes trabajan en Fe y Alegría un nivel de convicción que va más allá del dinero. No más hay que ver donde están ubicados los Colegios, esa lejanía del colegio donde trabajo deja ver en solo ese sentido el nivel de compromiso de la gente que trabaja en FyA. La labor docente es una labor importante. Es como la de un "cirujano" la vida de esos muchachos está en "nuestras manos". Lo que adquieran en conocimientos, sumado a sus creencias cultivadas. (Entrevistado 6).

La importancia del rol.

13. Identidad				
13	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Si	82	99	99
b.	No	1	1	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Buscando examinar que tan importante consideran los encuestados su rol para los resultados de la regional FyA Cali, se tiene que en un 99% creen que Si es importante y solo un 1% contestó que no consideraba importante su Rol. De igual manera, en esta pregunta se le pidió a los encuestados que ampliaran su respuesta y luego de hacer un análisis de las respuestas, detallando cuales eran las respuestas en las que más concordaban tenemos que las más se destacan se muestran a continuación en el esquema No. 23.

Esquema No. 23. Importancia de su rol en la regional Fe y Alegría Cali.



Los resultados que cuestionan la importancia fueron definitivos en la afirmación. Igualmente la naturaleza del cargo y la función realizada son los aspectos que más resaltan las personas cuando se les pregunta por el rol que ejercen en la organización, del mismo modo, aspectos como hacer parte de Fe y Alegría y el trabajo con los niños y niñas son algunos de los que más se resaltaron. Cabe anotar lo del aporte al equipo de trabajo y a la comunidad, en conjunto con pertenecer a una familia y la calidad educativa resaltan en los

resultados de mayor acogida. Finalmente se puede añadir la postura del entrevistado No. 1 que dice que [...] “el rol que ocupa genera impulso y da vigencia a la misión del movimiento”.

Existe entre quienes trabajan en Fe y Alegría un nivel de convicción que va más allá del dinero. No más hay que ver donde están ubicados los Colegios, esa lejanía del colegio donde trabajo deja ver en solo ese sentido el nivel de compromiso de la gente que trabaja en FyA. La labor docente es una labor importante. Es como la de un "cirujano" la vida de esos muchachos está en "nuestras manos". Lo que adquieran en conocimientos, sumado a sus creencias cultivadas. (Entrevistado No. 6).

Identidad Individual

Según los encuestados lo que más les genera identidad es su puesto o cargo, entendible como su oficio o vocación, lo cual también resalta de manera clara en los aspectos varios tratados en el esquema No. 23 del punto anterior. La naturaleza del cargo y la función resaltada fueron de los aspectos que más se destacan entre los diferentes puntos que los encuestados manifestaban.

14. Identidad				
I4	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Su uniforme.	7	8	8
b.	Su puesto o cargo.	56	67	67
c.	La connotación religiosa de FyA.	17	20	20
d.	El Género.	3	4	4
e.	Su lealtad al Jefe.	0	0	0
	Total	83	100	



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al observar los resultados de las encuestas se tiene que la identificación con el puesto de trabajo tiene un 67% de aceptación, ya con un 21% se encuentra la connotación religiosa y en un 8% el uniforme; mientras que el tema de género está con un 4% de aceptación.

Respecto a la connotación religiosa es necesario recalcar que entre los aspectos evaluados al hablar de bienes inmateriales y de los bienes sociales, también estuvo este punto como los de mayor favorabilidad entre los encuestados. En el cuestionario de entrevistas había preguntas que buscaban indagar sobre los aspectos que de una u otra manera generan mayor identidad en Fe y Alegría.

Creo que lo que genera identidad es el trabajo que se realiza en la organización bajo la consigna de ser una "manera de proceder" con y en las personas, encaminando en este sentido la toma de decisiones. Considero que esto va en la misma vía con la misión de la organización y con sus valores, ejerciendo un eje articulado que da como resultado un crecimiento en "inteligencia espiritual"; la cual a diferencia de la religiosidad habla de la comprensión del mundo donde se reconoce al ser humano como "digno" y "valioso". (Entrevistado 1)

Para el entrevistado número 3 habla sobre el gusto por el trabajo de cada persona que trabaja en Fe y Alegría; ve como esencial ese sentido de ayuda y servicio; dice que eso va a lineado al proyecto de vida de cada persona. Otro de los entrevistados, el número 4, alude respecto a que el corazón de Fe y Alegría, trae un mensaje que identifica el trabajo con una propuesta que habla de educación popular. Por su parte, el entrevistado número 5, menciona que su mayor identificación con la organización gira en torno a su cercanía con los valores y su filosofía educativa, menciona el hecho de que quien llega a trabajar con Fe y Alegría se contagia de ese mismo carisma.

4.3. Sobre los modos de ser

Al adentrarnos en los aspectos finales que comprenden los estilos de dirección en la regional Fe y Alegría Cali, se puede deducir como dichos estilos definen las dinámicas de trabajo y comportamiento de las personas. La dirigencia internacional o Federacional establece, refleja y se duplica en las diferentes escalas jerárquicas, en sus prácticas de trabajo y desarrollo de las diferentes actividades. En este apartado se presentaran en su orden los aspectos que competen a los modos de ser y los estilos de dirección, haciendo un análisis de los resultados de las encuestas, las entrevistas, los documentos consultados y la experiencia de observación. Es notable también tal como lo hemos mencionado anteriormente como la influencia del pensamiento de José María Vélaz es notoria.

El análisis de los modos de ser, permite que haya objetividad al momento de analizar los estilos de dirección que más se destacan o resaltan en los diferentes niveles directivos y en el mismo liderazgo de los colaboradores en cualquier nivel. Se trata de un acercamiento a lo que es comprensión de como los factores de tipo comportamental o conductual, se relacionan con el análisis de los estilos directivos.

Para que lo anterior se dé, es importante hacer alusión a los estudios que se hacen sobre el modo de ser cínico de los dirigentes (Zapata, 2009). Aunque cabe anotar que la presente investigación no hace referencia explícita sobre ese modo de ser cínico, sino que tiene en cuenta los que exponen Bédard y Chanlat. Los que si van a ser tenidos en cuenta, son los tres modos de ser que presenta Bédard (1995, 2002) como: modo de ser mítico, modo de ser sistemático, modo de ser pragmático, también menciona que hay un cuarto modo de ser relacional que ha sido propuesto por Alain Chanlat (1995). Estos modos de ser, son para los autores, la manifestación de las grandes tendencias del pensamiento occidental.

Para Bédard (1995, 2002), el modo de ser mítico representa una forma de comportamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de esta manera de ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en la cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. Según Bédard (1995, 2002), la personalidad encarnada por este tipo de ser sistemática corresponde al tipo weberiano racional – legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables.

Como lo afirma Bédard (1995), “el espíritu pragmático”, que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación general utilitarista. Por ello, se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. Según Bédard (2002), el Modo de Ser relacional es particularmente recomendado en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en los situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo).

A continuación en la tabla No. 16 se presenta en resumen las categorías de cada modo ser según las dimensiones filosóficas:

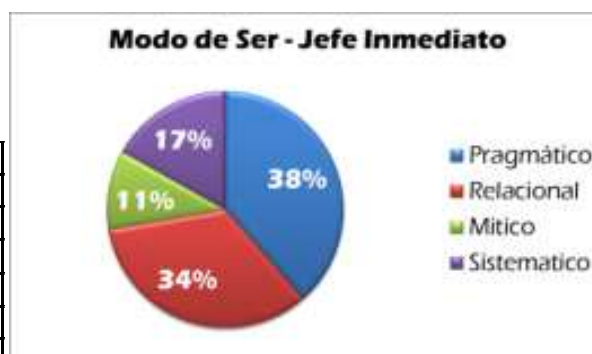
Tabla No. 16. Dimensiones de los modos de ser

Modos de ser	Mítico	Sistemático	Pragmático	Relacional
Praxeología	Pasar tiempo juntos, comuniones de los miembros, fiestas, ritos, comidas, utilización de palabras y de símbolos, realizar proezas y acciones brillantes.	Tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos.	Encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y técnicas.	Estar atento al otro escuchar, formular preguntas, dialogar concertar y negociar llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia.
Epistemología	Memoria y tradición, origen y afiliación, imitación y repetición, imágenes y alegorías, intuición y olfato.	Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar, lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría.	Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento.	La observación participante, e comprender, interpretar, dar sentido contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio.

Fuente: Bédar (1995, 2000, 2002), Chanlat (1995).

Modos de ser del jefe inmediato

15. Modos de Ser				
IS	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Pragmático	32	39	39
b.	Relacional	28	34	34
c.	Mítico	9	11	11
d.	Sistemático	14	17	17
	Total	83	100	



Fuente: Elaboración propia

Entre un listado de modos de ser previamente explicados, los encuestados hicieron una relación de cuál es el que más identifica a los jefes inmediatos; lo cual arroja que en un 39% creen que son pragmáticos, en un 34% opinan que son de un estilo relacional, un 17% piensa que sistemático y en un 11% se considera que son Míticos. En la pregunta sobre los modos de ser de los jefes inmediatos estaba la solicitud de que se justificara el porqué de la respuesta que se escogió cada vez. Se observan respuestas que principalmente hablan de toma de decisiones, solución de problemas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, promotor de visión, coherencia y dedicación, capacidad de análisis, sentido humano, organización y orientación a la calidad.

Incidencia del modo de ser

16. Modos de Ser				
Ítem	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Si	83	100	100
b.	No	0	0	100
	Total	83	100	



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la posible relación de los modos de ser con el rendimiento laboral de quienes dirigen, los encuestados eligieron en un 100% decir que tiene una influencia directa. En un espacio que permitía justificar las respuestas a los participantes, se encontraron respuestas como: “las situaciones que se presentan se resuelven según este criterio”; “se puede considerar que la incidencia es positiva en cuanto a que la labor directiva es la que debe proyectar lo visionado por la organización”; en general se tiene que los niveles de motivación dependen de este factor; al igual que el clima laboral, el trabajo en equipo y el sentido de apoyo.



Fuente: Elaboración propia

[...] yo sí creo que hay incidencia desde la Dirección Nacional. Se trabaja en "equipos de dirección" en todas los niveles de trabajo y se transmite la misma comunicación. Se trata de que sea bajo la misma línea de trabajo, donde todo sea asumido de igual manera en Fe y Alegría Internacional, Nacional y Regional. (Entrevistado 1).

Desde los diferentes ángulos se puede observar como hay una incidencia directa de los cargos directivos superiores con sus subordinados. Positiva o negativa la influencia existe y es reconocida por los participantes de las entrevistas y encuestas. Lo que no se puede determinar es el nivel de incidencia en este punto.

4.4. Estilos de dirección.

17. Liderazgo y Estilos de Dirección				
17	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Carismático	35	42	42
b.	Democrático	25	30	72
c.	Autocrático	3	4	76
d.	Burocrático	12	14	90
e.	Otro?	8	10	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



En lo que respecta a los estilos de dirección que los encuestados consideran tienen sus jefes directos, se encuentra que en un 42% creen que es carismático; frente a 4% que considera que es carismático el estilo de dirección de su jefe inmediato. Un 10% consideran que son otros, tales como: el tradicional y el legalista.

Ahora bien, es notorio el hecho de que al interior de la organización existan varias y distintas posturas respecto al estilo de dirección del jefe inmediato. En todas se manifiesta algo sobre los estilos de dirección de sus directivos regionales, sus jefes inmediatos y hacen un recuento de lo que a su parecer son los aspectos a resaltar:

[...] “Frente al estilo de Dirección se puede decir que tiene un carácter "discrecional" de "bajo perfil". “Posee un enfoque hacia los logros del equipo, el bienestar de las personas, adaptabilidad, flexibilidad, conciliación, horizontalidad y lo humano”. Es diferente al estilo nacional, es menos centralizado y busca más la autonomía. Se tienen también aspectos en común; por ejemplo hay cierto nivel de influencia debido a que desde la dirección se dan los "parámetros" "directrices" "formación", así mismo se da en todos los niveles, de esta manera el efecto que tienen los encuentros y formaciones resultan "alienantes". (Entrevistado No. 1)

Ampliando el espectro de lo que analizan las personas respecto a los estilos de dirección tenemos dos posturas que muestran una tendencia por creer que predomina el estilo democrático y que hay un corte político en el trato, al igual que desde las dirección se promueven las diversas dinámicas de trabajo y la vocación de servicio que siempre parece estar encaminada con el propio proyecto de vida. [...] “Estilo Democrático en la Regional. Aspectos políticos se denotan en el manejo de las relaciones. (Entrevistado No. 2) [...] El gusto por el trabajo. De cada persona que trabaja en fe y alegría ve como esencial ese sentido de ayuda y servicio, todo esto va a lineado a su proyecto de vida (entrevistado No. 3)

Se necesita trabajo interno, relaciones de poder. "competitividad" en cuanto a la comparación entre cargos, se nota un distanciamiento del grupo administrativo y pedagógico, por ejemplo en la oficina regional. Como influencia de los superiores se ve la autonomía funcional, comparten el sentido de "justicia". Positiva, con diferencias, manejables. Existe un buen trabajo en equipo. (Entrevistado No. 4)

Aunque aspectos como el poder no son tratados de manera explícita en la investigación, es una temática que vive muy relacionada con los aspectos que tienen relación con los estilos de dirección. Parece que en la organización se vive un natural proceso de lucha de poderes, que puede darse en un ambiente de profesionales de múltiples disciplinas que viven bajo la consigna de la competitividad. Aunque también hay en el ambiente un sentimiento de autonomía que otorga libertades y ayudan a que las relaciones se mantengan estables.

Hablando de la dirección regional digo que el estilo de dirección es variado. Denota transparencia, sentido humano, prima el querer hacer las cosas bien, hay sentido de justicia, sin autoritarismo. Una característica principal es la influencia, hablando de "libertad" - permiten trabajar, la gestión. Si es influyente. La capacidad de escucha de los jefes de los centros de formación, la honestidad, rectitud, justicia, el fomento por el crecimiento personal y profesional. (Entrevistado No. 5)

Se observa en este aparte que el entrevistado manifiesta que el estilo de dirección es variado, lo que hace entender que no logra definir entre uno de los parámetros las características de su líder directo o regional. Esa es una de las situaciones más observables también en la aplicación de la herramienta cuantitativa fue el que las personas otorgarán todas las facultades descritas en cada uno de los aparte de la encuesta a sus jefes o a sí mismos como es el caso de la pregunta 19.

Estilos de dirección del jefe ideal.

18. Liderazgo y Estilos de Dirección				
18	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Tradicional	66	80	80
b.	Carismático	3	4	83
c.	Autocrático	6	7	90
d.	Legal	4	5	95
e.	Otro?	4	5	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Se planteó una reflexión de la cuál debería ser el estilo de dirección de un “ideal tipo” de Jefe. En un 80% los encuestados contestaron que un estilo tradicional, un 7% considera que es autocrático, el legal con un 5%; mientras que el 4% contestó que carismáticos un aspecto en donde los encuestados registraron respuestas tales como: Otros el liderazgo compartido, democrático, burocrático, destacan el ser integral, el tecnocrático, y democrático.

Estilos de dirección -

19. Liderazgo y Estilos de Dirección				
19	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Autocratico	14	17	17
b.	Tecnocratico	3	4	20
c.	Burocratico	11	13	34
d.	Carismatico	43	52	86
e.	Otro?	12	14	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



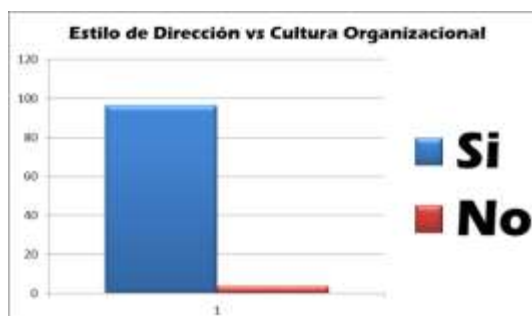
También se realizó un cuestionamiento que llevaba al auto-análisis de cuál de los estilos de dirección es el que más identificaba a los encuestados. En un 52% se observó que el carismático es el que más llama la atención; mientras que en un 4% está el Tecnocrático. Otros estilos y características mencionadas fueron: democrático, liderazgo compartido e integral.

El estudio de los estilos de dirección se realizó en tres procesos de investigación, en primera instancia se indagó sobre el estilo del jefe actual, luego se presentaron otras variables que buscaban indagar sobre cuál sería el estilo de un jefe ideal y finalmente se presentó al participante la oportunidad de realizar un auto-análisis y pensar sobre cuál sería el estilo que tendría, si estuviera en un lugar directivo.

4.5. Incidencia de los estilos de dirección y la cultura organizacional.

20. Liderazgo y Estilos de Dirección				
20	ALTERNATIVA	f	%	%AC
a.	Si	80	96	96
b.	No	3	4	100
	Total	83	100	

Fuente: Elaboración propia



Finalmente se preguntó sobre el nivel de incidencia de los estilos de dirección sobre los diferentes aspectos de la Cultura Organizacional. Entre los encuestados en un 96% consideran que tiene una relación directamente proporcional y en un 4% no los considera temas relacionados. Al momento de justificar la respuesta en este ítem, se encontró que los encuestados aluden su incumbencia con aspectos de clima organizacional, liderazgo compartido, la importancia de ser ejemplo, piensan también que es una relación causa-efecto.

Al mismo tiempo se pidió a los encuestados ampliar la respuesta anterior, entre lo que contestaron hay tres ejes principales de opinión. El primero gira al respecto de la importancia que las personas encuestadas le dan al clima laboral, en segunda instancia a la que todo gira alrededor de la ideología de Fe y Alegría y en tercer lugar a que todo está influenciado gracias al liderazgo compartido. Hay otros aspectos tratados por los encuestados entre los que encontramos: claridad, integridad, transformación, comunicación, familia, relaciones humanas, igualdad, inclusión y calidad educativa.

Esquema No. 25. Relación entre los estilos de dirección y cultura organizacional.



Fuente: elaboración propia.

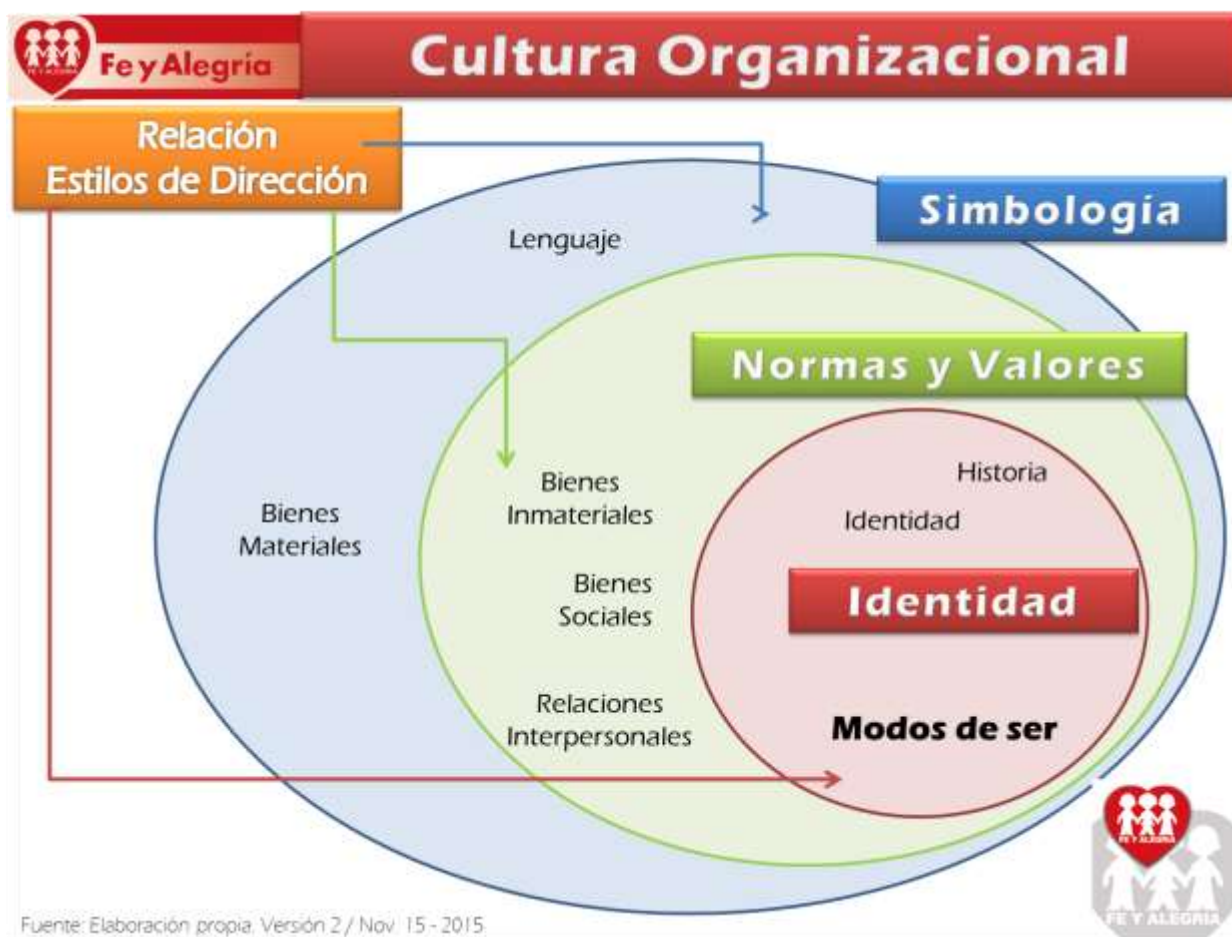


5. CONCLUSIONES

La cultura organizacional podría ser entendida como una amalgama de variables, donde aspectos intangibles que enmarcan lo subjetivo y carecen de valor económico, se entremezclan con aquellos aspectos tangibles que tienen relación directa con los resultados financieros y económicos. Es claro que el reconocimiento de la cultura de la organización se aleja de poder ser usada para la toma de decisiones; sirve es como una herramienta, que de manera indirecta genere espacios de sensibilización y oportunidades de mejora.

Tal como se mostró en el esquema No. 2 de los antecedentes, el cual es resultado de un ejercicio en clase de cultura organizacional de la maestría en organizaciones. La aplicación del modelo de la “empresa multicultural” de Trompenars (1994), citado por García de la Torre (2007) en sus estudios sobre identidad y la cultura, claramente se ubica en cada uno de los tres niveles las variables estudiadas en el presente documento. En términos de concluir este ejercicio investigativo, se ha diseñado un nuevo esquema. A cada eje se le asignó un color que hiciera mención de su importancia y relación con la organización, para el más central que habla sobre la identidad, se escogió el rojo por su relación con los colores corporativos de la unidad de análisis. Luego está el verde que habla de las normas y valores, luego está el simbólico que es de color azul.

En el esquema No. 26 que a continuación se observa, se han integrado las variables que se han investigado, en el ejercicio de observar la evolución del análisis. Se muestra como en el eje de la identidad, se ubican las variables historia e identidad corporativa; este eje es denominado por García de la Torre (2007) como el núcleo duro, que representa los aspectos que resultan trascendentales y que se relacionan con la propia existencia de la organización. Seguidamente en el eje de normas y valores, se ubicaron las variables del sistema de reproducción de bienes sociales e inmateriales, al igual que las relaciones interpersonales; dicho eje es explicado por García de la Torre (2007) como aquel que comprende las percepciones, deberes y aspiraciones. En el eje de color azul de los aspectos simbólicos, se ubicaron las variables que corresponden al sistema de reproducción de bienes materiales y el lenguaje; en este eje externo como la autora lo llama, están todas esas manifestaciones observables de la cultura.



El interés por tratar los temas de cultura organizacional y los estilos de dirección parte de esa necesidad de indagar en dos temáticas apasionantes, cuyo estudio dejara ver qué papel juegan todos esos elementos subjetivos que el trabajo de los seres humanos aportan a la organización y a su vez el impacto que ésta genera en las personas a través de esas construcciones intangibles que a su interior se dan, hablando propiamente de lo que es la cultura de la organización. Se añadió una temática más; quería saber qué relación podría tener, que incidencia logra tener el estilo de dirigir del líder, ya no tanto en los resultados como sería común observar; sino evaluando cual es el impacto en aquello que es compartido por todos en el interior de una organización, la cultura.

El siguiente esquema recoge lo que significa esa relación de lo que es ese estudio filosófico que muestra los cuatro campos de la vida del hombre (Bédard, 2003), sus aspectos que relacionan con el estudio organizacional para luego hacer una relación directa con las variables del estudio que se realizó de la cultura organizacional.

Como resultado de ese relacionamiento decidí optar por que los bienes materiales y los estilos de dirección se relacionan de manera directa con lo que es la *praxeología*, con aquellas conductas y acciones de las personas. A su vez, las variables lenguaje y sistema de reproducción de bienes inmateriales se direccionó hacia la epistemología, entendiendo que ésta es la que abarca todo lo que tiene que ver con criterios de validez, con la verdad propiamente dicha. Igualmente al hablar de *axiología* se hizo el parangón con las variables relaciones interpersonales y sistema de bienes sociales, entendiendo que este es el lado del rombo que tiene que ver con los valores. Finalmente el caso *ontológico*, se relacionó con la historia, identidad y con los modos de ser, teniendo en cuenta que ese campo trata el tema de la identidad y los principios fundadores en una organización.

A continuación un esquema que ilustra cómo se ha dado ese relacionar y ese ejercicio de hacer memoria de cómo cada variable estudiada podrían estar más relacionada, más con un campo del rombo filosófico que con otro.

Esquema No. 27. Relación entre el rombo filosófico y la cultura de FyA regional Cali.



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la investigación en Fe y Alegría regional Cali obedece a varios aspectos tales como: el tipo de organización, su tarea en la sociedad, la afinidad con sus directivos regionales y a la oportunidad generada por ellos para ahondar en estos temas.

Se reconoce el papel de la educación popular en Latinoamérica y para el caso de esta unidad de análisis, el impacto que ha tenido en Cali, con las poblaciones menos favorecidas ha sido muy alto. El acompañamiento de las comunidades religiosas y su colaboración incondicional dan un sentido religioso al actuar de Fe y Alegría, aspecto que también llamó mi atención porque es algo poco común en organizaciones de otra naturaleza o del mismo sector educación. Finalmente también fue muy llamativo analizar esa transición de pasar de trabajar con los recursos de la comunidad a través del trabajo de las comunidades, para luego aprovechar la legislación que favorecía la cobertura en educación formal y en los últimos años la vigencia de la ley de primera infancia, sus nuevos horizontes giran en torno a la educación superior.

Fe y Alegría regional Cali trabaja bajo el principio de autonomía, reporta a la dirección nacional y ésta a su vez con la dirección internacional. Aunque es la misma organización, tal como lo alude Bédard (2013) ese contexto hace que cada una de las regionales, la administración central y la internacional tengan aspectos particulares, propios de cada región o ubicación geográfica, aspectos que se relacionan también con los estilos de dirección que en cada una de ellas se observe. Es más, para el caso de la regional Cali, podría asegurarse que cada centro de formación que la conforma tiene ciertas particularidades llegadas de un contexto propio que las hace única y sin posibilidad de generar pensamientos de uniformidad, sino más bien de aceptación de la multi-variedad organizacional. A continuación, un recorrido por las variables de estudio, de manera concluyente se va añadiendo uno a uno los aspectos significativos a tener en cuenta como resultado de la investigación.

5.1. La historia.

Resulta interesante como Fe y Alegría cuenta con una estricta y juiciosa documentación de lo que es su historia, a nivel nacional e internacional, se tienen los datos y hechos más trascendentales de lo que se han vivido en los años de existencia de la organización, lo cual hace referencia a lo que expresan Zapata y Rodríguez (2008) cuando hablan de que la historia habla del desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas, en este caso de quienes trabajan en Fe y Alegría.

Teniendo en cuenta que la regional FyA Cali carece de documentación de sus hechos históricos, lo que se escribió fue con base en la construcción y re-construcción de lo recolectado de la historia en las entrevistas. Para este ejercicio se hizo un entretelado de recuerdos, fotografías, hechos e información oficial de las páginas web de la administración nacional e internacional. Igualmente Zapata y Rodríguez (2008) hacen referencia a Thevenet (1992), quienes aluden sobre la importancia de los estudios de la historia empresarial y agregan que muchas empresas han creado incluso grupos especializados en la investigación de sus hechos históricos.

Al hablar de historia se dice que hay cierta autocomplacencia y necesidad de vivir en retrospectiva, lo cual es muy notorio en quienes trabajan en la regional Cali. Es notorio el hecho que las personas siempre hagan referencia de “cómo empezó todo”, se habla del donde se inició el trabajo, del cómo se consiguieron los recursos, se recuerdan los eventos para recaudar fondos y quienes participaban. Ese continuo ir y venir, alimenta la memoria histórica de los que han vivido, siguen viviendo y vivirán lo que ofrece Fe y Alegría.

Sobre el fundador se guardan los mejores recuerdos, sus dones, talentos y esa capacidad de transmitir esa visión de lo que iba a ser y en lo que se convertiría finalmente Fe y Alegría. Zapata y Rodríguez (2008) repiten su referencia de Thevenet (1992) para explicar el papel del fundador en tres sentidos. Primero está el papel del fundador en la cultura de la empresa, segundo los elementos de información y las diversas adaptaciones del material informativo. Se podría que lo expuesto por el Padre José María Velaz es casi una ideología que se ha mantenido intacta y que la misma organización se ha encargado de promover con múltiples compilaciones de sus ideas en el transcurso de vida. En FyA regional Cali, no hay un icono de renombre desde que se oficializó la dirigencia regional. Se tiene el recuerdo de quienes fueron los pioneros en este tipo de administración regional pero no hay mucho ahínco en lo que es para la historia de la regional como tal..

5.2. El lenguaje.

El lenguaje al interior de la organización tiene como fuentes principales aquellas expresiones reflejadas en frases cortas, poemas y escritos del Padre José María Velaz. Al igual ese universo eclesial que permea la organización, redundando en formas de expresión vistas en los saludos, gestos y demás formas comunicativas, escritas, orales o no verbales. Como un factor implícito está también la ubicación geográfica de la regional Cali.

Se puede decir que se vive un ambiente de un lenguaje pulcro y limpio, debido a su entorno espiritual, se habla en términos asertivos y en el marco del respeto. Quien llega a los equipos de trabajo se adapta a estas dinámicas y adquiere, por lo menos mientras permanece en los sitios de trabajo, una forma de hablar que da cuenta de un ambiente educativo y formativo. Existe un sentido de responsabilidad al momento de hablar, de escribir y de expresar cualquier mensaje o tema, ya que se trabaja respecto la necesidad de enseñar a otros. No existe la posibilidad de hablar o escribir con errores ortográficos, en los ambientes de trabajo siempre hay estudiantes o cualquier otro actor de la comunidad educativa, las palabras soeces o de mala expresión podrían llegar a dar mala referencia del trabajo de alguna persona que labore en Fe y Alegría. Aktouf (1986) citado por Zapata y Rodríguez (2008), habla sobre las funciones del habla en la empresa aparece quien se refiere al habla como forma de vida. Piensa que el uso de la palabra como factor

importante en la vida de las empresas. Se habla incluso que el habla tiene una relación directamente proporcional con el poder.

Entre los resultados de las encuestas realizadas se encontró que las frases del Padre José María Velaz son muy valoradas, al igual que la distinción religiosa que tiene el lenguaje. Sobre lo primero Zapata y Rodríguez (2008) exponen que las expresiones y/o refranes manifiestan el ambiente cultural vivido en la organización en su interior y exterior, que para el caso de Fe y Alegría de lo que se habla es de expresiones que manifiestan la ideología del movimiento educativo, ya sea por escrito o dicho en un discurso, en los afiches o en la web, siempre hay en todo evento o suceso, alguna frase que haga referencia a lo que ha significado el pensamiento del fundador.

5.3. Sistema de reproducción de Bienes materiales.

En su texto sobre gestión de la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008) explican cómo los bienes materiales son el producto de actividades materiales que el hombre produce gracias a su relación con el trabajo en la organización, tiene como principal característica que es una relación dinámica. El reconocimiento que tiene Fe y Alegría respecto a su trabajo en el sector educativo es notorio, el recorrido y trayectoria, el impacto de sus programas de desarrollo comunitario y el trabajo con la población menos favorecida han permitido a esta organización ser reconocida por la comunidad en los lugares en que se ubican. Para el caso de la regional Cali, FyA tiene su radio de acción focalizado en dos zonas específicas, distrito de Aguablanca y la zona de ladera. En el análisis de los bienes materiales, es de resaltar el trabajo y los resultados del sistema de gestión de calidad y mejora continua; ha traído no solo el sello de calidad otorgado por *Bureau Veritas* desde el año 2012. Para la regional Cali, el trabajo que desarrolla en términos de calidad y que actualmente los tiene en conjunto con la nacional, en el proceso de recertificación en ISO 9001:2015; lo cual obedece en parte a que la norma tiene una nueva actualización.

5.4. Sistema de reproducción de Bienes inmateriales.

En los estudios sobre cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008) explican cómo están relacionados con la interpretación de una serie de símbolos y del imaginario colectivo que según lo que explica Bédard (2003) está relacionado de manera directa con aquellos rasgos que caracterizan la naturaleza humana que en línea directa se refieren a la *Psykhé* que viene a ser ese aliento interior, cuya tercera categoría habla sobre la capacidad de imaginar, representar o de sentir.

Sin lugar a dudas el símbolo del “corazoncito” es el mayor representante del imaginario colectivo de quienes interactúan con Fe y Alegría. Sin embargo, hay múltiples respuestas al significado se encuentran cuando se les cuestiona sobre que les transmite dicho logo, muchas de ellas están por fuera del rango de análisis que ha hecho la organización sobre el mismo, existe allí una oportunidad de re-pensarse si este símbolo icónico está transmitiendo lo que actualmente es Fe y Alegría. La documentación que se estudió sobre el tema del logo, permite oficializar lo que representa para la institución, pero todavía resta camino para establecer políticas que den cuenta del buen y correcto uso institucional a fin de generar un estándar. El corazón rojo que en su interior tiene 2 niños y una niña, concuerda con lo escrito por Reitter y Ramanantsoa (1985) citados por Zapata y Rodríguez (2008) quienes explican que un símbolo sirve para reflejar múltiples significados que contiene un objeto, acto, práctica, discurso, decisión, los cuales se transmiten ambiguamente en diferentes sentidos o significados.

La investigación sobre si las personas aceptan de manera espontánea y participan de los rituales resultó positiva y de gran acogida además. Resulta interesante observar como las personas en el hablar sobre cuál es el aporte y significado de esa parte espiritual para su vida laboral, no escatimaron en elogios y reconocimientos el hecho de que la organización ofreciera a sus colaboradores la oportunidad de crecer interiormente a través de la promoción de este tipo de espacios.

5.5. Sistema de reproducción de Bienes sociales.

Zapata y Rodríguez (2008) citan a Vallée (1985) para explicar cómo las relaciones sociales son modificables de acuerdo a los diferentes factores que intervienen en el entorno. Añaden que el sistema de reproducción de bienes sociales representan los actos y hechos sociales que las personas reflejan luego de una múltiple interacción y adaptación con el entorno. La evaluación de esta serie de aspectos se basó en el estudio de cómo se tienen en cuenta en la regional los valores, los ritos y ceremonias, la calidad, la participación de las comunidades y la relación con la comunidad jesuita. Lo más representativo fueron los rituales y las ceremonias, al igual que el sistema de gestión de calidad y por último está la relación con la comunidad jesuita.

Lo anterior muestra una extraña relación entre los bienes materiales y sociales en el punto exacto de encuentro de la mención de la calidad en ambos sentidos. La explicación y exposición de los valores se hizo como parte de la exposición de la información recolectada de la revisión documental.

5.6. Relaciones Interpersonales.

Un sinnúmero de manifestaciones y actividades giran en torno a lo que se manifiesta en el punto que habla sobre las relaciones al interior de la organización. El compañerismo fue uno de los aspectos destacados y es considerado como una de las fortalezas más significativas que resultan de la investigación, sobre todo hablando de la comunidad docente. Según Zapata y Rodríguez (2008) las personas se relacionan de acuerdo a ciertos aspectos tales como: el estatus, su rol y el proceso (Flitcher, 1994). Lo que se observó en el equipo de trabajo es que el grupo de docentes que es el 64% de la población encuestada tienen lazos de relación bastante fuertes, lo cual se podría concluir que se cumple el relacionamiento según el rol.

Por otro lado, en lo que respecta a los niveles jerárquicos y la relación con directivos, la situación es que por un lado es uno de los aspectos más valorados entre los encuestados pero por el contrario la mayor parte de las personas piensan que el nivel directivo no tiene relación de influencia con el clima laboral. Existe en ciertos grupos de trabajo una marcada distancia jerárquica y en otros una total jerarquía que se denota por el nivel académico o el rango del cargo al que se le pregunte. Esto de la distancia jerárquica es explicada como el grado de aceptación del poder y la jerarquía en las organizaciones por (Zapata y Rodríguez, 2008) a través de (Hofstede 1983, 1991 y 1993).

5.7. Identidad

Hablando sobre gestión de la cultura organizacional (Zapata y Rodríguez, 2008) resuelven hablar sobre la identidad colectiva comentando que ésta es el fruto de los aportes individuales y las relaciones entre las personas de la organización, se dice que está en permanente construcción y socialización. En lo observado al momento la aceptación del rol que cada uno ocupa y la gran estima que se tiene por esa vocación de servicio en el medio educativo es resaltable. Por último, es importante anotar que al igual que el punto anterior, se acepta en gran medida esa relación con los niveles superiores, no hay una queja extendida ni ninguna señal de rechazo hacia las jerarquías de la organización.

5.8. Sobre los modos de ser.

Entre los modos de ser con mayor aceptación frente a la pregunta de cuál es la del jefe inmediato fueron el pragmático en primera instancia y el relacional. Paramo, Rodríguez y Ramírez (2008) hablan que este modo de ser tiene una orientación utilitarista, exhibiendo una actitud hacia los resultados, la eficacia, la experimentación, la innovación y el mejoramiento continuo, citando a

Bédard (1995). Este reconocimiento de características en los líderes de la regional obedece a la presión que ejerce entre sus actividades el hecho de que deben estar en pro del cumplimiento de los estándares de calidad y mejora continua promovidos en su lenguaje de calidad educativa.

Ahora bien, en segundo puesto está el relacional cuya explicación la dan Paramo, Rodríguez y Ramírez (2008) citando a Chanlat (1997) diciendo que es de actitud conciliadora, mediadora, negociadora, que están orientados hacia la motivación de su equipo y buscan la nitidez en sus relaciones. Lo anterior en vista de los resultados de la encuesta pudiera explicarse en términos de que Fe y Alegría con esa notable connotación de compañerismo en niveles horizontales y verticales, los líderes requieren tener a la mano todas sus facultades relacionadas con el trato hacia las personas.

Finalmente pudiera esquematizarse el modo de ser del dirigente de Fe y Alegría en términos de sus actitudes pragmáticas y relacionales, lo cual resulta bastante interesante al verse como la mezcla perfecta para lo que se espera de un líder en tiempos post-modernos; por un lado resultados y por el otro un liderazgo influyente que le guste el trato con las personas.

Esquema No. 28. Perfil del modo de ser de los Líderes en Fe y Alegría.



Fuente: elaboración propia

5.9. Estilos de dirección.

La investigación sobre los estilos de dirección en la regional Cali de FyA, muestra cómo se destacan entre los encuestados, el carismático y en mayor medida el tradicional. Una explicación desde la perspectiva de Paramo, Rodríguez y Ramírez (2008) quienes hacen referencia a lo dicho por Gibson y otros (1983); es que respecto al enfoque tradicional y su relación con la unidad de análisis, es que ese estilo de dirección promueve el trabajo enfocado al logro, los niveles de desempeño y la eficacia desde un modelo conductual.

En referencia al estilo carismático, elegido como el estilo que predomina entre los directivos actuales y que fue elegido como el estilo de las personas participantes, en el caso de ser directivos. Paramo, Rodríguez y Ramírez (2008) aluden que los teóricos del liderazgo afirman que este estilo es una extensión de la teoría de la atribución, la cual dice que las personas tienden a comprender las relaciones causa-efecto con el fin de atribuirlo a algo. Este tipo de líder se caracteriza por ser inteligentes, de buena expresión verbal, enérgicos, comprensivos y muy activos. Citando a Conger y Kanungo que a su vez habían sido citados por Robbins (1996) los autores explican que el líder con carisma tiende a verse como héroe, poseen buenos niveles de autoestima, son visionarios y funcionan como agentes de cambio.

Cuando los participantes de las encuestas debían decir cuál sería el estilo ideal de un directivo, mostraron su preferencia por el tradicional. En el libro cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado (Paramo, Rodríguez y Ramírez, 2008) explican que ese estilo tradicional se basa en la búsqueda del logro de altos niveles de desempeño, con una marcada tendencia a la evaluación constante de la conducta del individuo buscando que su comportamiento mejore, es decir, una inclinación al trabajo disciplinado y organizado. Hay en la escogencia de este estilo una marcada tendencia a los resultados y la búsqueda de la excelencia, aspectos que también están muy relacionados con el modo de ser pragmático.

Es importante resaltar que cuando se indagó sobre el estilo de los directivos de la regional se observó que el estilo democrático también fue mencionado en una menor medida. Paramo, Rodríguez y Ramírez (2008) explican que estos líderes gustan de aplicar espacios de participación, teniendo en cuenta a quienes trabajan con ellos en el sentido de la toma de decisiones. Esta manera de liderar tiene una relación directa con el modo de ser relacional y a su vez el pragmatismo tiene una relación directa con ese estilo carismático mencionado anteriormente.

En una ilustración sobre el perfil directivo de la regional FyA Cali, se observa que se pueden expresar tal como lo muestra el siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia.

Antes de pasar al último punto de esta reflexión, quisiera añadir el análisis de la discusión que existe entre los estilos de dirección y la administración, el papel del jefe frente a la tarea del líder. En los estudios sobre liderazgo (Leonel Monroy, 2011) alude al papel que tradicionalmente se le ha dado al administrador o gerente, el cual se le ha orientado a la realización de tareas que vayan acorde a la productividad, a crear por ende valor, se espera sobrevivir en un mercado altamente competitivo y crecer en medio de las circunstancias. Más adelante en Norteamérica se le ha dado un perfil más orientado al liderazgo, visto como un nuevo rol, donde el que administre atienda por igual nivel insumos, herramientas y/o personas. Las organizaciones se dirigen a modelos de gestión más participativos, mientras que la palabra liderazgo entra en un proceso de deterioro por la mercantilización del término.

5.10. Relación entre los estilos de dirección y la cultura organizacional en FyA regional Cali.

Al momento de analizar las respuestas, resaltó el hecho de que se relacionara los estilos de dirección con el clima laboral. Es como una forma de atribuirle al estilo de dirección la capacidad de gestionar los niveles del clima organizacional. El tema de participación y liderazgo compartido surge como una muestra la relación que hay entre la dirección sobre el trabajo en una organización. Otros aspectos fueron el hecho de que inciden en la ideología de las personas, la comunicación y la transformación en la cultura de la organización.

Los resultados de la investigación muestran una relación implícita entre la cultura y los estilos de dirección en la organización. No es posible mostrar una incidencia, tal como se pensaba en momentos iniciales del planteamiento de la propuesta investigativa. Al momento se puede concluir que no hay manera de configurar la cultura de una organización en particular, ya que ésta es un fenómeno que engloba una multiplicidad de aspectos que se construyen uno alrededor y con el otro, es imposible que haya una generación de cultura hablando desde un plano unilateral.

Lo que se si se puede pretender, es aceptar que el factor tiempo es una variable a tener en cuenta, ya que es el marco en que se gesta la cultura de una organización, en donde se ven inmersas una serie de aspectos, que bajo su respectivo interactuar, permiten el desarrollo de lo que se configura como cultura organizacional. Todas las variables analizadas desde las diferentes perspectivas teóricas, vendrían a tener un eje transversal, la historia. Bajo este criterio nace, crece y se reproduce el fenómeno cultural en una organización, un marco que tiene como principal componente, el hecho de que ha sido gestado por una mente emprendedora, que ha dado las pautas iniciales y que a lo largo de los años se mantienen, volviéndose en los cimientos y columnas de la construcción empresarial.

El esquema No 30 muestra como existe una especie de simbiosis entre la cultura y los estilos en que dirigen los líderes en una organización:



Fuente: elaboración propia.

5.11. Apuntes finales

Para finalizar, se hará referencia a los cuestionamientos realizados en el capítulo 1. En primer lugar se cuestionó sobre las características de la cultura organizacional de la regional Cali de Fe y Alegría. En segundo lugar sobre los estilos de dirección que se observaron y finalmente cual podría ser la posible relación de dichos estilos sobre la cultura de la unidad de análisis.

En definitiva en la cultura organizacional de Fe y Alegría el factor historia es determinante, lo que junto al significado del fundador, vienen a ser el eje filosófico de todo lo que es, su forma de trabajar y de interactuar con la comunidad. Otro aspecto que resalta es la relación estrecha con las comunidades religiosas, lo cual da a Fe y Alegría una fuerza que la ha mantenido y sostenido a lo largo de los años.

Vienen a ser los bienes inmateriales y sociales los que marcan el camino de construcción de lo que es la cultura organizacional. Algunos bienes como el logo son los que más caracterizan el trabajo del movimiento. La figura del Padre Velaz y el aporte de las comunidades, se ven materializadas en la gran infraestructura que ha logrado acumular en los años esta organización, sumado a todo lo que se abarca en cobertura de atención educativa. Los valores, los rituales matutinos y especiales como las eucaristías, los eventos como la rifa y los bazares, forman un entramado repleto de simbolismo, que son ese diseño de obra arquitectónica que se encarga de los acabados y la última vista de esa plena construcción social llamada cultura.

Todo se une a través de algo que funciona como un pegamento, como ese algo que mantiene unidas las partes, que le da forma al rompecabezas y que da sentido a la figura que va tomando la cultura en una organización, la identidad; cuya tarea principal es unir y reparar lo que se vea agrietado. Se busca exaltar la labor educativa, esa vocación por el servicio que se sale por el pecho de quienes trabajan en este movimiento.

Frente al análisis de los estilos de dirección se tiene que en primera instancia al evaluar los modos de ser, tipificarlos, para luego perfilar los estilos de dirección, se obtuvo que éstos son del orden pragmático y relacional. En segunda instancia los estilos de dirección observados van en el mismo orden del carisma, la participación y la democracia; por último está el tradicionalismo. En este orden de ideas se tiene que la organización posee una connotación del orden de la búsqueda de los resultados, a su vez trabaja dentro de un carácter eclesial o espiritual, en lo que refiere a los estilos directivos, resaltan el impulso de la participación, el buen trato y el respeto. Podría ser que en caso de alguna medición de clima laboral, resultará con altos niveles

de favorabilidad, sería interesante hacer un contraste, para observar cómo se relaciona la cultura y el clima organizacional.

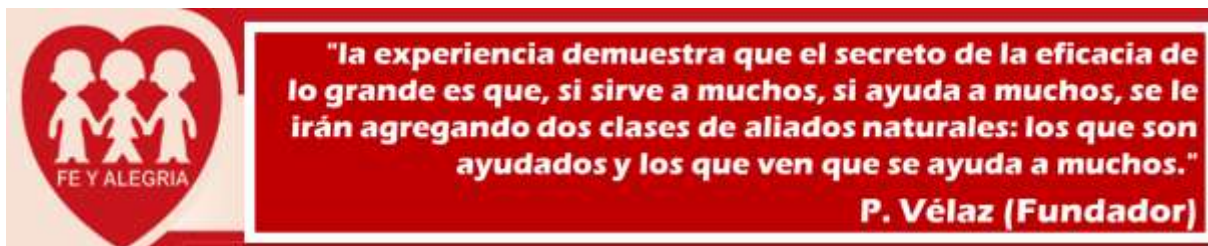
Para dar respuesta a la tercera pregunta que se desarrolló en el diseño de los problemas de investigación. La respuesta es afirmativa frente a la incidencia y es clara la notoriedad de dicha incidencia en esos aspectos que anteriormente fueron mencionados sobre los aspectos culturales analizados. Se puede dejar en claro, como en los líderes de la historia de Fe y Alegría se pueden palpar esas características de aquellos modos de ser. También se pueden relacionar con esa clase dirigente de la historia, esos estilos de dirección que han sido evaluados desde la opinión de las personas encuestadas y entrevistadas.

Hay una notable coherencia, entre los resultados de la investigación sobre los estilos de dirección y los que se pueden contemplar en la cotidianidad de la organización. Esto se observa, desde la dirigencia nacional, con la que tuve algunos encuentros en eventos realizados para cargos directivos medios, hasta con la dirigencia regional, con quienes compartía a diario. Son notables los aspectos de aquellos modos de ser ya mencionados y lo que realmente es el comportamiento de quienes dirigen en la organización.

Otro aspecto a resaltar es esa capacidad de visionar, la cual viene desde el legado del fundador, al igual que esa preocupación por el crecimiento interior de cada uno de ellos, buscando siempre que también los colaboradores tengan esas oportunidades de formación en aspectos del ser. Todo esto buscando que los ciclos de formación en niños y adultos sigan siendo el cumplir con el propósito de un movimiento que buscar gestar procesos educativos en zonas vulnerables.

Desde la perspectiva de la maestría en ciencias de la organización con relación al estudio planteado que involucró a una organización del tercer sector, del ámbito educativo y social, se puede considerar que ha sido un ejercicio muy interesante. Por el ejemplo, poder conducir el estudio en Fe y Alegría regional Cali, movimiento educativo con una complejidad que permitió el adentrarse aspectos de tipo intangible, teniendo como referencia principal la cultura y los estilos de dirección que allí resultaran. La idea de hacer un estudio organizacional es precisamente encontrar los diferentes aspectos que aunque no sea posible hacer generalidades, permite a la ciencia agregar valor a las teorías planteadas o rebatirlas para finalmente enriquecer el conocimiento y aportar como referente a más investigaciones.

En futuras investigaciones pudiera pensarse en proyectos investigativos sobre cultura, en donde se haga contraste con otras perspectivas de pensamiento, tales como: el marketing, la psicología y la economía. Múltiples interrogantes resultan a fin de analizar la cultura, por ejemplo: ¿Cuál es la relación entre la cultura y el clima organizacional? ¿El marketing deportivo puede desarrollar estrategias atendiendo aspectos de tipo cultural? ¿Tiene alguna relación el crecimiento económico y el reconocimiento de los aspectos culturales? ¿Puede el líder de la organización ejercer cambios en la cultura de la misma?



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias citadas

- Acosta R. C.A. (2009). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Cómo administrar la cultura organizacional. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (2002). El Simbolismo y la Cultura de la Empresa. De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Revista Ad Minister*, 1.
- Aktouf, O. (2001). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica (Traducción al español de la 3a impresión en francés, de 1992). Cali, Colombia, Universidad del Valle: Facultad de Ciencias de la Administración.
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (2011). Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El Caso Cascades. *Cuadernos de Administración*, 14(20).
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. Abravanel y otros, Cultura organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos. Bogotá: Legis.
- Álvarez, C. M. G. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Álvarez, C. E. M. (2005). Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia. Universidad del Rosario.
- Appell, E. (1952) Leadership Is a Function of the Group. *The Clearing House*, Vol. 27, No. 4. 224-226
- Barrios, G., Monzón, E., & Villasmil, J. (1999). Gerencia y Liderazgo. Caracas Venezuela.
- Bastos, A. (1981) Fe y Alegría, en el pensamiento del Padre José María Vélaz. Fe y Alegría Venezuela.

- Berenice, D. A. N., & Felipe, O. H. J. (2010). Liderazgo Y Cultura Organizacional En La Administración Pública En La Región Laja–Bajío. *Panorama Administrativo Journal*, 4(8), 111-123.
- Bédard, R. (2003). El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas*. *Ad-minister*, (3), 68-88.
- Bédard, R. (2012). La trilogía administrativa. *Los Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas*. *AD-minister*, (4), 80-108.
- Berger, Peter, Luckman Thomas. (2001). Cap. 2. La sociedad como realidad objetiva en: *La construcción social de la realidad* (pp. 66-163). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Bermúdez, H. (2012). De la cultura organizacional al coaching El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado. *Colección Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cali: Universidad del Valle.
- Best, A., Smit, J., & de Faber, L. (2013). Interventions and their relation to organizational culture and project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 329-338.
- Betancourt, B. (2007). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
- Biswas, S. (2009). Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. *Indian Journal of Industrial Relations*, 611-627.
- Boris, Cyrulnik. (1991). *El nacimiento del sentido*. París.
- Bustos, L. (1996). Educación popular: lo que va de ayer a hoy. *Última década*, (4), 1.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Chanlat, A. (1995) *Modos de pensamiento y comunicación*. HEC-Montréal, Groupe Humanisme et Gestion, (manuscrito inédito).
- Coppens, F., & Van de Velde, H. (2005). *Técnicas de educación popular*. CURN-CICAP, Estelí, Nicaragua.
- Cyrulnik Boris. (1991). *El nacimiento del sentido*. París.

- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. Galvis H.(Comp.). De lo humano organizacional. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y las organizaciones. El lado inhumano de las organizaciones, 15-64.
- Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector en el proceso de modernización y más allá. Reis, 113-141.
- Donati, P., & Esparza, L. L. (1997). La crisis del Estado y el surgimiento del tercer sector. Hacia una nueva configuración de relaciones. Revista mexicana de sociología, 3-30.
- Durán, S. (2009). El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones. Actas del V Campus Iberoamericano de Cooperación Cultural, a <http://www.vcampusalmada.org/documento>.
- Dam, A. V., & Martinic, S. (1996). Educación popular en América Latina: sociedad e impacto en políticas sociales.
- Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. Revista Española de Pedagogía, 63(232), 367-388.
- Dimitrova, E. S., & Marín, A. L. (2008). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución. Revista Internacional de Organizaciones.
- Duque, D. H. (2013) La educación popular en la acción política de los movimientos sociales. Entretejidos de la educación popular en Colombia, 51.
- Durán Salvatierra, S. (2013). El tercer sector en la cultura: redes, asociaciones, organizaciones.
- Duby, G. (1988). La emergencia del individuo: situación de la soledad, siglos XI-XIII. In Historia de la vida privada (pp. 503-525). Taurus Ediciones.
- Eco, U. (2001). Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Gedisa.

- El Achkar, S. (2009). Educación popular en derechos humanos: Una práctica educativa para el ejercicio de la ciudadanía. *Revista de Pedagogía*, 30(87), 281-307.
- Fe y Alegría (2002), Federación Internacional. La Educación Popular Hoy y su Concreción en Nuestras Prácticas Educativas Formales y No Formales, XXXII Congreso Internacional Antigua (Guatemala), 2001- Documento Final. Recuperado de <http://www.alboan.org/archivos/56.pdf>
- Foley, G. (1998). Clearing the theoretical ground: Elements in a theory of popular education. *International review of education*, 44(2-3), 139-153.
- Freud, S. (2012). Totem und tabu (Vol. 1). V&R unipress GmbH.
- Fuentes, A., & Gerstenfeld, P. (2005). Caracterización del Tercer Sector en las políticas de formación de capital humano en Uruguay. CEPAL.
- García de la Torre, C. (2000) Los estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en américa latina". Ponencia en Coloquio Internacional. Los estudios organizacionales y gestión estratégica: Perspectivas latinas. México, Zacatecas, 2000.
- García De la Torre, C. (2001). Una aproximación a los estudios interculturales en la administración. *Administración y organización*, (6).
- Garcilazo, J. (2011). El estudio de casos como estrategia de investigación aplicada a las organizaciones. III Jornadas de Administración del NEA y I Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Edición Anales.
- Galvis, H. (2000). De lo humano organizacional. Galvis H.(Comp.) De lo Humano Organizacional. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Geert, C. (2005). Descripción densa: hacia una teoría interpretativa de la cultura. *Antropología. Lecturas*. Paul Bohannan y Mark Glazer. Editorial Félix Varela. La Habana, 547-568.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.

- Gil, J. C. R. (2012). Fe y Alegría, una propuesta de formación comprometida con la justicia social. *Padres y Maestros. Publicación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*, (345), 34-37.
- Girard, R. (1995). *La violencia y lo sagrado*. Barcelona: Anagrama.
- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31(2), 228-238.
- Gómez, M. H., & Sánchez, L. A. (2009). Las asociaciones sociales, una realidad a la búsqueda de concepción y visualización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 126(1), 39-70.
- Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*, 23(2), 359-384.
- Grosso, R. C. A. (2013). La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro. *Tendencias & Retos*, 18(1), 143-158.
- Guerrero, M. A. (2014) Caracterización de la cultura organizacional de la Universidad del Valle respecto a la certificación de calidad. *Maestría en Ciencias de la Organización*. Univalle.
- Guillén, I.J. y Aduna, A. P. A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Hall, R. H. (1983). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- Hernández Nivia, M. (2014). Cali la ciudad de las fundaciones: un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro. Presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental [Recurso electrónico] (Doctoral dissertation).
- Higuera-López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40), 67-80.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations* (pp. 159-166). London: McGraw-Hill.

- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo*. México DF: Mc Graw Hill,.
- Iregui, A. M., Melo, L., & Ramos, J. (2006). La educación en Colombia: análisis del marco normativo y de Los indicadores sectoriales. *Revista de economía del Rosario*, 9(2).
- Jarratt D., & O'Neill, G. (2002). The effect of organisational culture on business to business relationship management practice and performance. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 10(3), 21-40.
- Joyas, J. C. A. (2010) *Cultura organizacional y la toma de decisiones. Caso para empresas Pymes de Cali*. Departamento de ciencias administrativas Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.
- Kaufmann, A. E. (1997). *Liderazgo transformador y formación continua*. Reis, 163-184.
- Kaiser, R. B., & DeVries, D. L. (2000). *Leadership STYLES*. The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed.). New York: Wiley & Sons.
- Laconcha, A., & Masi, A. (2005). Un punto y aparte en la educación popular (sobre la importancia de hacer un alto, respirar y seguir). *Fundamentos en humanidades*, (11), 21-36.
- Lazcano, J. (2005). *Palabras de Fe y Alegría, Citas inspiradoras del Padre José María Velaz*. Federación internacional Fe y Alegría. Fe y Alegría Venezuela.
- Ledezma, M. Y. (2007). *Plan de implementación de la norma ISO 9001:2000 para la regional Fe y Alegría Cali*. Pregrado en administración de empresas. Universidad del Valle.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 230.
- Lipovetsky, G. (2000). *Era del vacío*. Barcelona: Anagrama.
- Losa, N. F., & de Souza, E. B. *El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Norma, 16.

- Merino, A. T. y Ortega, J. E. (2012). Estudio de la cultura de la calidad en la Administración Central de la Universidad del Valle. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Cali, Colombia.
- Mejía, J. M. (2001). Reconstruir la Educación Popular en tiempos de globalización. La deconstrucción: una estrategia para lograrlo. *Revista Internacional Fe y Alegría*, (3).
- Mintzberg, H., Nieto, J., & Bonner, D. (1991). La naturaleza del trabajo directivo. Ariel.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Monroy, L. (2011). Formar al hombre, Formar al Líder. (1 Ed., pp.149-196) Cali: Unidad de Artes Gráficas, Facultad de humanidades)
- Monroy, L. (2011). Liderazgo y Administración. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 265-288.
- Morgan, G. Imágenes de la organización, Colombia, Alfaomega Editores, 1995‘‘. La creación de la realidad social, las organizaciones como culturas’’, cap. V, 99.
- Múnera, P. (2007). La idea de organización. Una concepción amplia para una acción.
- Muñoz, J. M. (1990). Antropología cultural colombiana. Ministerio de Educación Nacional, Unidad Universitaria del Sur de Bogotá.
- Nader, M. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 40(2), 237-254.
- Ogliastri, E. (2012). Liderazgo organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo. *Revista universidad EAFIT*, 33(105), 35-52.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 457-483.
- Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A. (2008). Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado. Edic. ECOE, Bogotá, Colombia, 7.
- Parra, A. A. (2009). El liderazgo en los grupos.

- Perez-Esclarin, A. (1992) Padre José María Velaz, Fundador de Fe y Alegría. Fe y Alegría, Caracas.
- Perez-Esclarin, A. (2010) Yo, José María Velaz. Fe y Alegría, Venezuela. Editorial Ex – Libris
- Piñar, J. L. M. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. Revista española del tercer sector, (1), 15-36.
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54.
- Ramírez, M. C. (2013) ¿Cuál es el nivel de influencia que tienen los estilos de liderazgo de las jefaturas en la cultura organizacional?
- Richer, M. (1997). Las asociaciones del Tercer Sector, un nuevo objeto para las ciencias de la gestión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2(3).
- Rodríguez, J. M., & Melo, N. A. P. Dimensiones y estilos de liderazgo desde la percepción de la gerencia y el trabajador.
- Ruiz, F. A. M., & Rodríguez, J. M. P. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la Economía*, (2013-01)..
- Rubiano, V. A., Chinchilla, A., & Rios, C. (2014). Liderazgo y cultura organizacional.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2013). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307.
- Salas, R. L. J. (2007). Estado, empresa privada y sector social: una relación entre sectores que fortalece a la sociedad civil. *Revista Trabajo Social*, (5).
- Sánchez Manchola, I. D. (2011). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización. *Cuadernos de administración*, 23(38), 103-116.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes.
- Senge, P. M. (1995). La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente. Grupo Editorial Norma.
- Scheler, M. (1989). La idea del hombre y la historia. Editorial La Pleyade.

- Taylor, C. (1996). Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna.
- Tobar, F., & Pardo, C. A. F. (2001). Organizaciones solidarias: gestión e innovación en el tercer sector. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Torres, R. A. Z., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 28(47), 89-102.
- Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios Gerenciales, 29(126), 72-76.
- Trigo, R. M., & Del Buey, F. M. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). Psicothema, 15(2), 292-299.
- Uribe, R. I. P. (2013). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. Revista EAN, (47), 46-65.
- Vélez, de la C, C. (2011). La educación social y popular en Colombia: Relaciones y búsquedas: 30 años de legitimidad. Guillermo de Ockham: Revista científica, 9(1), 135-148.
- Villar, R. (2001). La Institucionalidad política y el tercer sector en Colombia: notas para una reflexión. Buenos Aires.
- Winkler, F. (2011). La psicología del liderazgo. Cuadernos de Administración, 1(1), 24-30.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.
- Yukl, G. A. (1990). Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación. Ciencia y sociedad.
- Yukl, G. A. (1994). Leadership in organizations. Pearson Education India.
- Zapata, A., Romero, L., & Arias, B. (2005). Cultura organizacional para la calidad total. Memorias Encuentro Nacional de Investigación en Administración-ASCOLFA.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). Gestión de la cultura organizacional: Bases conceptuales para su implementación.

Zapata Domínguez, A. (2011). Paradigmas de la cultura organizacional. Cuadernos de Administración, 18(27).

Zapata Domínguez, Á. (2011). El modo de ser cínico de los dirigentes. Cuadernos de Administración, 25(41), 81-92.

Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldili, B. (2011). The effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: Multi-National companies in İstanbul. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24, 1460-1474.

Zygmunt, B. (2005). Vidas desperdiciadas. La modernidad y sus parias.

Referencias consultadas

Bedard, R. (1996). En el corazón del oficio del dirigente: el ser y los valores. Cuadernos de Administración, 15(23), 119-128.

Chanlat, J. F. (Ed.). (1990). L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Presses Université Laval.

Zapata Domínguez, Á. (2011). El modo de ser cínico de los dirigentes. Cuadernos de Administración, 25(41), 81-92.

Referencias web

www.colombiaaprende.edu.co

www.feyalegria.org

www.feyalegria.org.co

ANEXOS

Anexo No. 1. Formato encuesta.



ENCUESTA – Cultura Organizacional y Liderazgo

A continuación se presenta a usted un cuestionario que busca proveer información a la investigación adelantada por Bolívar Palechor Guzmán quien opta a grado de la maestría en Ciencias de la Organización en la Universidad del Valle.

* Required



A. Tiempo de Labor *

Seleccione una de las siguientes opciones

- ☐ a. Menos de 1 año
- ☐ b. 1 año a 4 años
- ☐ c. 5 a 10 años
- ☐ d. 10 años o más

Explicación tipo de cargo

Directivo: Director, subdirector regional, administrador regional, acompañantes pedagógicos regional. Directores de Centros de Formación y Coordinadores de Cdi's - Hogares.

Área de apoyo: Coordinadores de Centros de Formación. Personal administrativo (secretarías, asistentes).

Cuerpo Docente: Docentes y maestros de centros de formación, Cdi's y Hogares.

Servicios Varios: Personal logístico, aseo y mantenimiento.

B. Tipo de Cargo *

Selecciones una de las siguientes opciones

- ☐ a. Directivo
- ☐ b. Area de apoyo
- ☐ c. Cuerpo docente
- ☐ c. Servicios Varios

C. Nivel educativo *

Selecciones una de las siguientes opciones

- ☐ a. Bachiller
- ☐ b. Técnico - Tecnólogo
- ☐ c. Profesional
- ☐ d. Post-grado (Esp- Mag-Phd)

D. Lugar de Trabajo *

Seleccione una de las siguientes opciones.

- ☐ a. Centro de Formación (Colegio)
- ☐ c. CDI - Hogar Infantil (1ra infancia)
- ☐ d. Oficina Regional
- ☐ Other:

Las siguientes preguntas son sobre Fe y Alegría(FyA) CALI, tienen como fundamento teórico algunas de las características de la cultura organizacional que resaltan (Zapata y Rodríguez, 2008) y de los modos de ser estudiados por Bedard (1995).



1. Historia: *

¿Cuál de los siguientes aspectos considera es el más destacado en la historia de la Regional Cali? Escoja solo una:

- ☐ a. Sus Directores Regionales
- ☐ b. La participación de Las comunidades Religiosas.
- ☐ c. Eventos (Ej: Rifa, fiestas, graduaciones y los Bazares)
- ☐ d. El crecimiento de la Regional: (infraestructura, acuerdos, convenios y expansión).
- ☐ e La comunidad educativa: Directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia.

2. Historia: *

¿Qué tan importante es la historia para el desarrollo cultural en la regional Cali?

- ☐ a. Muy Relevante
- ☐ b. Relevante
- ☐ c. Poco Relevante
- ☐ d. Indiferente

3. El Lenguaje: *

De los siguientes puntos señale el que usted considere sea el que más se resalta en el lenguaje de FyA Cali.

- ☐ a. Los términos utilizados, la jerga, frases, expresiones y/o refranes.
- ☐ b. Sus hechos simbólicos, gestos, saludos y despedidas.
- ☐ c. Su distinción religiosa.
- ☐ d. La informalidad en la comunicación.
- ☐ e. Los medios que intervienen: Verbales como el telefono, No verbales como los símbolos, Los escritos, orales y virtuales.

4. El Lenguaje: *

Como prefiere usted que fluya la información para obtener información en su cotidiano laborar en FyA Cali.

- ☐ a. Formal (Aquella que está direccionada por la institución a través de cartas, emails, carteleras, boletines, etc.)
- ☐ b. Informal (fluye voz a voz)

5. Bienes Materiales *

De los siguientes aspectos, ¿cuál considera usted es el más importante para FyA Cali?

- ☐ a. La Certificación y sistema de Calidad.
- ☐ b. El reconocimiento gubernamental y comunitario por su ejercicio y trayectoria en lo educativo y promoción social.
- ☐ c. La Expansión en infraestructura propia.
- ☐ d. El posicionamiento Fe y Alegría como Marca.
- ☐ Other:

6. Bienes Inmateriales *

A continuación marque la opción que usted piense es la más relevante para FyA Cali:

- ☐ a. El logo de Fe y Alegría.
- ☐ b. El aporte de las comunidades religiosas.
- ☐ c. La figura del Padre Velaz.
- ☐ d. El himno a Fe y Alegría.
- ☐ Other:

7. Bienes Inmateriales *

¿Conoce el verdadero significado del logo de Fe y Alegría?

- ☐ Si
- ☐ No

Logo *

Resuma en una frase corta ¿Qué significa para usted el logo de FyA?

8. Bienes Inmateriales *

¿Participa usted de los rituales y ceremonias religiosas de FyA Cali?

- ☐ Si
- ☐ No

Carácter ritual y ceremonial. *

Pudiera por favor expresar en una frase corta, ¿Qué significado y aporte tiene lo espiritual en su vida laboral?

9. Bienes sociales: *

Hablando de la Cultura en FyA Cali, ¿Cuál de los siguientes aspectos resulta ser el más representativo?

- ☐ a. Los Valores de Fe y Alegría.
- ☐ b. Ritos y ceremonias religiosas.
- ☐ c. La certificación y el Sistema de Mejora Continua.
- ☐ d. La participación de las comunidades religiosas.
- ☐ e. La relación con la comunidad Jesuita.

10. Relaciones Interpersonales *

¿Cuál es el aspecto que más valora en su tiempo de labores para Fe y Alegría Regional Cali?

- ☐ a. La relación con los directivos.
- ☐ b. El Compañerismo.
- ☐ c. El desarrollo personal por la continua formación.
- ☐ d. La equidad de género.
- ☐ e. El clima laboral.

11. Relaciones Interpersonales *

¿Cómo cree usted que es la incidencia que tienen los directivos en la regional sobre el clima laboral?

- ☐ a. Muy alta
- ☐ b. Alta
- ☐ c. Medianamente alta
- ☐ d. Baja
- ☐ e. Muy Baja

12. Identidad *

De los siguiente aspectos ¿Cuál es el que resalta en la relación entre directivos y sus colaboradores?

- ☐ a. Amistad
- ☐ b. Compañerismo
- ☐ c. Confianza
- ☐ d. Apoyo
- ☐ e. Unión

13. Identidad *

¿Considera que su Rol es importante para los resultados en la Regional?

- ☐ Sí
- ☐ No

Por favor Justifique la respuesta anterior.

Así fuere negativa o positiva. Gracias

14. Identidad *

De las siguientes opciones, ¿usted con cuál se identifica más?

- ☐ a. Su uniforme.
- ☐ b. Su puesto o cargo.
- ☐ c. La connotación religiosa de FyA.
- ☐ c. El Genero.
- ☐ d. Su lealtad al Jefe.

Modos de Ser (Lea con detenimiento los siguientes conceptos que le ayudarán a contestar las preguntas que siguen).

Paramo, Ramírez y Rodríguez (2008) se apoyan en los estudios de Bedard (1995) quien alude que hay 3 modos de ser que denomina: Modo de Ser Mítico, Modo de Ser Sistemático y el Pragmático. De igual manera aluden sobre Chanlat (1997) quien menciona un cuarto modo de ser denominado Modo de Ser Relacional.

Mítico:

Paramo, Ramírez y Rodríguez (2008) citando a Bedard (1995) explican que éste es quien promueve la unidad y valores como: el respeto, la afiliación, la solidaridad, el espíritu de grupo, la familia, es preocupado por la festividad y lo colectivo.

Sistemático:

Paramo, Ramírez y Rodríguez (2008) citando a Bedard (1995) promueve lo intelectual antes que lo empírico, lo racional explica todo. Es ordenado, coherente, metódico, racional y lógico.

Pragmático:

Paramo, Ramírez y Rodríguez (2008) citando a Bedard (1995) quien es utilitarista, enfocado a los resultados, la eficiencia, la innovación y el mejoramiento continuo. El sentido práctico guía su actuar en torno a las funciones y resolución de problemas.

Relacional:

Paramo, Ramírez y Rodríguez (2008) citando a Bedard (1995) explican que este modo de ser se hace imprescindible. Posee actitud conciliadora, es animador y motivador, preocupado por las relaciones interpersonales.

Después de haber leído cada una de las explicaciones de los modos de ser, responda las siguientes preguntas: *

15. Modos de Ser: Entre las siguientes opciones ¿cuál cree usted que es la que más identifica a su jefe inmediato?

- ☐ a. Pragmático
- ☐ b. Relacional
- ☐ c. Mítico
- ☐ d. Sistemático

Justifique por favor su respuesta anterior. *

16. Modos de Ser *

¿Considera que ese modo de ser que usted identifica en su jefe, influye sobre el diario vivir del sitio de trabajo donde usted labora?

- ☐ Si
- ☐ No

Justifique por favor su respuesta anterior.

Liderazgo y Estilos de Dirección (Lea con detenimiento los siguientes conceptos que le serán de ayuda para contestar las preguntas finales)

Zapata y Rodríguez (2008) aluden que el Liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar de los directivos influenciando las relaciones interpersonales. A continuación una explicación de cada uno según lo que postulan los autores:

Carismático:

"El líder se caracteriza por los rasgos de su personalidad, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia". (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 376)

Tradicionales:

Zapata y Rodríguez (2008) dicen que en este se busca el logro de altos niveles de desempeño en áreas como la producción y la satisfacción, que se procura modificar la conducta personal de los miembros de la organización. Estos líderes se caracterizan por ser intelectuales y emocionales.

Legalista:

Zapata y Rodríguez (2008) dicen que está relacionado con lo institucional, se ejerce bajo un ambiente normativo jurídico-cultural, donde la relación líder-seguidor está dirigida a preservar el statu-quo, estableciendo normas en las relaciones interpersonales.

Burocrático:

Zapata y Rodríguez (2008) reconocen este tipo de liderazgo citando a Weber (1947) como aquel donde hay una forma de dirigir donde es importante las jerarquías, la autoridad, y la división de labores. En investigaciones hechas por (Zapata y Rodríguez, 2008) añaden que se refiere a la manera de como las reglas y las normas claras, la definición de tareas y la disciplina guían la toma de decisiones e influyen sobre el desempeño de los colaboradores.

Autocrático:

Zapata y Rodríguez (2008) exponen que en esta manera de liderar una sola persona tiene el poder, es el único facultado para tomar las decisiones en la organizaciones. La disciplina y la exigencia son características visibles, se tienden a elevar los niveles de productividad.

Tecnocrático:

Zapata y Rodríguez (2008) añaden que en éste lo importante es el conocimiento de los especialistas respecto a la toma de decisiones. El cómo hacer las cosas cobra mayor importancia.

Democrático:

Zapata y Rodríguez (2008) explican que aquí se tiene en cuenta a los subordinados en la toma de decisiones, se favorece su intervención y se tiene en cuenta la interacción del líder con los seguidores, la tendencia es abrazar la idea de poder e influencia.

Atención!

Después de haber leído cada una de las explicaciones anteriores y dejando de lado todo tipo de juicios personales, elija por favor según su criterio en cada una de las opciones que a continuación se relacionan: (Recuerde que Ninguna de las definiciones dadas son calificadoras o evaluativas, permiten es reconocer cual podría ser el estilo de Liderazgo que más aplica en su sitio de trabajo).

17. Liderazgo y Estilos de Dirección *

En su opinión: ¿Que estilo de liderazgo/dirección encuentra en el Jefe de su lugar de Trabajo?

- ☐ a. Carismatico
- ☐ b. Democratico
- ☐ c. Autocratico
- ☐ d. Burocratico

☐ Other:

18. Liderazgo y Estilos de Dirección *

Respecto a las siguientes opciones: Reflexione sobre, ¿cuál debería ser el estilo de Liderazgo/Dirección de un Jefe "Ideal"?

- ☐ a. Tradicional
- ☐ b. Carismatico
- ☐ c. Autocratico
- ☐ d. Legal

☐ Other:

19. Liderazgo y Estilos de Dirección *

Si usted fuera Jefe o si lo es, ¿con cuál de los siguientes estilos de Dirección se identifica al momento de trabajar?

- ☐ a. Autocratico
- ☐ b. Tecnocratico
- ☐ c. Burocratico
- ☐ d. Carismatico

☐ Other:

20. Liderazgo y Estilos de Dirección *

Según los cuestionamientos anteriores, ¿Piensa que existe relación entre el estilo de dirección de su lugar de trabajo con algunos aspectos como el lenguaje, identidad, clima laboral, equidad de género y los resultados del sitio de trabajo mismo?

- ☐ Si
- ☐ No

Por favor, Justifique su respuesta anterior.

Fin de la Encuesta, Gracias!!!

Agradezco su colaboración y atención a la presente encuesta, Bendiciones, Bolívar.

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo No. 2. Formato entrevista

Entrevista Semi-Estructurada							
FECHA:							
A continuación se presenta a usted un cuestionario que busca proveer información a la investigación adelantada por Bolívar Palechor Guzmán, quien opta a grado en la maestría en Ciencias de la Organización la Universidad del Valle.							
Información importante.							
Tiempo de Labor				Tipo de Cargo			
	a.	Menos de 1 año			a.	Directivo	
	b.	1 año a 4 años			b.	Area de apoyo	
		5 a 10 años			c.	Cuerpo docente	
	c.	10 años o más			d.	Operaciones y logística	
Nivel educativo				Lugar de Trabajo			
	a.	Bachiller			a.	Centro de Formación (colegio)	
	b.	Tecnico - Tecnólogo			b.	CDI - Hogar	
	c.	Profesional			c.	Oficina Regional	
	d.	Maestría - Doctorado			d.	Otro _____	
Las siguientes preguntas son sobre Fe y Alegría(FyA) CALI, tienen como fundamento teórico algunas de las características de la cultura organizacional que resaltan (Zapata y Rodríguez, 2008) y de los modos de ser estudiados por Bedard (1995).							
Historia							
¿Cuáles son los 3 momentos de la historia de la Regional que usted considera más impactantes?							
¿Pudiera relatar alguna anécdota o dato curioso?							
Con el cambio en la dirección en la regional Cali, de comunidades religiosas a "laicos", ¿Qué aspectos de la cultura de regional Cali han sido afectados por esto?							
El Lenguaje							
¿Cuáles son las palabras y frases que mejor describen a FyA Cali? ¿Cuáles son los refranes más utilizados en FyA Cali?							
¿Cómo es la comunicación en la Regional, oral o escrita? ¿cuales son los medios más utilizados?							
¿El tema religioso incide de alguna manera en el lenguaje utilizado en la Regional? ¿Cuáles son las palabras más utilizadas por los directivos de la organización? ¿Participa usted de los actos religiosos que se hacen?							
¿Cree que las personas que lideran la Regional inciden en el lenguaje utilizado?							

<u>Bienes Materiales</u>
¿Qué tanto influye el tema de la Calidad en las costumbres o hábitos de quienes trabajan en la Regional?
¿Qué impacto tiene el trabajo de Fe y Alegría Cali en su entorno?
<u>Bienes Inmateriales</u>
¿Qué símbolos son importantes en FyA Cali?
¿Qué significa para usted el logo de Fe y Alegría? ¿Conoce el verdadero significado del logo? ¿Representa el logo lo que hace la Regional?
¿Cuáles son las ideas más habituales que tienen los trabajadores de FyA Cali? ¿Cuáles son sus principales creencias?
<u>Bienes sociales</u>
¿Reconoce los valores de Fe y Alegría? ¿Cómo inciden esto en el trabajo de la Regional?
¿Personalmente cual es el valor que más identifica el trabajo de la Regional? ¿Con cual se identifica usted a la hora de trabajar en su lugar de labores?
¿Cuál es la principal contribución de la connotación religiosa al trabajo que realiza en la Regional?
¿Cómo incide el trabajar en Fe y Alegría Regional Cali su vida personal? ¿El carácter religioso de la organización ha contribuido en algo en su ser?
<u>Identidad</u>
¿Qué aspectos generan identidad en FyA Cali?
¿Considera que su Rol en la Regional contribuye a los aspectos que hemos mencionado?
¿Qué identifica a los individuos?, ¿qué identifica a los diferentes equipos o grupos de trabajo?, ¿qué identifica a las relaciones de los individuos pertenecientes a un equipo de trabajo u otros equipos?
<u>Relaciones interpersonales</u>
¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en la Regional? ¿tienden a ser formales o informales? ¿Considera que la mayoría de la gente genera relaciones de amistad o solo son relaciones laborales?
¿Qué tanto se confía en el Director Regional en FyA Cali? ¿Qué tanta confianza le inspira su jefe inmediato?
¿Cómo es el ambiente (clima) laboral en FyA Cali?
¿Existen algún tipo de conflictos en FyA Cali? ¿Cuáles serían las principales razones?
<u>Liderazgo y Estilos de Dirección</u>
¿Cómo podría definir el estilo de dirección de la Regional? ¿Es diferente al estilo de su jefe inmediato? ¿Cuál es la diferencia?
Sin tinte evaluador. ¿Considera que el estilo de dirección de su jefe inmediato obedece a su vez a la influencia de sus superiores?
¿Cree que su productividad, lenguaje y relaciones interpersonales están determinadas por el Liderazgo de sus Jefes?

Anexo No. 3. Formato tabulación de encuestas.

[illegible]

Anexo No. 4. Formato transición de entrevistas.

INVESTIGACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL & Liderazgo en FyA Cali	
Investigador: Bolívar Palechor Guzmán	
Nombres y Apellidos:	Entrevista No.
Area a la que pertenece:	Cargo:
Día / Mes / Año	
Años de Labor:	Hora Inicio : Hora Fin :
HISTORIA	
1	
2	
3	
LENGUAJE	
1	
2	
3	
PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	
1	
2	
PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES	
1	
2	
3	
PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES	
1	
2	
3	
IDENTIDAD	
1	
2	
3	
RELACIONES INTERPERSONALES	
1	
2	
3	
LIDERAZGO	
1	
2	
3	
ASPECTOS VARIOS	
-	
-	
-	
-	

Anexo No.5. Cronograma y presupuesto.

Recursos	Descripción y cantidad	Valor
Equipos de computo e impresión	Partotil Dell - Inspiron Core i3 / impresora Epson	\$3.000.000
Papelería y fotocopias	2 resmas de papel - Tinta - Fotocopias	\$90.000
Material Bibliografico	Cultura organizacional y Calidad	\$250.000
Plan de Internet y comunicaciones	12 meses de internet - tiempo al aire telefonía movil.	\$300.000
Transporte	Transporte terrestre y aéreo traslados investigación.	\$1.000.000
Asesoría para el manejo de Software	5 horas de asesoría manejo aplicativo.	\$200.000
Totales		\$4.840.000

Cronograma de Actividades de Investigación - Proyecto de Grado - Bolívar Palechor Guzmán																									
Actividades	2014												2015												
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Tema	xxx																								
Problema	xxx																								
Objetivos	xxx																								
Justificación	xxx																								
Revisión bibliográfica	xxx																								
Marco conceptual	xxx																								
Estrategias metodológicas		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx																			
Ajustes		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx																			
Informe final del Ante-Proyecto		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Revisión del Director de Tesis		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Ajustes al proyecto		xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Entrega del Ante-Proyecto al Comité Evaluador									xxx																
Acercamiento a las organizaciones										xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Recodificación de información													xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Análisis de la información																									
Conclusiones																									
Informe final																									
Sustentación																									xxx