

**Marco Antonio López Minera**

**PROGRAMA PERMANENTE DE  
RESCATE URBANO**



**ORGANIZACIÓN Y  
LIDERAZGO  
DE GRUPOS CONFLICTIVOS  
CASO: EL TRÉBOL**

**C i u d a d   d e   G u a t e m a l a**

**2 0 1 5**



## D I R E C T O R I O

### Universidad de San Carlos de Guatemala

Dr. Carlos Alvarado Cerezo – Rector Magnifico

Dr. Carlos Enrique Camey Rodas – Secretario General

### Dirección General de Investigación

M Sc. Gerardo Arroyo – Director General de Investigación

Ing. Agr. MARN Julio Rufino Salazar Pérez – Coordinador General de Programas

Licda. Sandra Herrera – Coordinador de Programa

Lic. Marco Antonio López Minera – Coordinador de Proyecto y Autor

### Escuela de Ciencia Política

M Sc. Marcio Palacios – Director de Escuela

Dr. Luis Fernando Mack –Director del Instituto de Investigaciones Políticas y Sociales –IIPS.

Este libro es producto de la investigación denominada “Estructura organizacional y estilos de liderazgo de los grupos conflictivos de El Trébol, zona 11”; aprobado, avalado y financiado por la Dirección General de Investigaciones de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según partida presupuestaria No. 4.8.63.9.61. del año 2013.

© Universidad de San Carlos de Guatemala, Dirección General de Investigación. 2013.  
Los textos y contenidos son responsabilidad del autor.

A la memoria de mi madre  
***Ana Griselda Minera Galindo***  
*1951-2012*



**Marco Antonio López Minera**

**PROGRAMA PERMANENTE DE  
RESCATE URBANO**



**ORGANIZACIÓN Y  
LIDERAZGO  
DE GRUPOS CONFLICTIVOS  
CASO: EL TRÉBOL**

**Ciudad de Guatemala**

**2014**

Investigación desarrollada por la  
**Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), financiada por la Dirección  
General de Investigación (DIGI)**  
Con el aval del Instituto de Investigaciones Políticas y Sociales (IIPS),  
"Dr. Eduardo Poitevin Dardón" de la **Escuela de Ciencia Política** durante el año 2013.

**Proyecto coordinado por:**  
**Lic. Marco Antonio López Minera**  
**Administrador de Empresas**  
**Formulación, Evaluación, Análisis y**  
**Desarrollo de Proyectos**

**Colaboradores:**  
Fernando Rafael Diegues - Escuela de Historia  
Jeaquelinne Victoria Cordero Robles – Escuela de Trabajo Social  
Ludwing Homero Anleu Ramírez – Facultad de Ciencias Económicas  
Marco Antonio Anleu Fuentes – Escuela de Trabajo Social  
Leidi Patricia Carias Tuhez – Escuela de Ciencias de la Comunicación  
José Menaldo Quiñonez Valdéz- Fotografía

303.34  
L864

López Minera, Marco Antonio  
Programa Permanente de Rescate Urbano. Organización  
y Liderazgo de grupos conflictivos caso: El Trébol / Marco  
Antonio López Minera. - - Guatemala : Universidad de San  
Carlos de Guatemala, Dirección General de Investigación,  
Programa Universitario de Investigación en Asentamientos  
Humanos, Esc. de Ciencia Política, Instituto de  
Investigaciones Políticas y Sociales "Dr. Eduardo Poitevin  
Dardón", Tv-USAC Canal Universitario de Televisión, 2014.  
p. 157 : il. color ; 21 cm.

ISBN 978-9929-620-08-7

1. Conflictos sociales 2. Comportamiento antisocial  
3. Pandillas 4. Delincuencia juvenil 5. Drogadictos  
6. Prostitución 7. Homicidio 8. Niños abandonados  
9. Liderazgo 10. Estructura organizacional 11. Robo  
12. Tráfico de drogas I. Marco Antonio López Minera  
II. Título

**ISBN 978-9929-620-08-7**

## PRESENTACIÓN

Uno de los pilares fundamentales de la Universidad de San Carlos de Guatemala es promover y desarrollar la investigación científica en busca de soluciones a los problemas que aquejan a la sociedad guatemalteca, de esa manera contribuir al desarrollo nacional.

Tan importante labor la desarrolla a través de la Dirección General de Investigación (DIGI) y los entes investigadores debidamente acreditados en las diferentes unidades académicas que la conforman, tal es el caso del Instituto de Investigaciones Políticas y Sociales (IIPS), “Dr. Eduardo Poitevin Dardón”, de la Escuela de Ciencia Política.

Por medio de las mencionadas instituciones, aborda problemas de carácter científico relacionados con la dinámica social, en busca de soluciones que permitan superar los desafíos que originan sus planteamientos, procurando el incremento de los índices de desarrollo humano prevalcientes en la población en general.

En ese sentido se plantea el presente estudio, a cargo del Lic. Marco Antonio López Minera egresado de la Facultad de Ciencias Económicas; y que a través del análisis de organizaciones y estilos de liderazgo de grupos conflictivos que convergen en la zona geográfica de *El Trébol-Ciudad de Guatemala*, sugiere mecanismos que permiten abordar los flagelos derivados de su existencia y permanencia.

En esa línea de trabajo, las autoridades de la Dirección General de Investigación (DIGI) y de la Escuela de Ciencia Política, ponen a disposición del pueblo de Guatemala y el mundo entero, el presente material literario y documental televisivo que le complementa, para su revisión, análisis y aplicación; con la intención de coadyuvar al desarrollo de la nación.





## AGRADECIMIENTOS

*A mi madre*, que con su instrucción permitió formar la conciencia social suficiente para encarnar el dolor ajeno ocasionado por la injusticia, la falta de oportunidad y demás desajustes sociales que con el esfuerzo y la organización popular, seguramente podrán superarse en la sociedad guatemalteca.

A los profesionales *Roberto Barrios* y *Rogelio Salazar*, por haber confiado en el presente proyecto desde su gestación y que con sus invaluable aportes le enriquecieron durante su trayectoria.

A toda la gente del *Mercado El Guarda*, que con entusiasmo apoyaron el presente trabajo, con la ilusión de buscar planteamientos que coadyuven a superar los flagelos ocasionados por la existencia y permanencia de grupos conflictivos en el sector.

Al *equipo de voluntarios* que brindaron su aporte más allá de las expectativas propuestas, trabajando incansablemente en el ámbito musical, fotográfico y de edición, permitiendo un producto de primer nivel que orgullosamente entregamos al pueblo de Guatemala, al cual nos debemos porque somos parte de él.

A la *Escuela de Ciencia Política* y la *Dirección General de Investigación* por su interés en la realización y divulgación, demostrado por medio de los avales y financiamiento correspondientes en todas las etapas de su realización.

A *mis hijas*, por el tiempo en familia sacrificado para hacer realidad esta visión, confiando plenamente que el día de mañana tomaran la estafeta para continuar el trabajo que ahora apenas inicia.

A *mi compañera incansable de vida* por su apoyo incondicional en todo momento, compartiendo la visión inherente al presente estudio desde su inicio hasta su realización.



## PREFACIO

**Lic. Marco Antonio López Minera**  
EL AUTOR

*“Todo empezó cuando mi mamá me llevó al circo”*... rezaba una frase que escuché hace muchos años; en realidad, no recuerdo en donde... Pero siempre la usé al hacer referencia de acontecimientos pasados que en realidad no sabía su origen con precisión.

De esa manera puedo describir el inicio de mi interés por los asuntos sociales, sobre todo aquellos provenientes de los cúmulos humanos que yacen en la sub-alternidad, como algunos autores prefieren denominarle a los marginados, a los desposeídos, a aquellos que la sociedad, por mucho, pareciera olvidar.

El citado interés permite el planteamiento de este estudio y los demás en su género que le continúen.

Como bien lo mencionó Lewis (2009), para conocerles hay que convivir con ellos, ser parte de sus agrupaciones y de las situaciones que afrontan cotidianamente. Permitiendo de esa manera, identificarse con las situaciones particulares provenientes de su regularidad, formas y estilos de vida.

Desde su concepción, el presente estudio se plantea con la idea, quizá extremadamente visionaria o pecadora de idealista: Procurar mediante la investigación y divulgación científica el desarrollo de zonas urbanas que han sido descuidadas, provocando su detrimento y convergencia de personas, conflictivas en su mayoría; propiciando cambios favorables en su contexto.

Privilegiadamente la primera aplicación se reservó a El trébol, principalmente por su trascendencia histórica como zona de riesgo.

Conforme transcurrió el tiempo y se fue constituyendo, fue posible notar que sus alcances iban, en definitiva, mucho más allá de las humildes expectativas esbozadas al inicio. Creando la necesidad de contactar e integrar a personajes y organizaciones provenientes de la sociedad civil para agregar sus aportes.

Obteniendo lo que al momento es posible considerar literariamente y en documental televisivo: La monografía más actualizada y completa de El Trébol –Ciudad de Guatemala, y el respectivo análisis de grupos conflictivos que en el convergen realizado mediante la observación participante y el análisis intersubjetivo, fundamentalmente.

## PRÓLOGO

**Por: León Roberto Barrios Castillo**

Coordinador del Programa de Estudios para la Paz  
Dirección General de Investigación Científica

La importancia del estudio se basa en tres aspectos interrelacionados: Por un lado la importancia estratégica que históricamente ha representado El Trébol como paso y entronque comercial desde la época precolombina a la fecha, a continuación, las distintas manifestaciones sociales que se identifican y adquieren cada vez un carácter más complejo y el último, relacionado con el tejido que emerge de los grupos conflictivos que se organizan y lideran a la sombra de un espacio que incluso trasciende su ámbito territorial.

Identifica desde la óptica de los actores las causas más importantes que inducen un comportamiento conflictivo al margen de la ley y en distintos ámbitos. Grupos a los que el autor, se niega a llamar delictivos, para no causar aberración a la lectura del contenido, y en su lugar elige dos características de tales grupos: organización y liderazgo; virtudes o defectos depende del prisma con que se vea.

El autor, de manera inusual, comparte al lector no solo las experiencias de vida de los informantes sino, la difícil condición en que se hacían unos y otros en un espacio estrecho, desordenado. Una población diversa, que ha hecho de El Trébol su modo y sustento de vida en condiciones precarias, comunicado en lenguaje de calle que utiliza su simbología y argot entre grupos.

Por momentos, a plena luz del día, en las calles cochambrosas, transcurre el tiempo entre ilícitos, informalidad y comercio, un punto neurálgico que funciona mediante su propio código y establece las penas a quien lo quebrante.

Es importante también porque el estudio ilustra otras modalidades no tradicionales en la metodología cualitativa, en que el autor y su equipo se exponen, para conseguir la información, y los

malabares que son capaces de realizar para concluir exitosamente su cometido.

Finalmente, es oportuno señalar que la novedad esta fincada en tres aspectos: El tema aún vigente, que ha dejado de abordarse en investigación, los descubrimientos a la luz del método y las conclusiones que se constituyen en nuevas ideas de abordaje para el futuro.

## RESUMEN

La Ciudad de Guatemala es la urbe más importante del país, en ella se ubica el punto de partida de los tramos carreteros que se extienden por todo el territorio nacional; aunque algunas de esas vías solo le atraviesan por el centro natural del valle que la alberga, por medio de la conexión de rutas identificada como El Trébol.

Tal es el caso de la carretera interamericana (CA-1) que recorre parte de la ciudad, desde terrenos eminentemente comerciales alojados sobre la Calzada Roosevelt en el municipio de Mixco, en el occidente; hasta mansiones ostentosas consideradas jurisdicción de Santa Catarina Pínula, en el oriente.

Recorrer ese camino implica evidenciar la pluralidad socio-económica que converge en la ciudad. Desde casas de habitación sencillas, hasta propiedades de gran tamaño por demás suntuosas. Así mismo, es notable dentro del mencionado recorrido descubrir áreas pobladas por personas que pueden alterar la imagen de la urbe en general.





Una de esas áreas, quizá la más representativa dentro del citado paseo es El Trébol, que por diversidad de razones desde hace siglos ha sido importante para la vida urbana de las ciudades y culturas que se han asentado en el valle.

Antiguamente, era uno de los límites de la ciudad *Kaminal Juyú*, metrópoli maya de gran significancia; sus habitantes empleaban El Trébol como punto de intercambio y zona de abastecimiento hídrico. En la actualidad, convergen cuatro zonas (3, 8, 11 y 12) que dividen la Ciudad de Guatemala; además de ser un lugar de tránsito obligado para atravesarla en cualquier dirección y zona popular de convergencia, habitación y comercio.

Durante las últimas décadas, dentro de las actividades comerciales desarrolladas en El Trébol se han distinguido las ejercidas en el *Mercado El Guarda*, ubicado a un costado del mismo de lado de la zona 11.

Es considerado uno de los motores económicos de la ciudad, sin importar que en él prevalezcan las empresas y negocios informales; emplea laboralmente un significativo número de pobladores o residentes del lugar, así como personas de zonas aledañas y hasta de puntos geográficos distantes dentro de sus actividades mercantiles o de comercio, que en su conjunto sobrepasan diariamente decenas de miles de Quetzales.

Ubicado en la *Colonia El Progreso*, durante el día es una zona eminentemente comercial que incluso veda el tránsito vehicular en sus calles y avenidas; de noche es un barrio popular habitado por quienes participan de las actividades del mercado y por otros vecinos que laboran en otros puntos de la ciudad.

Las condiciones de hacinamiento, limitación de espacios públicos, carencia de servicios básicos, tránsito masivo de personas y vehículos, inseguridad, basura y pestilencia en las calles, son parte de las características urbanas que prevalecen en el sector desde hace décadas.

Así mismo, ostenta características sociales muy particulares: Escenarios de ebriedad, drogadicción y narco-actividad, violencia intrafamiliar, niños en la calle, prostitución, delincuencia y otros fenómenos similares que requieren de la atención pública para su abordaje y tratamiento.

En el afán de romper los círculos generacionales atados a esos flagelos y coadyuvar al desarrollo sostenible del sector, se realizó el presente estudio; enfocado primordialmente en identificar los grupos conflictivos, así como las formas de organización y liderazgo que en ellos prevalece.

Concluye planteando métodos alternativos de reinserción social favorables a los miembros activos y potenciales de cualquiera de los colectivos identificados. Principalmente, porque está comprobada la ineficacia e ineficiencia de la lucha frontal de estos flagelos por medio de cuerpos represivos del estado, que se suman al folclor del lugar; incrementando las cifras de corrupción, confrontación, asesinatos, violencia y comisión de delitos.

### **“Id y enseñad a todos”**





## CONTENIDO GENERAL

CONTENIDO	Pgs.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS MONOGRÁFICOS</b>	<b>23</b>
Ubicación geográfica	25
Antecedentes	27
Fenómenos sociales típicos	35
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS</b>	<b>49</b>
Marco Teórico	51
Marco metodológico	59
<b>CAPITULO III: ASPECTOS CONCEPTUALES</b>	<b>69</b>
Organización	71
A. Estructura organizacional	71
B. Organigrama	72
C. Estructuras y tipo de autoridad	77
Liderazgo	81
A. Naturaleza del liderazgo	82
B. ¿Quiénes de consideran líderes?	83
C. Enfoques de liderazgo	84
D. Teorías de liderazgo	85
E. Poder y liderazgo	104
Grupos Conflictivos	109
A. Etimología	109
B. Naturaleza de los grupos conflictivos	111
C. Criterios empleados para definir	111
D. Clasificación	112
D.1. Pandilleros	113
D.2. Delincuencia organizada	113
D.3. Proxenetes	114
D.4. Narco-mayoristas	115
D.5. Comerciantes de artículos de	

dudosa procedencia	115
D.6. Merolicos	116
D.7. Indigentes	116
D.8. Sexoservidores	117
D.9. Narco-minoristas	117
D.10. Delincuentes comunes	118
D.11. Visitantes adictos	118
D.12. Niños en la calle	119
<b>CAPÍTULO IV: ASPECTOS DESCRIPTIVOS</b>	<b>121</b>
Manual de organización y liderazgo de grupos	
Conflictivos en El Trébol Zona 11	123
A. Estructura general de grupos conflictivos	123
B. Factores situacionales	126
C. Estructuras específicas	128
C.1. Del comercio sexual	128
C.2. De la distribución de narcóticos	131
C.3. De los merolicos	133
C.4. De los comerciantes de artículos de dudosa procedencia	135
C.5. De la incursión, pertenencia y rotación probable entre grupos	138
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>141</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>142</b>
<b>GLOSARIO E IMÁGENES COMPLEMENTARIAS</b>	<b>143</b>
Glosario	144
Imágenes Complementarias	149
<b>REFERENCIAS</b>	<b>153</b>
<b>AGRADECIMIENTOS Y CRÉDITOS FINALES</b>	<b>158</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pgs.</b>
<b>FIGURA 1-</b> Organigrama vertical	74
<b>FIGURA 2-</b> Organigrama horizontal	75
<b>FIGURA 3-</b> Organigrama circular	76
<b>FIGURA 4-</b> Organigrama mixto	77
<b>FIGURA 5-</b> Grid Gerencial	97
<b>FIGURA 6-</b> Estructura general de grupos conflictivos	125
<b>FIGURA 7-</b> Estructura general del comercio sexual	129
<b>FIGURA 8-</b> Estructura organizacional de la distribución de narcóticos	132
<b>FIGURA 9-</b> Estructura organizacional de los merolicos	134
<b>FIGURA 10-</b> Estructura organizacional de los comerciantes de artículos de dudosa procedencia	137
<b>FIGURA 11-</b> Estructura organizacional de la incursión, pertenencia y rotación probable entre grupos	140



## INTRODUCCIÓN

Como resultado de la investigación realizada en el sector de El Trébol, Ciudad de Guatemala; específicamente en la zona 11, Colonia el Progreso, ubicación del Mercado el Guarda y sus alrededores, durante el año dos mil trece, se obtiene el presente documento. El cual, aborda las formas de organización y estilos de liderazgo prevalecientes en los grupos conflictivos que coexisten en el sector.

Apoyado en técnicas de observación científica, muestreo estadístico, entrevista y otras descritas en la sección de metodología, se formaron conjeturas respecto a los sistemas de organización y la constitución de jerarquías en dichos colectivos, considerando prioritariamente la información obtenida de los personajes entrevistados en la formulación de criterios; permitiendo así, mediante el análisis intersubjetivo, información concreta para fundamentar sus alcances.





Emplea métodos novedosos en la diagramación de estructuras, con base en los preceptos que fundamentan esta técnica, actualizando algunas de sus prácticas con el objetivo de representar de mejor manera la dinámica social prevaleciente.

Como parte del proceso fue necesario realizar, a través de una amplia narrativa histórica a manera de monografía, una descripción de la relación que existe entre la dinámica social, la ubicación geográfica y la importancia y trayectoria que ostenta en la Ciudad de Guatemala y en la vida urbana de las diferentes civilizaciones que han habitado el valle, considerando los usos que se le ha dado al sector en diferentes estadios temporales.

Adicionalmente identifica los principales motivadores de inclusión en los grupos conflictivos por parte de sus miembros y las fuentes de poder que subyacen en sus estructuras. Permitiendo identificar los límites que algunas personas deciden rebasar en su afán de obtener recursos para la satisfacción de sus prioridades, sujetándose a condiciones específicas de convivencia que determinan, entre otros, los estilos de liderazgo que están dispuestos a aplicar y a permitir en la directriz de sus vidas.

Así mismo, aporta información de primera mano respecto a los grupos conflictivos que prevalecen y han permanecido por años en el sector y tienden a su perpetuación. Constituyendo una base informativa en el planteamiento de políticas alternativas (posiblemente ocupacionales), que además de combatir los flagelos que imperan en la zona, eleven los índices de desarrollo humano de la población.

## CAPITULO I

# I. ASPECTOS MONOGRÁFICOS

Ubicación Geográfica

Antecedentes

Fenómenos Sociales Típicos





## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

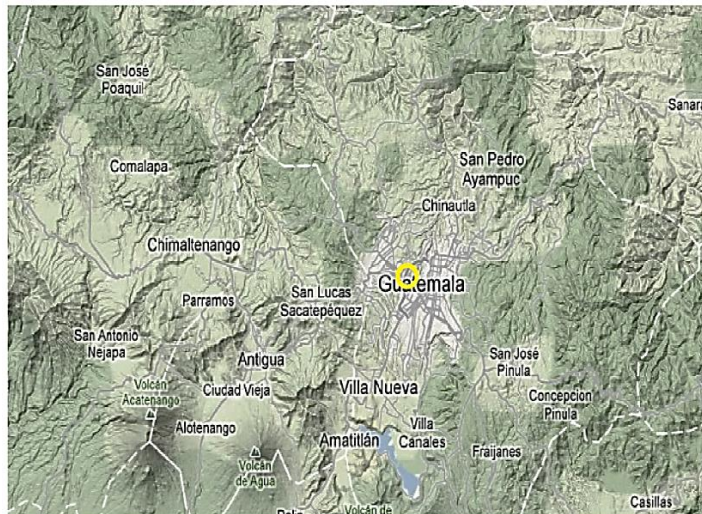
La carretera interamericana (CA-1) atraviesa la Ciudad de Guatemala de poniente a oriente por medio de la Calzada Roosevelt y el Boulevard Liberación, interconectadas por un complejo de rutas a desnivel denominadas El Trébol.

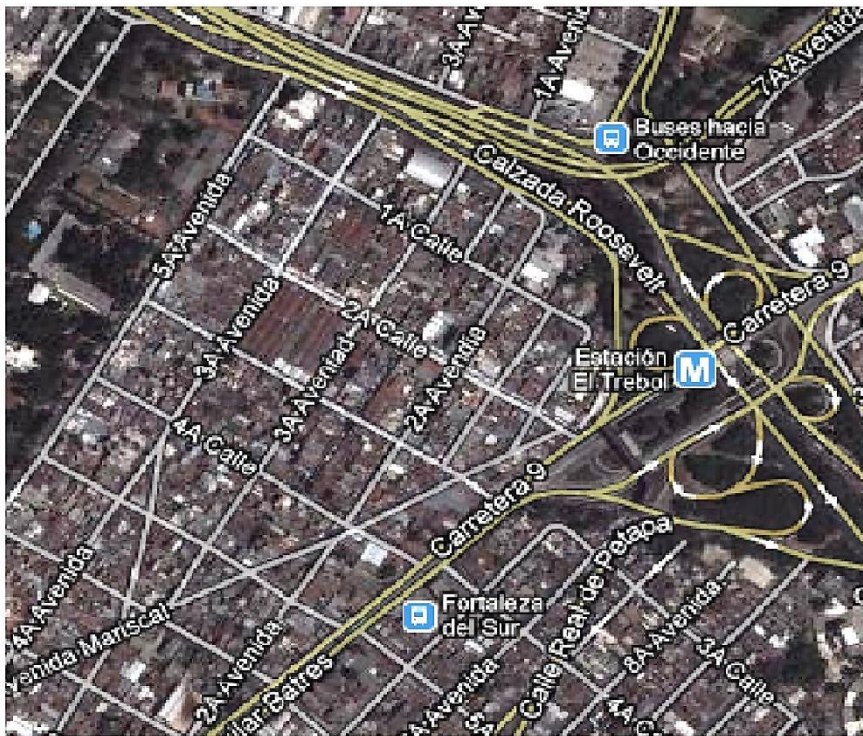
El Trébol es el centro geográfico natural del Valle de la Ermita, en el periodo colonial también denominado de la culebra, “de la Virgen o de las Vacas”. (Gonzales, 2000, p. 9) Por lo que el tránsito por el lugar facilita, acortando distancias, atravesarle en cualquier dirección; así como llegar a cualquier punto dentro del mismo.

La erosión siempre ha afectado al valle, accidentándolo en profundos barrancos con ríos que drenan hacia ambos océanos. “Siendo el área de El Trébol, en la ciudad de Guatemala, el único paso natural de todo el valle.” (Alvarado, 2012, p. 87)

Por medio de una vista aérea es notorio que en El Trébol convergen la mayoría de arterías principales que atraviesan la Ciudad de Guatemala, en cualquier dirección; comunicándola vía terrestre, con el resto de la nación.

Mapa del Valle de la Ermita en vista de satélite. [Fotografía]. (2013). Recuperado de: <https://maps.google.com>





Plano de la Colonia El Progreso en vista de satélite. [Fotografía]. (2013).  
Recuperado de: <https://maps.google.com>

En el costado sur poniente de El Trébol, dos carreteras principales del país, la interamericana y la del pacífico (CA-1 y CA-9, respectivamente); identificadas en la ciudad como las Calzadas Roosevelt y Aguilar Batres, delimitan la Colonia El Progreso, zona 11; lugar donde se realizó la investigación que fundamenta el presente texto.

La Colonia El Progreso se encuentra localizada en una de las convergencias viales más importantes de la ciudad capital, constituida por El Trébol... Esta situación ha sido favorable para que las actividades comerciales crezcan desmesuradamente, pero sin los servicios básicos adecuados como son agua, luz, drenajes, espacios libres de circulación y seguridad para la población. (Quemé e Yxcot, 2004, p. 4)

## ANTECEDENTES

La ubicación geográfica y características topográficas de El Trébol destacan su importancia como punto de convergencia y zona de tránsito de personas y productos que prevalece desde la época prehispánica.

Otorga muchas ventajas a la planicie, reconocidas por las diferentes poblaciones que la han habitado. “La posición estratégica ... ha hecho que sean envidiados, dominados, expulsados o englobados en alianzas con los centros de poder que, en diversas épocas, se interesaron en controlar o aprovechar las ventajas de este paso natural.” (Alvarado, 2012, p. 87)

El Trébol influyó en la actividad social de Kaminal Juyú, la antigua ciudad maya; “... el campo de acción estuvo relacionado con el flujo de seres humanos que utilizaron este ventajoso paso natural para trasladarse desde y hacia el Caribe y la costa del Pacífico.” (Alvarado, 2012, p. 87)

Kaminal Juyú es una ciudad maya que contó con cinco kilómetros cuadrados que comenzaba en lo que hoy es El Trébol y se extendía hasta Lomas de Cotiú, Mixco. (Herrera, 2012, p.12-13) “La cultura material alcanzada a lo largo de 2,500 años del Período Preclásico Temprano al Clásico Tardío, demuestra el alto grado de organización sociopolítica y económica que este sitio logró durante su existencia.” (Tejeda, 2009, p. 41)

Del notable urbanismo de aquella época en algunos sectores de la ciudad aún quedan construcciones elaboradas principalmente de barro que conservan el estilo arquitectónico empleado durante el período Clásico Temprano. “Se puede apreciar en la actualidad numerosos vestigios arquitectónicos, tal es el caso del actual Parque Arqueológico Kaminal Juyú, así como los montículos del área de Miraflores, el montículo de la Culebra y el Mongoy.” (Tejeda, 2009, p. 41).

Respecto al montículo de la culebra: El plano más antiguo observado es el de 1606, que ubica uno de sus extremos en El Trébol, al

inicio de la Calle de Petapa o Avenida Petapa; que para la época ya existía.

La función del montículo era la de un acueducto proveniente de las tierras altas de Pinula (actualmente municipios aledaños al oriente de la ciudad); por lo que también recibe el nombre de *Acueducto de Pinula*. (Martínez y Cabrera, 1999, p.427) En el plano el sector de El Trébol figura con el nombre de *Asiento de la Billa*, resaltando su importancia urbanística desde esa época.

Del montículo se observa: "... funcionó como un sistema hidráulico, el cual corría a través de un canal hecho de lajas de piedra... los materiales de construcción fueron en su gran mayoría barro y arenas mezcladas, técnica tradicional y característica de Kaminal Juyú." (Martínez y Cabrera, 1999, p. 428)

Derivado de su función y de la ubicación de su extremo original, la importancia de El Trébol sobresale; constituyéndole en un punto de reunión para las civilizaciones que han hecho uso del acueducto desde el período prehispánico con fines de abastecimiento hídrico, indispensable para el uso personal, doméstico y agro-pecuario.

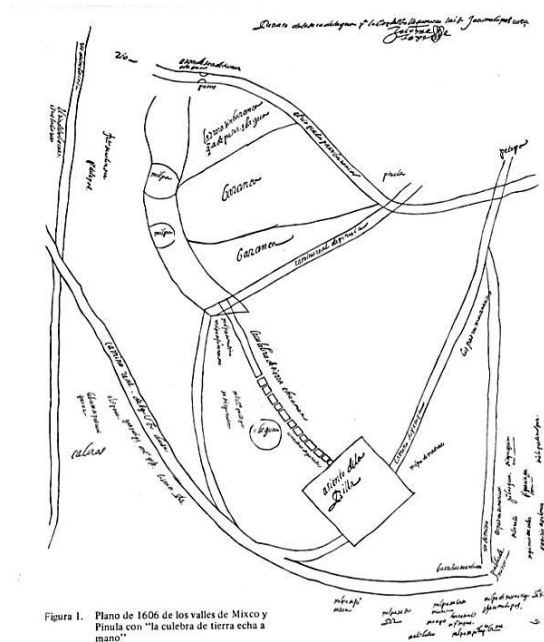


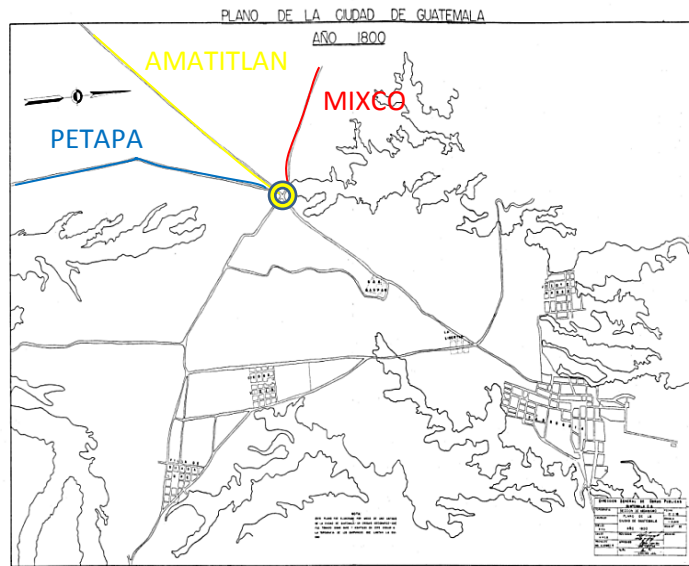
Figura 1. Plano de 1606 de los valles de Mixco y Pinula con "la culebra de tierra echada a mano"

Montículo de la culebra, Ciudad de Guatemala. [Plano] (1606).

Recuperado de: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=636514>

La Nueva Guatemala de la Asunción se traslada del valle de Panchoy al de la Ermita en 1776 (Rodríguez, 2007, p.8); para entonces la ciudad tenía cinco accesos, con garitas para cobro de peaje a los comerciantes que ingresaban mercaderías en mulas o carretas, con el nombre de Los Guardas. “A la entrada había una gran puerta custodiada por soldados que las abrían a las seis de la mañana y la cerraban a las seis de la tarde.” (muniguate.com, Cultura, Guarda Viejo, Párrafo 9 y 10)

En el plano de 1800 El Trébol figura como la convergencia de tres caminos: El de Mixco, el de Villa Nueva y Amatitlán y el de Petapa.



Ciudad de Guatemala.  
[Plano].  
(1800).  
Recuperado de:  
<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/Planos/G/3.pdf>

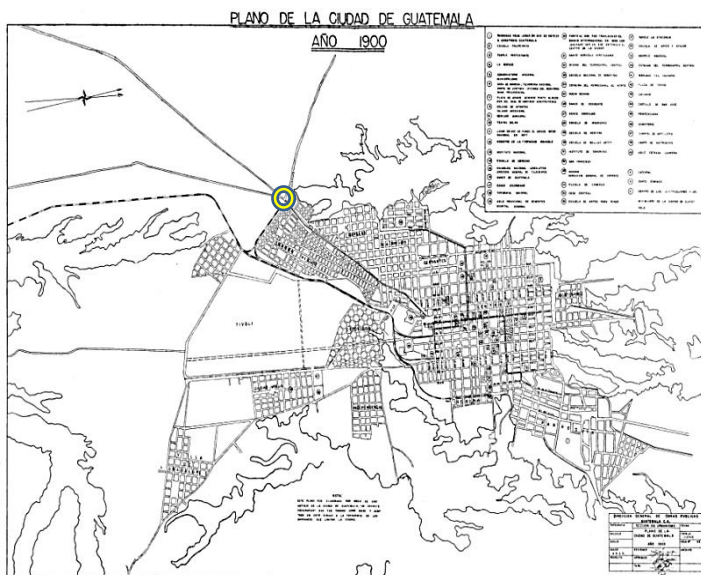
Al sur existía una antigua garita llamada Guarda Viejo, nombre que prevalece. “Como vía de tránsito desde sus inicios ha dado fluidez al ingreso de todos los que traían sus mercaderías hasta el centro de la ciudad de distintos puntos.” (Urrutia, En Guatemala de ayer, 2011, Párrafo 3)

En 1880 es notorio el incremento poblacional en la actual zona 8. En 1883 se funda el barrio *La Reformita* en terrenos cedidos a milicianos y gente sin vivienda, dentro del contexto de un período de lotificaciones que inició en 1870 por el Jefe de Estado Liberal Justo Rufino Barrios.



El referido incremento originó diversos barrios o cantones conforme la división hecha de la ciudad en esa época. A finales del siglo XIX, El Trébol era límite de los cantones: Elena, Barrillas y la Paz; así como de la entonces joven Ciudad de Guatemala. Los años posteriores denotan una expansión de los límites de la urbe hacia el sur-oeste.

En el año 1916 se habilita la actual zona 11 o *Canto de Las Charcas*, acrecentando los límites del entonces cantón o municipio La Paz o Guarda Viejo. “El acuerdo del 15 de marzo de 1917 dispuso que la cabecera del municipio La Paz (Guarda Viejo) se llamase Ciudad Estrada Cabrera.” (Morales, 2006, p. 6)



Ciudad de Guatemala. [Plano]. (1900). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/PlanosG/8.pdf>

El aumento demográfico y comercial de la ciudad creó la necesidad de un mercado destinado a que los minoristas de la zona sur tuvieran un lugar adecuado para distribuir sus productos, el anterior era totalmente insalubre; inaugurando el Mercado de Guarda Viejo el 20 de octubre de 1929. (munigate.com, Cultura, Mercado Del Guarda Viejo)

Posteriormente se fundan las colonias Pamplona y Las Charcas, luego otras como Mariscal y El Progreso en 1940. Durante ese período se expande la ciudad hacia el sur, este y oeste; principalmente por

condiciones de infraestructura urbana, mejoras introducidas a la red vial y los diferentes servicios públicos. (Morales, 2006, p.7)

Desde esa época, para el sector productivo, tener un acceso inmediato a la ciudad desde el sur del país era imprescindible; por lo que muchas empresas se instalaron de forma aledaña al Camino de Petapa y a la recién inaugurada Calzada Raúl Aguilar Batres.

El 15 de diciembre de 1955 se inauguró el *Hospital Roosevelt* después de 11 años de construcción ([hospitalroosevelt.com](http://hospitalroosevelt.com), Historia); generando mayor tránsito y circulación de personas.

“En noviembre de 1959 se finalizó los trabajos del complejo vial conocido como El Trébol.” (Monografías, Presidentes de Guatemala, General e Ingeniero Miguel Ydigoras Fuentes)



El Trébol Ciudad de Guatemala. [Fotografía]. (1962). Recuperado de: [www.facebook.com/pages/Historia-De-Guatemala-En-Fotografias](https://www.facebook.com/pages/Historia-De-Guatemala-En-Fotografias)

Respecto al Mercado de Guarda Viejo, el edificio original conocido como *La Casona* ocupa todo el bloque ubicado entre 2da. y 3ª. Calle, y 3a. y 4ta. Avenidas de la zona 11, Colonia El Progreso; donde actualmente opera. Se inauguró el 29 de mayo de 1962 por el Señor Alcalde de la ciudad de aquella época Sr. Francisco Montenegro Sierra. (García, 2008, p.70)

Las fotografías corresponden a:

1) Derecha: Vista lateral del Mercado El Guarda. Desde la 3ª. Avenida y 3ª. Calle, Zona 11 y



2) Izquierda: Vista trasera desde la 3ª. Avenida y 2ª. Calle, Zona 11.

Las migraciones siempre han impactado la ciudad y en gran medida El Trébol como punto estratégico de la misma. Provocando la llegada de miles de personas, en su mayoría indígenas; proliferando las vecindades o palomares en los inmuebles ubicados en la Colonia El Progreso, donde se hacían las familias en cuartos individuales de casas medianas o grandes.

De igual manera, las principales rutas de transporte extraurbano hacia la costa sur y otros destinos del interior del país, se asentaron en el lugar y permanecieron ahí aún a inicios del siglo XXI.

Durante las últimas décadas, como parte del proceso de modernización de la ciudad, se implementó un sistema de autobuses articulados de gran tamaño denominado Trans-Metro; el cual opera desde el mes de febrero de 2007. (Muniguat.com, Trans-Metro, Trans-Metro inicia operaciones) La ruta básicamente es un circuito que se origina y culmina en la *Central de Transferencias* (CENTRA), zona 12 de Villa Nueva, municipio que colinda al sur de la ciudad.



Quemé e Yxcot. (2004, p.62). Parada de buses a la costa sur de El Trébol. [Fotografía]

Por medio de la Calzada Aguilar Batres y Avenida Bolívar, interconectadas por la estación El Trébol (mostrada en las fotografías de abajo), el Trans-metro traslada personas en ambos sentidos al Centro Histórico de la ciudad y a las zonas 4, 9, 10, 13 y 14.

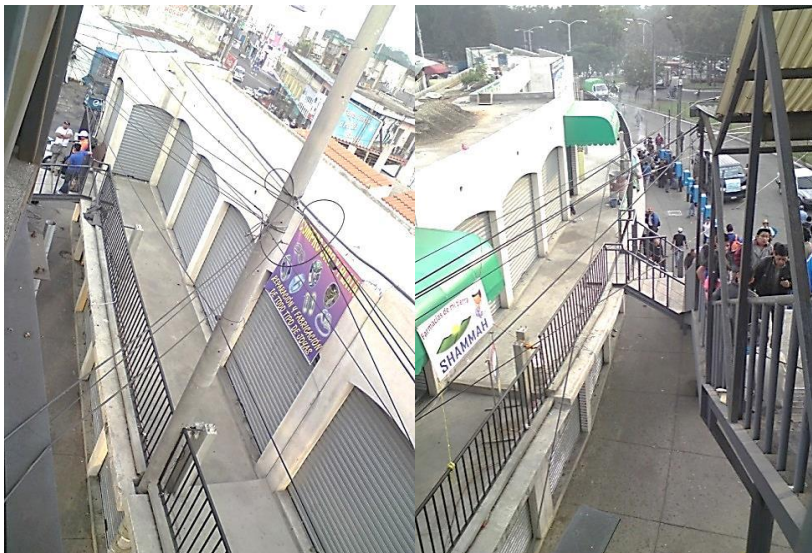


En la Central de Transferencias (CENTRA), los usuarios transbordan cualquiera de las unidades extraurbanas con destino al sur del país.

Debido a estos cambios, los buses de la costa sur se trasladaron a la central de trasbordos, dentro de un plan de ordenamiento encabezado por la *Municipalidad de Guatemala* y los municipios aledaños. La nueva estación de buses en El Trébol transformó la dinámica social del lugar, derivado de la gran afluencia y movilidad de personas, así como la utilización de espacios públicos.

Su influencia va más allá de la facilitación de transporte, creando nuevas dinámicas de movimiento y convivencia social. Muchas personas ya no se congregan allí para viajar directamente a la costa sur, actualmente lo hacen para utilizar el servicio de Trans-Metro, en cualquier sentido que ofrece su ruta.

Donde hace muchos años fue la estación de buses extraurbanos de la costa sur, a un costado de la actual estación de Trans-Metro, actualmente opera un centro comercial financiado por la municipalidad capitalina y el comité de vecinos del mercado, con disponibilidad de espacio pero altos precios de arrendamiento en la mayoría de locales disponibles que se pueden apreciar en las fotografías de abajo.



## FENÓMENOS SOCIALES TÍPICOS

El Trébol mantiene vigente su importancia dentro de la Ciudad de Guatemala, es un lugar donde convergen cuatro de las zonas que la dividen (3, 8, 11 y 12), además está muy cerca de zona 7 –antiguo asentamiento de Kaminal Juyú.

La fotografía muestra la colindancia entre zona 11 (Colonia El Progreso de lado izquierdo) y 7 (Colonia Landívar de lado derecho); ambas divididas por el Boulevard Liberación. En la misma, es posible identificar tránsito de personas y vehículos, así como actividad comercial en el sector desde antes de las seis de la mañana, hora aproximada de la toma. Además existen rótulos publicitarios de gran tamaño que sirven para anunciar diferentes tiendas, bancos, cafeterías, restaurantes, centros comerciales, abarroterías, librerías, farmacias, ventas de licores, hoteles y hospedajes, entre otros negocios que se ubican en ese lugar y alrededores.

La referida colindancia, de lado de la zona 7 (lado derecho), se ha caracterizado por ser una extensa parada de buses urbanos y extraurbanos donde los usuarios esperan las unidades de pié; sobre un



graderío que descubre la altitud superior del suelo de la Colonia Landívar en relación a la calzada principal o Boulevard Liberación. Impidiendo el acceso vehicular directo al mismo en muchas de sus calles.

Desde ese lado de la calle es posible trasladarse peatonalmente a la zona 11 por medio de dos pasarelas de metal, ruta considerada de alta peligrosidad por la delincuencia que ahí opera desde hace décadas.



Cabe mencionar: Gran parte de la población que trabaja, estudia, compra, transita, opera o articula sus gestiones en el sector de la Colonia El Progreso zona 11, o el Mercado El Guarda, proviene de la zona 7 y las distintas colonias que la conforman.

De la misma manera, de las pasarelas y paradas de buses aledañas, proviene el tránsito peatonal que se aglomera en el sector. Regularmente por las mañanas, la mayoría viaja en dirección oriente buscando las zonas 9, 4, 1 y 10; donde muchos trabajan. Vehicularmente cualquier calzada, calle o avenida interconecta con esas zonas, así como el Trans-Metro y demás líneas de buses que ahí confluyen.

El alto número de transeuntes se entremezcla con altos niveles de tránsito vehicular, ventas informales, compradores, mendicidad adulta e infantil, taxistas, recolectores de basura, vagos (muchos de ellos ebrios o bajo efecto de drogas desde temprana hora), delincuentes, oferentes de fletes y mudanzas, lustradores, ventas de comida callejera, diversidad de restaurantes, cafeterías y comedores, cantinas, bares, abarroterías, barra shows, entre otros; los cuales otorgan la pluralidad de matices culturales y formas de coexistencia que son parte de lo cotidiano.



Entre otros factores que otorgan importancia a El Trébol se menciona que el sector es un centro diversificado de comercio de mucha importancia. En este lugar opera el Mercado El Guarda desde hace mucho tiempo, constituyendo uno de los principales motores de la economía en el sur de la ciudad.

Provee empleo a cientos de familias que comercializan diversidad de frutas, verduras, golosinas, comida preparada, abarrotes, licores, ropa y calzado (nuevo y usado), artículos de herrería, materiales y diversidad de equipo para la industria, el comercio y el hogar, entre otros miles de productos.





Ejercen actividades lucrativas, en su mayoría libres de carga tributaria, los inquilinos y propietarios de puestos numerados y tarimas como las de la fotografía, que al momento de efectuar las tomas (entre 6 y 6:30 de la mañana), algunas aún permanecían desocupadas.



De igual manera locales que albergan comedores, cafeterías, cantinas, bares, clínicas, farmacias, ferreterías, joyerías, barra shows, diversidad de almacenes y depósitos dentro del área contemplada como el mercado; que incluye su sede original o La Casona, así como las calles y avenidas aledañas de casi la totalidad de la Colonia El Progreso.

Exceptuando la quinta, segunda y primera avenida, parte de la primera calle y las avenidas que conectan con la *Calzada Roosevelt*, así como la diagonal o *Avenida del Mariscal* y cuarta calle. Todas ellas reservadas para el tránsito vehicular a toda hora.

Igualmente un tramo de la primera avenida A, entre primera y segunda calle, que se usa de parqueo por los inquilinos cercanos a este callejón que finaliza en algunos puestos de venta.





En las fotografías se presentan algunas de las calles y avenidas donde se permite el tránsito vehicular en la Colonia El Progreso, en el sentido de las agujas del reloj: (1) Tercera avenida, (2) Quinta avenida, ambas desde su desembocadura en la Calzada Roosevelt de norte a sur. (3) Cuarta calle, de oriente a poniente desde la 2ª. Avenida A; y (4) Primera calle, de poniente a oriente desde la 3ª. Avenida.

Las tomas se efectuaron cerca de las 7:00 de la mañana, por eso la densidad vial es baja. Conforme avanza el día se incrementa, al extremo de ocasionar largas filas de automóviles, motos y personas.

Las actividades de comercio, industria y servicios que operan en El Trébol, en su mayoría son parte de la economía informal. “La informalidad urbana en Centroamérica, como ha acaecido en otras sociedades latinoamericanas, constituye un elemento substancial a los procesos de modernización y no una mera distorsión de los mismos tendiente a desaparecer.” (Pérez y Menjivar, 1991, p. 21)

La informalidad del Mercado El Guarda alberga un significativo número de pobladores o residentes del lugar, personas de zonas aledañas y hasta de puntos geográficos distantes que ejercen actividades mercantiles o de comercio; y que en su conjunto sobrepasan monetariamente, por mucho, decenas de miles de Quetzales diarios.

En su mayoría las personas que participan de la actividad del mercado son trabajadores por cuenta propia, lo que a su vez les permite amplia movilidad en términos de líneas de producto y con menor frecuencia de rama de actividad. Ambas, en la mayoría de ocasiones, provocadas principalmente por cambios de estación climática o depresión de un sector económico en especial; pudiendo vender en el mes de enero artículos escolares, en mayo sombrías y en diciembre artículos navideños, por citar un ejemplo caprichoso pero no fuera de la realidad.

La principal actividad que la mayoría de personas vinculadas al mercado ha ejercido durante toda su vida es el comercio, rara vez se emplean en otras labores o diversifican sus quehaceres a otro sector económico; aunque últimamente se reporta un incremento en los servicios, sobre todo los relacionados con celulares, computadoras y otros tipos de tecnología.

De igual forma, existen casos de empresarios que inicialmente se limitaban al intercambio y que en la actualidad producen sus propias mercaderías, constituyéndose en industriales y comerciantes al mismo tiempo; sobre todo en calzado, prendas de vestir y accesorios de moda femenina (aretes, collares, accesorios de belleza femenina y bisutería)

Cierto porcentaje no determinado de las actividades mercantiles del lugar son ilegales o delictivas. Al margen de los delitos tributarios de evasión fiscal, existe venta de artículos de dudosa procedencia; incluidos entre estos: Electrodomésticos, computadores, joyería, celulares, materiales y equipo diverso para el comercio y la industria, así como narcomenudeo en menor cuantía; hasta negociaciones de contrabando

de diversidad de artículos que incluyen: Ropa, calzado, escolares, alimentos, golosinas, diversidad de suministros, medicamentos, narcóticos y otras sustancias.

Por aparte, además de la gran empresa que opera en el lugar, existen empresarios



exitosos que han ampliado sus operaciones, reproduciéndolas al extremo que albergan un gran número de trabajadores, recursos y valor acumulado a su capital; así mismo es notoria la existencia de economías de subsistencia, sub empleo y desempleo.

Los materiales, insumos o mercaderías que se comercializan en el sector, provienen por lo regular de importadores, productores y comerciantes mayoristas y minoristas ubicados en toda la ciudad. El origen puede ser local o foráneo, máxime los de tipo industrial como alimentos, jabones, dentífricos, artículos de estética y uso personal, galletas y dulces; en su mayoría mexicanos.

Sus negociaciones suelen ser bajo estricto contado, aunque existe la venta al crédito y los préstamos prendarios otorgados por usureros o prestamistas, algunos de ellos comerciantes al mismo tiempo.

También existen negociaciones con formas combinadas de pago, según acuerdo expreso de los participantes. Pese a la informalidad existen conductas empresariales, compromisos y actitudes muy serias por parte de los mercaderes y las pequeñas camarillas que constituyen, regularmente influidos por el comité de inquilinos.

Esta amalgama de circunstancias y actividades le convierten en un lugar atractivo para efectuar compras, ya que adicionalmente a la variedad de productos se espera obtener buenos precios en comparación con otros puntos de la ciudad. Aunque sea de conocimiento generalizado por la opinión pública que se trata de un sector inseguro y peligroso, donde los visitantes y compradores deben conducirse precavidamente.

La mencionada caracterización la obtiene el sector debido a diversos fenómenos recurrentes, notorios a toda la población; haciendo que su fama incluso llegue al interior del país, provocando que si alguien desea visitar la ciudad y programa transitar o realizar alguna actividad en El Trébol se le comente esta situación en forma de advertencia.

Esa peligrosidad impera en todo el sector, por lo tanto, en la Colonia El Progreso y sus alrededores; incluyendo las cercanías de importantes instituciones académicas, ministeriales y de salud. Entre las que se mencionan: El Hospital Roosevelt, El Centro de Atención Médica Integral para Pensionados (CAMIP), dependencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS); Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS); Centro Universitario Metropolitano (CUM); la estación de medición de la calidad del aire del Instituto de Sismología, Vulcanología e Hidrología (INSIVUMEH); la sede del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP), así como cuerpos de bomberos voluntarios y municipales, entre otros.

Un aspecto importante que se descuida frecuentemente es visualizar la Colonia El Progreso como área de vivienda, de hecho lo es. Bajo condiciones de hacinamiento, limitación de espacios públicos, carencia de servicios básicos, tránsito masivo de personas y vehículos, inseguridad, basura y pestilencia en las calles, escenarios de ebriedad, drogadicción, violencia intrafamiliar y colaterales; algunas personas deciden criar a sus hijos en este lugar, razón por la cual cohabitan muchas familias, en la mayoría de casos numerosas.

Existen muchos edificios que sirven de locales, bodegas y vivienda en cuartos y/o apartamentos. En algunos casos no coincide el grupo de habitación con la familia inmediata, debido que muchas personas migran a la ciudad dejando a sus esposas, hijos, padres o hermanos en su lugar de origen.



Hay personas que viven en sus negocios, locales o bodegas, sea individualmente o en concubinato; lo mismo sucede con los empleados de bares, barra shows y cantinas. En algunos casos residen en el lugar, ya sea por decisión propia o contra su voluntad.

De igual manera, existen individuos sin importar género, que habitan permanentemente o durante largos períodos en pensiones y hoteles del sector. Por último, como es posible verlo en las fotografías, muchos indigentes habitan las calles de la colonia El Progreso.

Lo anterior incluye multiplicidad de casos de desintegración familiar, hogares enfermos y disfuncionales, relaciones y situaciones



promiscuas dentro del lugar de habitación, entre otros escenarios provocados por el hacinamiento, la escases de recursos, migraciones y actividades fuera del orden social, economías de subsistencia, carencia de escolaridad, limitantes culturales de vida en sociedad y mejora de los hábitos cotidianos, entre otros factores.

Parte del folclor del sector son los contingentes fuertemente armados de policías y militares que reprimen a la población constantemente con sus patrullajes, pero que no la benefician en el sentido de disminuir los índices de violencia y demás asociados que hace décadas existen, operan y predominan en el lugar.

Además existen fenómenos que generan conflictividad social, principalmente los relacionados con: Comercio sexual y proxenetismo, pandillas, niños en la calle, indigencia, extorsión, delincuencia común y organizada, comercio ilícito de artículos de dudosa procedencia, permanencia de personas motivadas por los servicios sexuales y el consumo de estupefacientes (alcohol y otras drogas disponibles), merolicos o estafadores mediante el discurso falaz o con juegos de azar, generando inseguridad entre los habitantes y transeúntes.

El comercio sexual es propiciado y estimulado por numerosos bares, cantinas, prostíbulos, barra shows y por personas independientes (diversidad de género) que deambulan en el sector y hacen uso de hoteles, hospedajes y pensiones para ejercer su actividad.

Estos individuos y establecimientos sobresalen en el ambiente, han permanecido durante décadas en el lugar sin que existan políticas o medidas públicas al respecto, exceptuando la represión autoritaria ejercida por los cuerpos de seguridad (Policía Nacional Civil y Ejército), desencadenando conductas desordenadas por parte de los elementos: Hechos de corrupción, prepotencia e inoperancia ante la delincuencia, entre otros; que a la vez representa la recurrencia habitual de los mismos ilícitos y otros que se suman a la lista provocados por ellos mismos.

El servicio sexual empieza su actividad desde antes del amanecer. Posteriormente incrementan en número, apostándose en las calles, obedeciendo un ritual que deriva de la jerarquía que ostentan en su grupo.

Las banquetas que se ubican fuera de los hoteles y pensiones constituyen el lugar de trabajo para el comercio sexual callejero.

Algunos sexoservidores, llamados así por la diversidad sexual observada en ellos, se sientan a la puerta o en los corredores de hoteles, hospedajes y pensiones, igual en cantinas y expendios de cerveza, en su mayoría abiertos desde las 6:00 de la mañana; otros deambulan solos o en pequeños grupos, se apostan en esquinas o en los teléfonos públicos.



Mientras no están ocupadas (refiriéndose a ejercer su actividad), conversan, conviven, construyen su diario vivir y sus relaciones interpersonales, entre sus compañeras de labor y con los vagos o peatones del lugar.

A primera vista es posible obtener la impresión de que permanecen en constante jolgorio y algarabía; comúnmente se les oye bromear y reírse fácilmente, pero debe analizarse detenidamente esa conducta para explicar las causas que le motivan.

La clientela del servicio sexual es sumamente variada: Obreros de la construcción, comerciantes, pandilleros, estudiantes de todo nivel, incluso uniformados; empleados bancarios, oficinistas, agricultores, viajeros, policías y militares, entre otros.





El alcoholismo está presente en los sexoservidores, algunos ejercen su actividad bajo esos efectos; aunque no es una regla, tampoco es la excepción.

En el transcurso de la mañana, entre el servicio sexual callejero puede observarse que la actividad comercial se ha diversificado: Ventas de discos, ropa y utensilios, vendedores ambulantes de fruta, ceviches, tortillas con carne y otras comidas preparadas, chicles, cigarros y demás. Los merolicos (estafadores por medio del discurso falaz) buscan incautos al igual que los carteristas, dentro del mismo escenario.

Algunos indigentes duermen, otros beben y otros se ocupan en diversas labores sencillas; cotidianamente se entremezclan mendigos, indigentes y niños en la calle.

Quienes se dedican a la limosna, algunos lisiados, deambulan o se instalan solos o con infantes en lugares que consideran apropiados, comúnmente las pasarelas. Algunos provienen del interior del país, principalmente del altiplano (identificados por su indumentaria y rasgos físicos).

Un comportamiento común observado en algunos delincuentes es deambular solos o en grupos durante el día, reunirse en la noche en hoteles o en la misma calle para acordar el alquiler de cuartos para pernoctar o para continuar sus ocupaciones u ocio.

Los niños en la calle, en gran mayoría trabajadores, seguido por hijos de comerciantes y vecinos; al salir de la escuela, sobretodo en período de vacaciones, se alejan de la supervisión familiar y conviven con individuos que ponen en riesgo su integridad personal. En su mayoría son vulnerables ante la perversión, trata de personas, prostitución y delincuencia.

Muchas personas en el lugar sobreviven de limosnas, además de los declarados mendigos; en muchas ocasiones la solicitan coercitivamente engrosando los casos de delincuencia, mediante el robo y estafa en su mayoría.

De igual manera fue posible identificar personas que concurren en el sector con el afán de visitar los bares, expendios de bebidas y servicios sexuales que aquí proliferan. Consumen alcohol, sexo o narcóticos; algunos bajo estado de ebriedad o drogados, comúnmente protagonizan peleas que van desde insultos hasta cruce de balas con



consecuencias mortales entre los involucrados y los espectadores o transeúntes.

Por lo regular, este tipo de asistentes son obreros en periodos de ocio, comerciantes, pandilleros, vagos, delincuentes y trabajadores del lugar y aledaños, entre otros.



Por último, con base en los análisis de muestreo de aire efectuados en la Ciudad de Guatemala, se determinó que El Trébol sobrepasa por mayoría a los demás puntos considerados en el estudio; en ocasiones, los límites máximos permisibles de salubridad. Constituyéndose en la zona geográfica más contaminada de la Ciudad de Guatemala. (Universidad de San Carlos de Guatemala, 2012, p 12-27)

## CAPITULO II

# II. ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

Marco Teórico

Marco Metodológico





## MARCO TEÓRICO

Abordar los temas organización y liderazgo de grupos conflictivos, implica irrenunciablemente la necesidad de una base teórica que permita concebir literalmente la dinámica social que prevalece en ellos en todas sus dimensiones. Que además, facilite el conocimiento a detalle de la fenomenología imperante y con ello viabilice su abordaje y tratamiento, procurando la creación de alternativas para el desarrollo.

Más allá de pretender constituir una macro o micro-teoría social de la conformación de grupos conflictivos en la Ciudad de Guatemala, el presente texto fundamenta, con base en estudios exploratorios, una tesis de la dinámica de organización y liderazgo que prevalece en los grupos conflictivos que coexisten en la Colonia El Progreso; determinando, conjuntamente con los demás habitantes, transeúntes, visitantes y comerciantes de la zona, la cultura del lugar.

En un análisis que traspasa los postulados estructuralistas, el presente estudio hace énfasis en los individuos que los integran y sus particulares puntos de vista. Sin pretender someter a un esquema el conjunto de acciones, eventos y relaciones de coordinación y poder existentes en los colectivos, se torna irrenunciable el uso de diagramas y gráficos al momento de describir las estructuras organizacionales y liderazgo prevalecientes, con base en técnicas administrativas.

Tradicionalmente las concepciones estructuralistas (Gestalt) integran métodos y teorías pertenecientes a diversas disciplinas (como la física, economía, biología y otras áreas de la ciencia) "... que tienen por carácter común la búsqueda y determinación de estructuras." (Morfaux, 1985, p. 114) En este caso, de organizaciones.

Al estudiar el tema organización, inevitablemente surge este razonamiento; por lo tanto, el enfoque se mantiene en su totalidad. Sin prevalecer en la formulación de conjeturas sobre el pensamiento humanista concedido por los individuos entrevistados y analizados dentro del proceso.

Aunque reservada su aplicación al campo institucional, es posible hacerlo en cualquier tipo de integración colectiva. Principalmente porque todas las formas de agrupación poseen las mismas cualidades

de representación, además de similares fines: Obtener satisfactores mediante el logro de objetivos comunes por parte de quienes las conforman o se relacionan con ellas, fundamentalmente.

Considerando la organización como "... la coordinación de distintas actividades de participación individual con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente." (Nájera, 2011, p. 18) Para el análisis es aplicable algunos términos administrativo-empresariales; sin importar que la naturaleza de los grupos conflictivos de El Trébol sea informal, ilícita o delictiva, en la mayoría de casos.

La idea de organizar a las personas y sus actividades parte de la idea de "*dividir el trabajo*", por lo tanto: Son las personas parte sustantiva, medio de acción y fin principal de las organizaciones, son los seres humanos quienes les otorgan vida; concretando su actividad social mediante los aportes personales, que conducen a su debido tiempo al cumplimiento de los fines, objetivos o metas grupales. "Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias individuales, así como el sistema de premios y remuneraciones que adopte." (Nájera, 2011, p. 18)

La ventaja del organigrama para expresar los nexos colectivos que se forman mediante la participación individual se debe a que "... muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría." (Franklin, 2009, p. 124) Considerado por los estudiosos de las ciencias de la administración como el instrumento ideal para transmitir gráficamente la composición orgánica de un conglomerado.

Por lo tanto, determinar una estructura organizacional es posible únicamente mediante el uso de gráficos u organigramas que transmitan visualmente, de manera expositiva, directa y concreta; la constitución de los conglomerados. Así mismo, permiten un acercamiento a las relaciones de poder existentes entre las partes que la integran.

En El Trébol coexiste diversidad de organizaciones, la mayoría carecen de personalidad y personería jurídicas que les otorguen validez civil, pudiendo por eso considerárseles informales; además, muchas de ellas convergen en el usufructo de actividades ilícitas o delictivas, poniendo en riesgo la paz y convivencia ciudadanas mediante la alteración del orden público, generando diversidad de conflictos en el

sector. Todas ellas son posibles de diagramar y representar gráficamente mediante organigramas, además de validar su existencia, establecer su conformación, orden jerárquico y principales nexos.

“Los grupos informales... se van organizando naturalmente por medio de adhesiones espontaneas de individuos con los que ellos se identifican.” (Chiavenato, 1988, p. 153) En todos los casos este tipo de organización se describe teóricamente por su intangibilidad o carencia de formalidad. “Esta es una organización <fantasma> compuesta por las relaciones laborales no oficiales, pero a menudo críticas...” (Schermerhorn, 2010, p. 237)

Al referirse al origen de este tipo de organizaciones, argumenta Schermerhorn (2010): “Estos surgen de las relaciones naturales y espontáneas que se dan entre las personas.” (p. 399) Incluyendo todos aquellos individuos que, aun manteniendo nexos laborales, cotidianos, vínculos social-participativos, entre otros; carecen de estructura formal que respalde su interacción aunque en la realidad existen.

De manera análoga, así como la red de amigos en una empresa no se circunscribe a la estructura formal de la organización para la cual laboran, los grupos conflictivos que subyacen en la sociedad no pertenecen, ni se incorporan, bajo ningún precepto a las demás de orden empresarial, institucional, filial, religioso, de estado o alguna otra forma de conformación formal reconocida y concebida por la sociedad. Aunque algunos de sus miembros se relacionen con ellas, pudiendo incluso pertenecer a cualquiera de estas.

De la existencia de organizaciones informales de carácter delictivo en El Trébol, Quemé e Yxcot (2004) hacen referencia dentro del análisis efectuado en el Mercado El Guarda, donde además de exponer parte de la fenomenología que aún prevalece, argumentan la necesidad de elevar la categoría Cantonal otorgada por parte de la Municipalidad de Guatemala en 1970: “Se han visto obligados a convivir entre la economía formal e informal, reduciéndose el derecho de contar con un sector libre de obstáculos, contaminación visual, auditiva, de desechos sólidos y caos vial, la delincuencia y actividades ilícitas...” (p. 4 y 5)

El análisis de algunos aspectos de la economía informal que prevalece en el lugar es muy importante en el estudio de grupos conflictivos; principalmente por la relación que guardan entre sí, evidentes durante el estudio de campo.



Cabe notar que la informalidad en Centroamérica adquiere características muy particulares que la diferencian con la de otras latitudes, “debido a factores de orden bélico en algunos países se han producido desplazamientos significativos de población desde áreas de conflicto a centros urbanos en los que su inserción laboral se ha operado en actividades informales.” (Pérez y Menjivar, 1991, p. 21)

Migración observada en El Trébol. Los migrantes, provenientes de las áreas de mayor conflicto bélico, concuerdan con los pobladores y comerciantes que habitan o negocian en el lugar desde ese período histórico de Guatemala y que de alguna forma, se vieron obligados a abandonar su territorio por causa de la lucha armada.

Algunas familias se asentaron en El Trébol desde esa época, por su inmediatez geográfica y posibilidad de ocupación en diversas actividades económicas informales, permitiéndoles mecanismos de subsistencia. En algunos casos sin importar que rayaran en el ilícito o la inmoralidad, considerada así desde la perspectiva de algunos ciudadanos (vecinos, compradores o transeúntes).

Claro está, en todas las expresiones informales de conformación social existentes en El Trébol, convergen formas particulares de organización y liderazgo; tanto para con sus integrantes como para con los demás grupos del sector, constituyendo redes de intercambio de información, bienes y valores entre personas a nivel local, con nexos en toda la Ciudad de Guatemala, municipios cercanos y algunos del interior del país o hasta fuera de la fronteras nacionales.

Al hablar de organización, se hace referencia a la conformación de individuos en cúmulos claramente definidos y gráficamente representable por la Estructura organizacional, la cual constituye la forma como estos se consolidan, aunque sea informalmente.

Liderazgo es la capacidad de influencia que algunas personas ejercen sobre otras, en su comportamiento, actitudes y decisiones, por lo mínimo; tipificarlo no requiere necesariamente una estructura, diagrama o representación; aunque cuando es necesaria su aplicación, se recurre a ellas indiscriminadamente o se asume de las representaciones gráficas empleadas con fines organizativos, siendo uno de sus objetivos.

En la dinámica social callejera, el liderazgo es concebido como la superioridad en actuación y desenvolvimiento para cumplir los objetivos colectivos, así como el soporte o apoyo que los demás integrantes

necesitan para continuar la búsqueda de las expectativas grupales. “Un líder respetado es aquel que demuestra mayor autoridad, no se inhibe, es firme y no se echa para atrás.” (Incidencia Democrática, 2006, p. 62)

En este sentido, los líderes “No se colocan detrás de un grupo para empujar e impulsar; se colocan ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales.” (Koontz, Weirich y Canicce, 2008, p. 441) Es preciso mantener presente que en cualquier organización, “...la elección de un individuo particular para el liderazgo depende más de la naturaleza del grupo y de su meta que de su personalidad.” (Heintz, 1960, p. 58)

Con base en las entrevistas e interacción en el lugar, es oportuno destacar que los grupos conflictivos no tienen injerencia alguna, ni representan ningún tipo de peligrosidad a los vendedores o comerciantes del mercado. Pareciera que la existencia de la Junta Directiva del Mercado de El Guarda, integrada por comerciantes o vendedores de las áreas comprendidas como parte del mismo, dividida en 32 sectores (a la fecha) es suficiente para evitar o enfrentar el flagelo que representan.

Entre sus funciones sobresale el resguardo a sus miembros de la actividad delictiva ejercida por quienes aquí operan, aunque evidentemente existen quienes mantienen lazos sentimentales, comerciales, o consanguíneos con algunos de sus integrantes.

Para conocer el origen del liderazgo es fundamental considerar la fuente de poder que le origina, constituyendo el mecanismo por medio del cual una determinada persona adquiere la capacidad de influir en los demás. Bateman y Snell (2009, p.439) citan la existencia de cinco tipos: Legitimidad, Capacidad de Recompensa, Coerción, Referencia y Pericia. Pudiendo el líder hacer uso de una o más de estas. Para establecer este extremo en los grupos conflictivos, fue necesario adentrarse en un análisis intersubjetivo como parte de un estudio participativo.

La intersubjetividad “... tiene lugar en varias personas conjuntamente... Toda vivencia es intra-subjetiva, pero si varias personas la experimentan es también intersubjetiva.” (Morfaux, 1985, p. 142) Se considera prioritaria la información obtenida en este ejercicio, considerándole fuente primaria en la fundamentación de resultados.

En consonancia con Dorsch (1991), para la dinámica de análisis implícita en el presente estudio, el término intersubjetividad es más

apropiado que el de objetividad, de significado ambiguo cuando se refiere a hechos empíricos. (p. 417) La cual es posible apreciarla “por lo que experimentan las personas que experimentan la vivencia, y también por sus manifestaciones deducimos el grado en que la experimentan.” (Morfaux, 1985, p. 142)

De esa cuenta, es notorio que la reacción de los individuos que cohabitan en el sector ante la fenomenología prevaleciente en el lugar difiere de la que cualquier otro ciudadano pudiera adoptar respecto a los mismos hechos, en la mayoría de casos. Oportunamente, cabe mencionar, al menos en los habitantes de la ciudad capital, los casos de aplicación de violencia u opresión extrema cada vez les conmociona en menor medida; principalmente porque los mismos actos son cada vez más comunes en la mayor parte del territorio nacional.

Al reposar en el pensamiento funcionalista obtenemos una explicación coherente de estas conductas. La tesis del funcionalismo “...contempla todo hecho social o rasgo cultural (institución) en sus relaciones con la totalidad del cuerpo social al cual pertenece” (Morfaux, 1985, p. 142) En otras palabras, el análisis de los fenómenos observados al interior de la Colonia El Progreso reflejan cierta identidad respecto a lo que sucede en el resto del país; por esta razón cada día el impacto de esas actitudes es menor en la población, a menos que, como en la mayoría de situaciones, sea afectado directamente por el flagelo.

Lewis (2009) afirma: “Los habitantes de los poblados no pueden estudiarse aislados y aparte de la cultura nacional; los moradores de las ciudades no pueden ser estudiados como miembros de pequeñas comunidades.” (p. 17) Mejor aún, sugiere el estudio extensivo como parte de un todo, en este caso: La sociedad guatemalteca.

Así mismo cabe notar: Conforme pasa el tiempo los grupos conflictivos son más comunes en el país, minimizando el impacto de su existencia; considerándoles, en algunos casos (erróneamente por cierto), rasgo natural y distintivo de la pobreza y marginación imperantes.

Colectividades humanas que yacen en la sub-alternidad y que a través de su constitución, sus integrantes, más allá de satisfacer sus necesidades personales, encuentran en estas *fraternidades* su propia pertenencia e identidad.

El término sub-alternidad fue empleado por el activista y marxista italiano Antonio Gramsci en 1930; al referirse a los grupos socialmente

subordinados, que por definición carecían de la unidad y la organización de los que tienen el poder. Nuevamente por 1980, los historiógrafos indios marxistas usaron el término para referirse a todos los de “rango inferior”. (Payne, 2002, p. 262)

De la misma forma que lo descubriera Lewis (2009), en sus estudios efectuados en México durante el siglo pasado, en Guatemala también el conocimiento de las formas de pensar, principales motivaciones y demás características propias de determinados grupos sociales es excesivamente limitado.

Aún en esta era de rebosante tecnología, descubrimientos cibernéticos y adelantos en diversas áreas de la ciencia.

Mientras poseemos gran cantidad de información sobre geografía, historia, economía, política, y aún sobre costumbres de muchos países, sabemos muy poco de su psicología, particularmente de la psicología de la clase baja; sus problemas, cómo piensan, cómo sienten, de qué se preocupan o discuten, que esperan o disfrutan. (Lewis, 2009, p. 16)



## MARCO METODOLÓGICO

El proceso se desarrolló de forma interdisciplinaria, apoyado en el uso de diversos métodos y técnicas de carácter científico, aplicados en el orden cronológico siguiente:

Inicialmente, apoyándose en técnicas administrativas de planificación, se definieron las actividades necesarias para la ejecución del proyecto, integrándolas en un listado y dividiéndolas en cuatro etapas básicas: (1) Planificación detallada, (2) Recolección de evidencias o Trabajo de campo, (3) Clasificación y análisis de la información y (4) Elaboración de informes. Simultáneamente, a partir del inicio de la fase dos se desarrollan acciones de control que permanecieron en todo el horizonte de planificación.

Debido a que los colaboradores proceden de universos formativos diferentes, fue necesario uniformar, mediante consensos y lecturas relacionadas con la fenomenología, los criterios de búsqueda y las herramientas metodológicas a emplear; tanto en la generalidad del proceso, como en la especificidad de los casos posibles de prever desde esta perspectiva temporal. Documentando los preceptos establecidos, con la intención de redactar o formular planes específicos de trabajo para la totalidad del proceso.

“La planificación detallada tiene como objetivo principal decidir la secuencia de trabajos que realizará cada recurso de la empresa en el horizonte de planificación más pequeño posible.” (Machuca, 1995, p. 78) Facilitando de esa manera el cumplimiento o la minimización de los plazos de entrega y costos de la propuesta, sin descuidar el uso eficiente de los recursos disponibles, entre otros beneficios.

La planificación detallada se concretó en un *Diagrama de Gantt*, metodología creada por Henry Gantt, Ingeniero Industrial de principios del siglo XX, constituyendo desde entonces un pilar fundamental en la administración de proyectos. Dentro del presente proceso, inicialmente fue manuscrito a efecto de borrador, posteriormente se estructuró con la ayuda de un computador y un programa a base de hojas electrónicas.

Así mismo, el Diagrama de Gantt es muy eficiente para controlar avances. “Ofrece una visión general de lo que se necesita hacer en el proyecto. Esto permite hacer verificaciones del progreso a diferentes intervalos de tiempo”. (Schermerhorn, 2010, p.461) Por lo que su uso continuó en la totalidad del proceso como herramienta de control. “Es preciso no sólo planificar, sino controlar lo que se ha planificado comprobando que se está realizando según lo establecido”. (Machuca, 1995, p. 77)

A partir del segundo mes de trabajo, se desarrollaron conjuntamente las otras tres fases que complementan el proyecto: Recolección de evidencias o trabajo de campo, clasificación y análisis de la información y elaboración de informes (ésta última, aún en forma precaria).

En la fase de recolección de evidencias o trabajo de campo, la metodología aplicada se dividió en dos en función de la fuente de información. Inicialmente las consideradas secundarias, bibliográficas o documentales; seguido del estudio directo y participativo de los fenómenos o datos primarios.

La consulta de fuentes secundarias se refiere a la búsqueda, análisis e interpretación de documentos o información ya existente; haciendo uso de técnicas de investigación bibliográfica o documental básicamente, pudiendo ser por medios físicos o electrónicos. Por su parte, “... los datos primarios son información (por lo regular más cara) reunida específicamente para un problema u oportunidad de investigación del momento” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 35)

Para alcanzar los objetivos establecidos fue necesario emplear esta forma de discriminación de datos, dándole prioridad a aquellos que provienen de los cúmulos en estudio, obtenidos directamente durante la exploración de campo. “La información secundaria ya existe en alguna parte porque se reunió para alguna otra cosa. La información primaria consiste en datos reunidos con un objetivo específico en mente.” (Kotler y Armstrong, 1991, p. 98)

“Datos secundarios son información que ya se había recopilado para otro problema o asunto. Es decir, ya está ahí, entre otros lugares, en el ciberespacio.” (Hair et al., 2010, p. 35) Así mismo libros, folletos y otros documentos. Su tratamiento inicia dividiendo su naturaleza en documental o física y en electrónica o propia del sistema de internet.

En cuanto al uso de fuentes electrónicas o internet, “Nadie duda hoy de las ventajas de las bases de datos frente a los grandes repertorios impresos, ni de la utilidad que Internet presenta para la investigación o la localización de documentos.” (Merlo y Sorli, 1997, p. 48) Las técnicas tradicionales, pese a su validez y sustantividad inobjectables, están siendo relegadas por la eficacia, exhaustividad y facilidad de acceso que ofrecen las fuentes automatizadas.

Después de la búsqueda y obtención de información, corresponde la selección mediante criterios previamente establecidos, descartando aquella que es ambigua, equívoca o discordante; extrayendo fragmentos, segmentos o apartados de la que si concuerda con los criterios de búsqueda. Obteniendo de esta manera los elementos generales del estudio, integrándolos en tres marcos de referencia: Marco teórico, metodológico y conceptual.

De la mano con este proceso se llevó a cabo el análisis del sector y su población, haciendo uso de las técnicas de observación científica y entrevista no estructurada básicamente, ambas desarrolladas por medio del acercamiento visual e indagación deliberada como primer intento de aproximación. Sin participar de forma activa dentro de la dinámica social, se analizaron las diferentes personas que concurren en el sector y la posibilidad de que conformen o pertenezcan a algún tipo de grupo conflictivo, determinando la forma de segmentarles razonablemente con base en denominadores comunes, principalmente.

Inicialmente se aplicó la observación científica, los datos obtenidos se anotaron en la boleta de captura de información correspondiente. Esta técnica se basa en un estudio realizado visualmente y “puede emplearse en el estudio de la conducta colectiva y las situaciones sociales complejas, o en el estudio de unidades separadas que componen una totalidad, o en el estudio de una totalidad y de las unidades, todo a la vez.” (Young, 1960, p. 193)

La observación científica representa “el primer paso del analista. Consiste en observar detenidamente un fenómeno que despierta interés científico o bien que ha sido escogido deliberadamente con fines de estudio.” (Bavaresco, 1979, p. 22)

Después de tres visitas, de forma moderada y prudente, se aplicó la entrevista en su forma no estructurada de tipo dirigido, obteniendo los primeros intercambios verbales con algunos individuos



representativos del sector. Esta interacción “contiene preguntas no totalmente predeterminadas. Dentro de ellas se distinguen las entrevistas dirigidas y las clínicas. En las primeras, la actividad del entrevistado sugiere las preguntas a realizar.” (Abecasis y Heras, 1994, p. 66-67)

Este tipo de dialogo por lo regular carece de cuestionarios o boletas que delimiten la interacción verbal a lo descrito en las preguntas o planteamientos establecidos. Se caracteriza por la fluidez que mantiene la conversación y el sentido u orientación que debe mantenerse para lograr el objetivo.

Las entrevistas no estructuradas son comunes en los estudios de tipo exploratorio, con el fin de obtener conocimientos generales del asunto investigado, “... de la población y el campo de la investigación, así como cuando la investigación se refiere a un tema difícil y escabroso o el universo es muy heterogéneo.” (Sierra, 1996, p. 353)

Concretamente, del referido experimento se obtuvo: (1) Plena identificación y denominación de los diferentes grupos conflictivos, (2) Organización general entre los grupos en el sector, y (3) Generalidades de los estilos de liderazgo prevalecientes entre los colectivos. Consecuentemente, la estructuración gráfica de las tres instancias.

Ambas técnicas, observación científica y entrevista no estructurada, además de permitir la conformación de conceptos y aspectos generales, permitió identificar maneras o mecanismos complementarios para entablar y afianzar relaciones interpersonales con los integrantes de los grupos relacionados, propiciando la manera de proceder al siguiente paso, la *Observación Participante*.

Según Guber (2001), esta técnica incluye dos actividades simultáneas: Observar de forma sistemática y controlada y participar en las actividades del grupo en estudio. “Hablamos de participar en el sentido de desempeñarse como lo hacen los nativos; de aprender a realizar ciertas actividades y a comportarse como uno más.” (p. 57)

Esta aplicación surge de la necesidad de involucrarse y obtener una apreciación más cercana a la forma de concebir la realidad. La observación participante va más allá de la observación científica típica, aplicada de la mano con la entrevista no estructurada profundiza en muchos aspectos que un ser ajeno que solo observa y anota no lograría descubrir jamás. Permite información gracias a la relación directa y cotidiana con las personas.

Su aplicación en el presente proceso puede resumirse en pasos claramente definidos: Identificación personal, saludo y continuidad del mismo durante varios días, aprovechar el intercambio para improvisar una plática basada en asuntos derivados de la cotidianidad, el clima, la economía nacional, entre otros; aduciendo el tránsito eventual por la zona e introduciendo temas vinculados al estudio, eventualmente.

De esa forma, primero se adujo el tránsito por el lugar, posteriormente se fue mostrando interés por las personas, el medio y las formas de convivencia prevalecientes. Provocando pláticas fortuitas inicialmente, evolucionando conforme se incrementaron las visitas y la confianza en el investigador, permitiendo incrementar el período de intercambio verbal y la intensidad de los temas a tratar; convirtiéndose paulatinamente en un observador participante.

Una analogía oportuna, la hace Oscar Lewis (2009): “Para entender la cultura de los pobres es necesario vivir con ellos, aprender su lengua y costumbres e identificarse con sus problemas y aspiraciones.” (p. 17) En otras palabras, no se puede conocer a las personas ni los fenómenos sociales que derivan de su coexistencia desde su exterior; limitarse a la perspectiva del sujeto observador no ayudará mucho en este sentido, es necesaria la participación activa del investigador para obtener elementos de juicio respecto a los hechos, situaciones, personas y demás relacionados.

Claro está, “no puede tocar simplemente a cualquier puerta para realizar esta clase de estudio familiar. Demanda un grado nada común de rapport (relación de armonía, afinidad) y confianza entre el investigador y la familia.” (Lewis, 2009, p. 20)

Para realizar este tipo de estudios, aplicando estas técnicas, es necesario tener más allá de una buena comunicación, sintonía o afinidad con el sujeto investigado o con las personas que se debe interactuar para llegar a él, o con quienes convergen en su medio social, debe prácticamente *encuadrar con el entorno*, ser parte de él sin alterarlo, inmiscuirse y relacionarse con la cotidianidad de manera natural. Eso significa tener o gozar de Rapport.

Cano, Estrada y Alvarado (1981) definen el Rapport como la manera particular de percibir y relacionarse con los demás, “Está compuesta por un conjunto de pensamientos y sentimientos interrelacionados: interés en y preocupación por otros, empatía:

compasión y simpatía; una actitud no juzgante, y respeto por cada individuo como un ser único” (p. 8)

Este tipo de conexión entre personas se produce cuando dos o más individuos sienten que están en sintonía psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. Disfrutando entre otros de atención, motivación, coordinación y cooperación mutua. De esa manera fue posible identificar *contactos importantes* en el sector, permitiendo relaciones de proximidad e identificación personal, limitadas al inicio al simple saludo, más adelante permitieron introducirse oportunamente en el medio; con ello, obtener información para estructurar Historias de Vida de los entrevistados.

Martínez (2008) establece: “Se aconseja el método de historias de vida para los estudios longitudinales de ciertos grupos sociales. Se concreta en una familia y a veces en una sola persona, estudiada a lo largo de un amplio período.” (p. 162) “... no es un método o una técnica más, sino una perspectiva de análisis única. Resultado de las múltiples redes de relaciones en los que, día a día, los grupos humanos entran, salen y se vinculan por diversas necesidades.” (Muñoz, 2012, p. 260)

Dentro de la presente aplicación, las historias de vida se enfocaron en aspectos específicos de organización y liderazgo de los grupos conflictivos identificados en el sector, permitiendo ordenar la información y construir escenarios de interacción mediante los relatos narrados por los contactos importantes. De manera inconexa en su mayoría, inicialmente fueron manuscritos minutos después de ocurrida la entrevista, conforme se incrementó la confianza pasaron a ser anotados en presencia del entrevistado; por último, grabados de forma audible o audiovisual, en el mejor de los casos.

Es notable que la aplicación de la técnica de entrevista en su forma no estructurada ocurra en la totalidad del proceso, aunque en ocasiones el uso del cuestionario fue ineludible: (1) Al momento de corroborar la información obtenida respecto al contexto y fenomenología prevaeciente, y (2) En la determinación de ciertas especificidades de organización y liderazgo propias de los Grupos Conflictivos.

En cada aplicación se emplearon cuestionarios distintos, diferenciados según el objetivo y el segmento poblacional al cual va dirigido, fundamentalmente. Dentro de esta modalidad, todas las entrevistas se guiaron por una boleta con preguntas de respuesta libre.

En este tipo de entrevista, las boletas "... contienen preguntas iguales y en el mismo orden para todos los entrevistados... se refieren a condiciones personales del entrevistado." (Abecasis y Heras, 1994, p. 67) La primera aplicación se analizó a través de la técnica de "*Muestreo estadístico doble*", con la intención de confrontar y comprobar las apreciaciones de contexto y fenomenología prevalecientes obtenidas hasta el momento y otras generalidades que permitieron nuevas oportunidades de reflexión.

La dinámica de aplicación fue: (1) Estructuración de boletas de encuesta, (2) Captura de información, (3) Vaciado de datos, (4) Análisis de la información, y (5) Presentación de resultados. "En este tipo de muestreo técnicamente debe observarse que la muestra o muestras no necesariamente deben ser muy grandes... es decir que con 30 elementos ya puede esperarse una base informativa consistente..." (Morales, 2001, p. 4)

El segundo caso de aplicación de cuestionarios se refiere a la indagación específica de aspectos propios de organización y liderazgo de grupos conflictivos del sector, empleados como parte final de las historias de vida y que en su mayoría fue fotografiada o grabada de forma audible o audiovisualmente; constituyendo el material básico para formular el análisis central del estudio, así como la edición del documental televisivo que le complementa.

El presente texto y el documental televisivo al que hace referencia, integran la etapa correspondiente a divulgación de resultados. Más allá del simple hecho de comunicar, la divulgación científica involucra el "hecho de adaptar, simplificando y explicando, un conjunto de conocimientos científicos, técnicos u otros para hacerlos accesibles a un no especialista." (Fayard, 2004, p. 33)

La divulgación científica se traduce como el arte de transmitir o comunicar a los demás, resultados objetivos obtenidos en un proceso de investigación, manteniendo la objetividad pero a la vez la simplicidad, la humildad de expresión y sobre todo, el afán de compartir el conocimiento con las masas de manera plural, entendible para todos, sin distinción.

A partir del siglo XVII, "la ciencia comienza a interesar a grupos de ciudadanos cada vez más amplios, al tiempo que aparecen razones sociales y políticas que animan a los científicos a tratar de difundir sus conocimientos." (Pérez y Sanagustín, 1999, p. 21)

Entre los mecanismos modernos de divulgación, por su cualidad de captura de atención y la facilidad de asimilación, se posiciona con mucha ventaja el documental televisivo. “El estudio de mecanismos narrativos eficaces para dar a conocer la ciencia a través del discurso audiovisual, tiene su lugar propio dentro del fenómeno general de la divulgación científica.” (Pérez y Sanagustín, 1999, p. 25)

El documental televisivo destaca por su importancia relativa, incluyendo: La narrativa de los aspectos relacionados al estudio, las imágenes que reflejan una realidad determinada vinculada a estos fenómenos y todos los elementos artísticos que conjugados transmitan de mejor manera las emociones de lo que se vive en el escenario analizado. Generalmente se agrupan bajo esta denominación todas aquellas obras que utilizan material tomado de la realidad.

Dentro del curso histórico de la divulgación científica “... se ha visto que el cine y la televisión han sido medios de comunicación utilizados por los divulgadores. ...destacando especialmente: el documental.” (Pérez y Sanagustín, 1999, p. 57)

Las características principales del documental son: La necesidad de transmitir hechos propios de una realidad determinada, ser resultado o producto de un trabajo literario o una labor previa de investigación, enfocarse en ilustrar o dar a conocer; enseñar o registrar hechos que no son perceptibles o de fácil identificación para los demás respecto a temas científicos, culturales, sociales y educativos, entre otros.

El análisis expresado dentro del presente material, así como en el documental televisivo que le complementa, se consolidó mediante una nueva aproximación a los elementos sujetos al estudio. De la forma como lo describe Lewis (2009) “Un segundo acercamiento es la técnica al estilo Rashomón, que consiste en ver la familia a los ojos de cada uno de sus miembros.” (p. 18)

La aplicación de la *Técnica de Rashomón* es posible solo cuando se tiene el conocimiento suficiente del entorno personal de cada entrevistado o de cada historia de vida relacionada. Al extremo de tener la capacidad de describir su realidad desde su propia perspectiva. En este caso, para derivar aspectos relacionados con la organización y liderazgo de los grupos conflictivos del sector de El Trébol.

La Técnica de Rashomón consiste básicamente en ver la vida de los entrevistados con sus propios ojos, desde su particular perspectiva,

partiendo de los Relatos de Vida. Considerados estos como la "... información de un hecho que se hace detalladamente a través de la descripción, el diálogo y el monólogo interior." (De la Mota, 1988, p. 252)

Dentro de este proceso es necesario considerar a los seres humanos y sus relaciones, no como simples objetos de estudio, sino como sujetos que interactúan dentro de una realidad social determinada; con identidad y pensamiento propio, base de su propia subjetividad.

En el entendido que la subjetividad hace referencia al conocimiento personal de una realidad y que al compartirse colectivamente como resultado de la cotidianidad con los demás sujetos, puede convertirse en intersubjetivo u objetivo para todos en su apego con la realidad.

En este sentido, intersubjetividad corresponde a conocimiento compartido o conocimiento colectivo.

La intersubjetividad "tiene al menos dos significados: El de posibilidad de un conocimiento objetivo válido para todos los sujetos, y también el de reconocimiento por parte de un sujeto de otros sujetos." (Blázquez, 1997, p. 253) Considerándosele la objetividad de lo subjetivo.



## CAPITULO III

# I. ASPECTOS CONCEPTUALES

Organización

Liderazgo

Grupos Conflictivos







## ORGANIZACIÓN

El término organización hace referencia a “la coordinación de distintas actividades de participación individual con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.” (Nájera, 2011, p. 18) Mismas que, indispensables para la vida humana, involucran la necesidad de la administración de recursos: Humanos, físicos, materiales y tecnológicos, entre otros.

Franklin (2009) define organización como: “... el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía, con el fin de contribuir al logro de objetivos...” (p. 14)

Se origina con la división del trabajo al referirse a las actividades y tareas que deben desarrollarse para lograr los objetivos y la coordinación de estas dentro de una colectividad determinada, no necesariamente institucional o empresarial; pudiendo ser un grupo de amigos, un equipo deportivo o un grupo conflictivo, indistintamente.

Además hace referencia a la constitución colectiva de personas, y, en el ámbito administrativo, a una de las fases principales del proceso de administración vinculado necesariamente con el concepto estructura organizacional.

### **A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es aplicable a cualquier tipo de organización de personas o colectividad de seres humanos constituido para el logro de determinados fines. “Podemos definirla como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía.” (Finch y Wankel, 1989, p. 227)

En un sentido amplio, la estructura organizacional, “especifica su división... y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su jerarquía y autoridad, así como sus relaciones de subordinación.” (Finch y Wankel, 1989, p. 227)

En un sentido estricto, se refiere a la “composición orgánica de una entidad.” (Franklin, 2009, p. 14). O bien, a la “División y distribución de funciones, delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.” (Franklin, 2009, p. 14).

Con base en los anteriores conceptos es posible definir la estructura organizacional como la forma que adquiere la organización o la interrelación de los elementos que conforman una colectividad, sus funciones o principales atribuciones, cuando mínimo; así como su injerencia, poder o autoridad de cada uno, otorgados por el nivel que ostentan dentro la jerarquía que esta refleja.

Los estudiosos de la administración están en constante evaluación de mecanismos gráficos que permitan trasladar, de manera visual a la comunidad científica y población en general, las formas de organización y conformación de colectividades que requieran el uso de este tipo de instrumentos; prácticamente todas, sin excepción.

Es necesario crear y promover diseños novedosos como formas de representación de las estructuras que entrañan las diferentes organizaciones que convergen en la sociedad; que permitan a la comunidad el conocimiento de nuevos diagramas como formas de expresión organizacional, de jerarquías, relaciones y demás transferencias e intercambios dentro de los cúmulos sociales.

Durante los últimos años ha surgido un fuerte interés, por parte de los estudiosos de la administración, en renovar conocimientos respecto a estructuras y las diferentes formas de organizar. “Los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización.” (Robbins y Coulter, 2010, p. 184)

Con ese objetivo en mente, es necesario plantearse nuevos formatos o maneras de diseñar organigramas, que por excelencia han sido los mecanismos de representación de estructuras.

## **B. ORGANIGRAMA**

El organigrama puede definirse como una representación gráfica conformada por recuadros, rectángulos, círculos y líneas (de diversos tipos y en diferentes direcciones, según la representación lo exija) que expresan puestos, funciones y relaciones entre las diferentes partes que conforman una organización.

Es resultado de la forma de coordinación de una determinada empresa o colectivo, o bien, su representación gráfica. Benavides (2004) le define como: "... un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización" (p. 166)

Muchos teóricos le consideran literalmente, el mecanismo ideal para expresar la forma en la que se integran las organizaciones. Fulmer (1983) al respecto argumenta: "La estructura de la autoridad de una organización puede ser formalizada y entendida por todos si los varios niveles de administración están ubicados en un organigrama." (p. 105) "... ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización." (Benavides, 2004, p. 166)

Los organigramas adoptan en sí mismos su razón de ser: Representar, transmitir e informar respecto a la forma de organización que prevalece en los diferentes cúmulos o conglomerados humanos susceptibles de representar mediante esta técnica; prácticamente todos, sin excepción, desde una perspectiva empírica ineludible.

Su aplicabilidad al momento de plasmar la conformación de personas (organización-coordinación) u órganos susceptibles a organizar es innegable. "La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, puede mostrarse visualmente en un organigrama..." (Robbins y Coulter, 2010, p. 185)

Por lo tanto, el organigrama constituye la representación gráfica de la forma de constitución de una totalidad o un área específica de esta, "... en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría." (Franklin, 2009, p.124)

Permite entre otras facultades: (a) Tener una imagen formal de la organización, (b) Facilitar el conocimiento respecto a la misma, sus relaciones internas, jerarquía y coordinación por lo mínimo; (c) Facilitar el análisis organizacional; y (d) Permitir una fuente de conocimiento y consulta acerca de una entidad colectiva. (Franklin, 2009, p. 124)

"El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración, permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución." (Fernández, 1991, p.169)

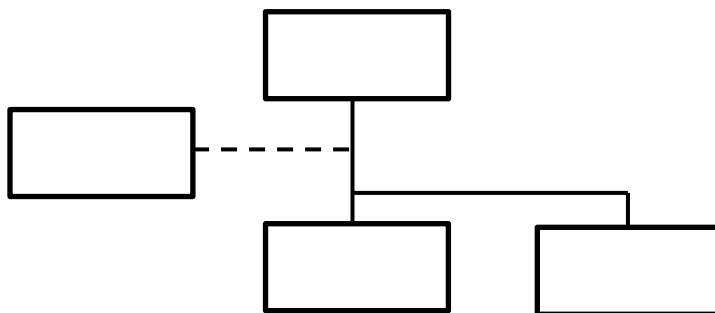
Para lograr estos objetivos, en la actualidad, con un sentido innovador y abundantemente creativo, se emplean además de las formas tradicionales constituidas por recuadros y líneas, nuevas maneras de representarlos gráficamente, como medios de expresión de la conformación de estructuras y las múltiples relaciones que ostentan.

Por su naturaleza los organigramas suelen ser: Micro-administrativos o específicos y macro-administrativos o generales. Los primeros, aplican a un grupo o unidad administrativa; los segundos, a dos o más colectividades consideradas en conjunto. (Franklin, 2009, p. 125) Por su presentación los organigramas se dividen en: Vertical, horizontal, circular y mixtos, comúnmente. (Franklin, 2009, p. 128,129; Fernández, 1991, p. 170; Benavides, 2004, p. 169)

### **B.1. ORGANIGRAMA VERTICAL**

En este tipo de diagramas, el nivel superior representa las funciones o niveles de mayor jerarquía y hacia abajo en orden descendente quienes ostentan otros cargos por debajo de este.

**FIGURA 1**  
**ORGANIGRAMA VERTICAL**  
**(Ilustrativo)**



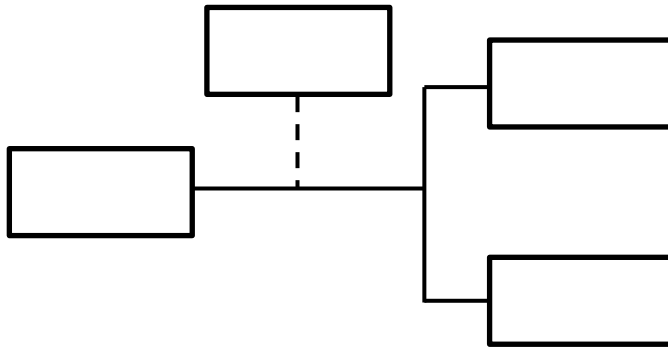
**FUENTE:** Elaboración propia con base en la investigación bibliográfica.

Benavides (2004), respecto a este tipo de diagramas define: “Presentan las unidades ramificadas de arriba a abajo, a partir del titular en la parte superior. Son los de uso más generalizado en la administración...” (p. 169)

## B.2. ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Representan en el extremo izquierdo las posiciones de mayor jerarquía, hacia la derecha las que ostentan posiciones inferiores a ésta gradualmente respecto al extremo.

**FIGURA 2**  
**ORGANIGRAMA HORIZONTAL**  
**(Ilustrativo)**



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la investigación bibliográfica

Los organigramas horizontales, “despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan de forma análoga en columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente” (Benavides, 2004, p. 169)

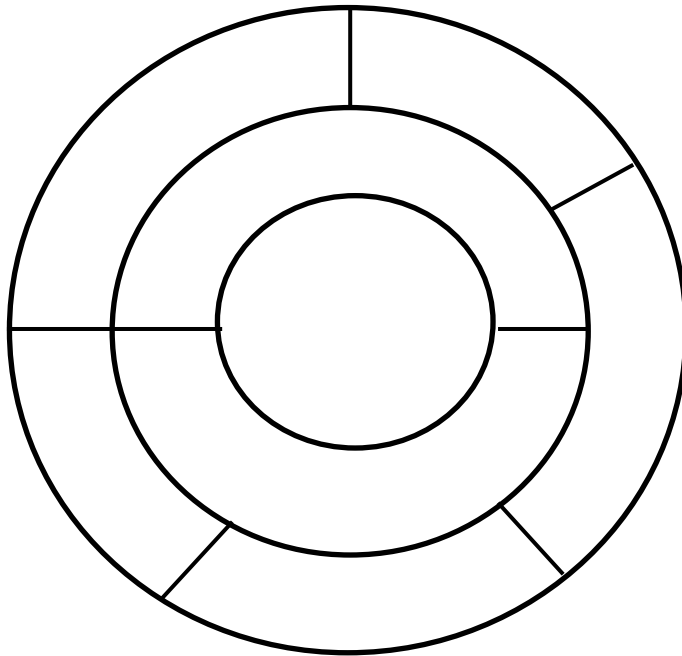
## B.3. ORGANIGRAMA CIRCULAR

La posición de superioridad se reserva el centro del diagrama y los demás niveles en aros concéntricos crecientes alrededor de este en disminución de su jerarquía.

Benavides (2004) refiere: “Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, en cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel jerárquico de la organización.” (p. 169) Su uso es frecuente en aquellas organizaciones donde sus departamentos o secciones se

relacionan con dos o más de distinto orden a la vez, conforme el ejemplo ilustrado.

**FIGURA 3**  
**ORGANIGRAMA CIRCULAR**  
**(Ilustrativo)**



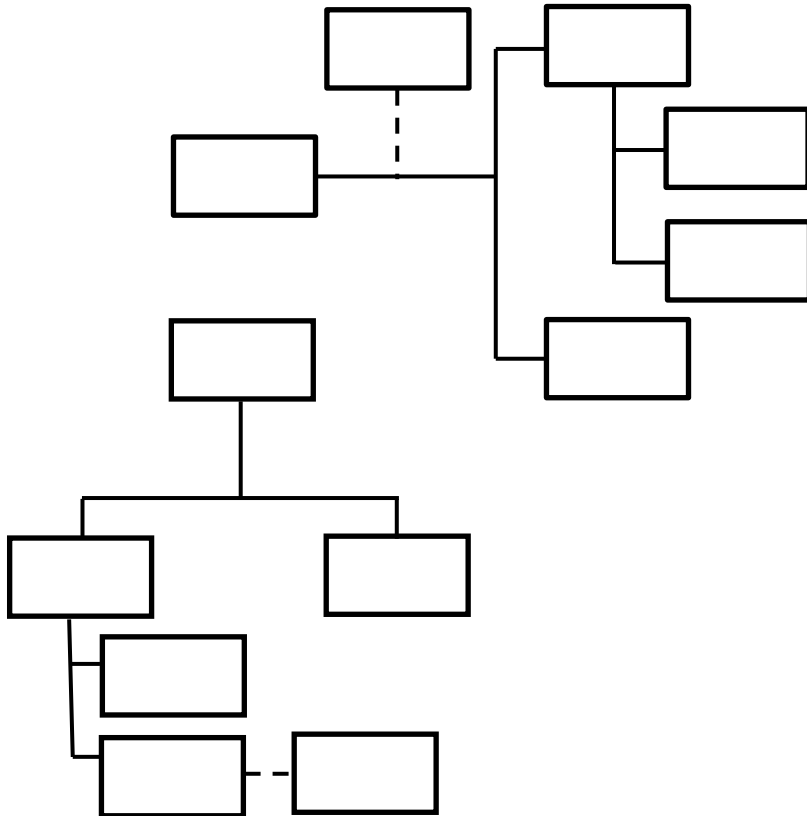
**FUENTE:** Elaboración propia con base en la investigación bibliográfica

#### **B.4. ORGANIGRAMA MIXTO:**

Emplea dos o más formas conjuntamente, por lo regular mezcla diseño vertical y horizontal en un mismo formato.

La ventaja principal radica en la posibilidad de ampliar las probabilidades de diagramación. “Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con gran número de unidades en la base” (Benavides, 2004, p. 171)

**FIGURA 4**  
**ORGANIGRAMA MIXTO**  
(Ilustrativo)



**FUENTE:** Elaboración propia con base en la investigación bibliográfica

### **C. ESTRUCTURAS Y TIPO DE AUTORIDAD**

La estructura organizacional, por lo tanto el organigrama, es el mecanismo ideal para expresar la manera como se constituye una organización y los mecanismos de integración, jerarquía y liderazgo que esta emplea; por excelencia, transmite el tipo de autoridad que un conglomerado aplica a su interior.

Entrañando los tres tipos de estructuración siguientes:



### **C.1. ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS JERÁRQUICAMENTE**

En este tipo de organizaciones, las decisiones están centralizadas en el que dirige, en la cabeza de la organización. La ordenes van de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha o del centro hacia las orillas según la forma vertical, horizontal o circular que se aplique en su diagramación.

La autoridad decrece según se reduce la responsabilidad; siendo ambas, mayores en la cabeza y menores en la base. Por ejemplo: Un jefe intermedio posee la autoridad y la responsabilidad de tomar decisiones sobre aspectos que le han sido delegados por su autoridad superior; quien se ubique (dentro de la estructura) por debajo de él le obedecerá, mas no así quien tenga una posición superior dentro de la misma organización.

Las posiciones por debajo obedecen más y mandan menos, a la inversa con quienes se ubican por encima de estos, mandan más y obedecen menos. “Las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior. El prototipo de una organización semejante lo constituye la empresa, la organización administrativa del gobierno, el ejército y la iglesia.” (Hernández y Ballesteros, 1980, p. 200)

### **C.2. ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS DEMOCRÁTICAMENTE**

En contradicción al modelo anterior figura el estilo democrático, donde las decisiones se toman en la base de la organización; o sea, por la mayoría de los integrantes. Se recurre a la votación popular en las decisiones trascendentales, así como la elección de los mandos superiores. Por principio, la responsabilidad de las decisiones debe ser compartida por quienes figuran al pie del organigrama.

Pareciera tratarse de una utopía, pero en la realidad es aplicable este tipo de integración social. En el mejor de los casos debería ser común en los partidos políticos, en los sindicatos, en las organizaciones de tipo gremial y otras de similar índole; aunque en la práctica no necesariamente se cumpla, “... no quiere decir, sin embargo, que carezca de sentido hablar de un tipo democrático de organización.” (Hernández y Ballesteros 1980, p. 201)

Es posible en ocasiones que algunas organizaciones inicien de forma democrática y posteriormente, por ambición de quienes figuran en

el poder electos popularmente, en uso y abuso del mismo, extingan la participación de los demás en las decisiones, limitándolas a quienes ostentan el cargo de mayor jerarquía, suele suceder.

### **C.3. ORGANIZACIONES ESTRUCTURADAS POR AUTORIDAD TÉCNICA**

En este tipo de organizaciones, las personas involucradas participan con base en sus conocimientos o capacidades técnicas, sus asignaciones se establecen en relación directa con sus profesiones o niveles académicos. "...por ejemplo, los hospitales y las universidades, donde los miembros tienen libertad de acción y la dirección no les puede fijar pautas de acción." (Hernández y Ballesteros, 1980, p. 201)

En su diagramación es común el uso de diseños circulares que relajen el impacto de superioridad ejercido por los modelos vertical y horizontal, evidenciando la ausencia de superioridad lineal.

Este tipo de organizaciones trabajan por una directriz establecida en los objetivos grupales y cada quien concede sus aportaciones sin necesidad de apego a determinada jerarquía. Regularmente requieren un alto grado de conocimiento especializado en alguna materia, en función de su naturaleza organizacional.

### **C.4. ORGANIZACIONES INFORMALES**

Se les denomina de esta manera a las redes que se forman al interior de una empresa o institución. "Encontramos amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él que constituyen la llamada organización informal." (Chiavenato, 1988, p. 150)

De la misma forma que en las empresas o instituciones, pero con mayor amplitud, en la sociedad se originan diversos tipos de relaciones directas o indirectas entre las personas que convergen en determinados sectores. Sobre todo cuando realizan actividades de índole laboral o de obtención de recursos con cierta periodicidad o frecuencia.

Los mencionados nexos, no necesariamente laborales, son otorgados por lazos de amistad, deporte, origen natalicio, religión, política, o cualquiera otra coincidencia o afinidad. De esta cuenta, en la sociedad convergen organizaciones que no se adhieren a ninguna forma de constitución social existente, por lo tanto no figuran, ni figurarán

seguramente, en organigrama alguno, a pesar de su evidente existencia y perduración en el tiempo.

Dentro del presente texto, se considera como organización informal a todos aquellos grupos analizados. Evidenciando en todas sus aplicaciones, su total desligue de cualquier forma institucional existente.

Ninguna de las organizaciones analizadas y diagramadas corresponde, se relaciona o deriva de alguna estructura formal; sino de las apreciaciones obtenidas durante el trabajo de campo.

En acuerdo con Chiavenato (1988):

... existen los procesos espontáneos de evolución social que se dan en el seno de toda actividad humana organizada, sin objetivos determinados, conscientes o precisos y que conducen a la organización informal natural. La organización informal se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales... .. Estas manifestaciones de la organización informal no proceden de la lógica: están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por la defensa de los cuales está dispuesto, algunas veces, a luchar y a resistir. (p. 151)

### **Origen de la organización informal**

La organización informal puede originarse por muchas razones, Chiavenato (1988) cita las siguientes: (a) intereses comunes, (b) la interacción como resultado de la frecuencia de la relación entre personas, (c) la fluctuación o traslado de una zona geográfica a otra y (d) la ocupación en los períodos de ocio o tiempos libres. (p. 153)

Las personas tienen naturalmente la necesidad de relacionarse con sus semejantes, por lo tanto: Por una u otra razón, en cada uno de los ambientes en los que se desarrolla entabla nexos con los demás individuos que ahí convergen, propiciando u originando la conformación de organizaciones informales.

## LIDERAZGO

Se define como la capacidad de inspirar y dirigir la conducta de otras personas en la búsqueda de determinados fines; objetivos comunes en el mejor de los casos, o los deseos del líder en determinadas circunstancias. Consiste en obtener que los integrantes de un colectivo, se identifiquen con las metas o actividades establecidas por quien está al mando, al punto que participen en su consecución o realización. “La esencia... es una relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros.” (Benavides, 2007, p. 211)

Se considera el “proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.” (Gilvert, 1996, p. 514)

Su estudio se ha intensificado durante las últimas décadas, estableciendo que se trata de un fenómeno de influencia interpersonal, orientado a la consecución de metas específicas; en el cual juega un papel preponderante la forma y contenido de la comunicación. “Siempre entraña intentos por parte de un liderazgo (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores.” (Tannenbaum y Weschler, 1961, p. 29-30)

Para que exista liderazgo, obligatoriamente deben existir dos figuras básicas: Quien lidera y quien permite ser liderado, mediante una dinámica compleja y única en función del objetivo. “Es un fenómeno psicosocial en el cual un grupo de personas, llamadas seguidores, son <arrastradas> por otra... Este seguimiento responde a unas circunstancias, tanto como a las características personales del líder.” (Ginebra, 1994, p. 26)

Los subordinados, son indispensables para el liderazgo. “Gracias a su disposición a aceptar órdenes, ayudan a definir el estatus de él y a hacer posible el proceso... Sin subordinado este carecería de importancia.” (Finch y Wankell, 1989, p. 507)

Sin seguidores no hay liderazgo, son su esencia; “... la disposición de las personas a seguirla es lo que hace de una persona un líder.” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p. 412)

En ocasiones el liderazgo es tan significativo e influyente que traspasa las barreras individuales de los seguidores; moderando o transformando sus creencias, actitudes, formas de vida y demás aspectos propios de su naturaleza, personalidad y conducta. Constituyendo una “habilidad de inspirar confianza y apoyo necesarios entre las personas para lograr las metas.” (Benavides, 2007, p. 211).

Se refiere “... a <mover> a la organización y no a los otros tramos del proceso directivo. Se trata de <arrastrar> más que de <empujar>. El Liderazgo es una alternativa a los procedimientos de avance y no al modo general de dirigir.” (Ginebra, 1994, p. 26)

Adicionalmente, el liderazgo debe considerarse como una dinámica que implica una aceptación de la superioridad de un individuo sobre otros, dentro de una distribución desigual de poder entre quienes dirigen y los que son dirigidos. El líder determina de cierta manera el que hacer de los demás, pero nunca éstos respecto a él.

El liderazgo no es sinónimo de capacidad directiva o de habilidad de dirigir, deben distinguirse. “De hecho, puede haber líderes de grupos completamente desorganizados, pero solo puede haber administradores en las estructuras organizadas donde se crean estos roles.” (Koontz, Wehrich y Cannice, 2008, p. 440) Por lo tanto, existen algunos que no necesariamente son ejemplo de orden u organización; de igual manera personas con altos niveles y capacidades organizacionales que no ostentan liderazgo.

## **A. NATURALEZA DEL LIDERAZGO**

El “liderazgo” surge de la conjugación de cuatro elementos:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable;
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones;
3. La capacidad de inspirar; y, por último, no menos importante
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El primer elemento relacionado es la existencia y el uso correcto del poder, como fuerza que permite el dominio o la influencia en la voluntad de los seguidores. Seguimiento de la comprensión básica de las

personas desde una perspectiva humana; que en relación de igualdad respecto a sus semejantes, viven y piensan haciendo uso de su razonamiento. Es muy distinto comprender la teoría al respecto de la motivación e inspiración de las personas, que aplicarla en la dinámica cotidiana al ejercer liderazgo.

En tercera posición figura la habilidad de inspirar a los demás, motivarles para que apliquen su potencial en determinada tarea o en las asignaciones de un proyecto. Aunque pareciera que la motivación es un elemento que nace y radica en los seguidores, sus necesidades y creencias, “la inspiración proviene de los directores del grupo, quienes quizá tengan cualidades de carisma y atractivo que despierten lealtad, devoción y el fuerte deseo por parte de los seguidores de promover lo que ellos quieren.” (Koontz et al, 2012, p. 414)

Por último, promover e incentivar la participación de todos y cada uno de los seguidores, impactando sus mentalidades y sujetándoles a las directrices de grupo como una manera de alcanzar sus objetivos propios. Considerando que las personas regularmente se motivan por intereses propios, personales, egoístas y por demás, particulares, independientes y autónomos.

La conjugación y manejo oportuno de los cuatro elementos considerados motivará en diferente medida a la población, algunos se sentirán inspirados a seguir, en el sentido de otorgar apoyo a determinado líder o sus ideas; en otros, simplemente no tendrá efecto.

En contraposición a la acción en el uso de los citados factores por parte de algún personaje, las personas responderán positiva o negativamente, etiquetándole como líder o no; motivados individualmente por múltiples razones, en su mayoría desconocidas. “La fuerza de motivación depende en mayor grado de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte del ambiente y el clima organizacional.” (Koontz et al, 2012, p. 414)

## **B. ¿QUIENES SE CONSIDERAN LIDERES?**

Al mismo tiempo que el liderazgo es el proceso de influencia y ejercicio de poder sobre determinada colectividad humana, es fuente generadora de líderes. “... un líder es alguien que puede influir en los

demás y que posee autoridad... y... Liderazgo es lo que hacen los líderes.” (Robbins y Coulter, 2010, p. 370)

El líder representa la persona de mayor influencia dentro de una organización, sin que necesariamente ostente el cargo de mayor jerarquía. (Asociación de Investigación y Estudios Sociales, 1993, p. 11)

En ocasiones, la persona que ostenta la más alta posición dentro de una determinada estructura no necesariamente es la de mayor influencia entre los colaboradores de la misma; pudiendo provenir esta de los mandos medios, incluso excepcionalmente de los de menor categoría, tal es el caso de algunos dirigentes sindicales.

El trabajo del líder consiste principalmente en crear una *visión colectiva*, propia de su comunidad o grupo. Imaginar el futuro cada día recobra más auge en las decisiones directivas, formular un mañana es una actividad indispensable en el liderazgo. En tal medida que algunos autores reconocen a los líderes como: “pintores de la visión y arquitectos del viaje”. (Bateman y Snell, 2009, p. 436)

“Los líderes miran hacia el futuro: inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.” (Koontz et al, 2012, p. 414)

### **C. ENFOQUES DE LIDERAZGO**

El liderazgo puede enfocarse en dos direcciones: Tareas u objetivos del equipo, del trabajo, de la empresa u organización, según sea el caso; o en las personas, en los miembros, en el bienestar de sus allegados.

La mezcla de ambas logra combinaciones magníficas en la coerción e integración de equipos, según se trate.

Los líderes que se enfocan en las tareas, dirigen y supervisan estrechamente a sus seguidores, la principal intención es verificar la total y satisfactoria ejecución de las asignaciones. “Se preocupa más por la realización del trabajo que por el desarrollo y crecimiento de sus subordinados.” (Finch y Wankel, 1989, p.510)

Por su parte, los que se orientan en las personas, les motivan e impulsan a cambio de controlarles y exigirles por arriba de sus potencialidades, estimulándoles para la realización y cumplimiento de objetivos, “les permiten participar en las decisiones que les afectan y establecen relaciones amistosas, de confianza y de respeto con ellos.” (Finch y Wankel, 1989, p.510)

Los estudios en esta área han descubierto que los grupos más eficaces muestran alguna variedad de liderazgo compartido, en el cual una persona (generalmente el gerente o el líder formal) realiza la función relacionada con tareas, mientras que otro miembro del grupo cumple la función social... El que es capaz de desempeñar bien ambos papeles sin duda será un excelente líder. (Stoner y Wankel, 1989, p. 510)

#### **D. TEORÍAS DE LIDERAZGO**

Las creencias o suposiciones respecto a los líderes y su influencia en las demás personas, existe juntamente con la disposición humana a conformar colectividades. “Sin embargo, no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo.” (Robbins y Coulter, 2010, p. 371)

Muchas personas argumentaron falacias durante siglos respecto a los líderes, de igual forma del liderazgo, que a la fecha, increíblemente, aún prevalecen; paralelamente “muchos autores desarrollaron muchas teorías sobre liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de las organizaciones e influyeron de manera perceptible en la teoría administrativa.” (Chiavenato, 2000, p. 153)

Para facilitar su estudio y comprensión, las teorías de liderazgo dentro del presente texto se dividen en cuatro grupos:

- 1) Primitivas
- 2) Escuela Clásica
- 3) Modernas
- 4) Otras corrientes

##### **D.1. TEORÍAS PRIMITIVAS**

La teoría primitiva por excelencia es la del *Gran Hombre*, la cual fundamentalmente argumenta que los líderes son personas que nacen con esas características, condiciones y aptitudes. “Ese concepto es común observarlo entre quienes se relacionan con áreas propias de las ciencias naturales. Perdió aceptación con el surgimiento de la escuela del comportamiento de la psicología.” (Koontz et al., 2008, p. 444)

Posteriormente aparecen estudios enfocados en la herencia o el linaje, integrándose en el *Enfoque Hereditario*; aseverando de igual



manera que los líderes nacen y no se hacen. Fundamenta sus posturas en las creencias de que las facultades de liderazgo son hereditarias y no pueden ser adquiridas. “Un ejemplo de este enfoque fue y sigue siendo hasta cierto grado la clase dirigente de los países europeos.” (Thierauf, Klekamp y Greeding, 1983, p. 480)

De igual manera la clase alta de muchas sociedades latinoamericanas, como Guatemala, aún emplean esta apreciación marginadora como aparato de coerción ante las masas hereditariamente desposeídas. Apoyadas por las clases medias que en su afán de igualarse a los poderosos y que se les reconozca como asociados a estos sostienen este tipo de absurdos, así devenguen salarios miserables o provengan y pertenezcan a círculos de pobreza, que pretenden evadir psicológicamente al menos, mediante este tipo de argumentos.

Adicionalmente surgen las teorías basadas en el adiestramiento. Sus seguidores las complementan proponiendo diversidad de técnicas para formar y preparar líderes bajo esos preceptos. “Sus defensores se basan en el supuesto de que todos podemos ser adiestrados como líderes.” (Thierauf et al., 1983, p. 480)

## **D.2. ESCUELA CLÁSICA**

Dentro de esta clasificación, se agrupan todos aquellos aportes de pensamiento que enriquecieron científicamente esta materia desde sus inicios; habiendo superado las posturas incluidas en las escuelas primitivas, ya sea afirmando, obviando o negando sus preceptos. “Estas primeras teorías de liderazgo se concentraban en los líderes (rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (comportamiento).” (Robbins y Coulter, 2010, p. 371)

La teoría de los rasgos considera que el líder es producto de una combinación de características propias que le distinguían de los demás miembros del colectivo. Por su parte, las teorías del comportamiento identificaban las formas propias de conducirse o comportarse de los líderes a diferencia de los que no lo son. “Estos dos enfoques tienen en común la suposición de que los que poseen rasgos apropiados o muestran las conductas adecuadas, destacarán como líderes en cualquier situación del grupo donde se encuentren.” (Finch y Wankel, 1989, p. 507)

### **a) Teorías de los Rasgos**

Como una continuación de la teoría del Gran Hombre y de la genética prevaleciente en el liderazgo, surge la corriente de pensamiento fundamentada en los rasgos de los líderes. “En este enfoque subyacía la premisa de que los buenos líderes nacen y se intentó determinar las características que poseían...” (Benavides, 2007, p. 211)

Se consideran parte de las teorías más antiguas. En las que prevalecen las características personales identificadas o cualidades específicas y distintivas, que al estar presentes en ciertos individuos privilegiados les permite ocupar la posición de líder.

Estas corrientes de pensamiento pueden considerarse como los primeros acercamientos al fenómeno. En la diversidad de estudios que le fundamentan, diversos investigadores, principalmente psicólogos, buscaron explicación al mismo mediante la identificación de características personales de los líderes; comprobando que poseerlas no es suficiente para ejercer una posición de liderazgo.

Después de leer novelas y ver muchos programas de televisión y películas, quizá todos creamos que hay personas que tienen una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, más agresivas, más decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras. (Finch y Wankel, 1989, p. 508)

El principal obstáculo de esta teoría radica en que se fundamenta en características determinantes de personalidad y no en potencialidades demostradas. “Las características personales del líder tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas.” (Ginebra, 1994, p. 26)

La dinámica que fundamentó la medición de rasgos dentro de estos estudios, se orientó en dos perspectivas básicas: “(1) intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron; (2) procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.” (Finch y Wankel, 1989, p. 508)

#### Primera línea de pensamiento: Estudio del comportamiento.

Los teóricos sustentaron sus preceptos con la existencia de características específicas entre los casos analizados, como primera

afirmación. Los rasgos identificados entre los líderes considerados en el análisis fueron innumerables, entre otros: “Inteligencia, iniciativa, imaginación, entusiasmo, optimismo, individualismo, valor, originalidad, receptividad, capacidad de comunicación, sentimiento de lealtad, personalidad, tenacidad, comprensión humana, capacidad supervisora y confianza en sí mismo.” (Thierauf et al., 1983, p. 481)

Por su parte, estudios comprobaron que no todos los líderes poseían las mismas características o, al menos, las consideradas indispensables; así mismo, algunas personas que si contaban con ellas no ocupaban posiciones de liderazgo precisamente. Por lo tanto, no fue posible establecer una relación directa entre la existencia de cualidades específicas y potencialidades de líder.

De igual manera no fue posible comprobar la cantidad precisa de cualidades y la combinación adecuada entre estas para determinar lo necesario para ser un líder. “Más aún, las docenas de estudios que se han realizado no coinciden en cuanto a qué característica son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con instancias reales de liderazgo.” (Koontz et al., 2012, p. 416) Enfrentando diversidad de críticas, entre otras la siguiente:

Si los rasgos del liderazgo pudieran identificarse, los países y organizaciones contarían con métodos más refinados en la selección de líderes. Únicamente aquellos que tuvieran los rasgos apropiados se convertirían en políticos, funcionarios y gerentes. Entonces las organizaciones y las naciones operarían de modo más satisfactorio. (Finch y Wankel, 1989, p. 508)

Ningún estudio hasta el momento ha encontrado rasgos que permitan distinguir a los líderes de quienes no lo son, ni por genética, mucho menos por características físicas. “La evidencia disponible hasta ahora señala que los que surgen como líderes no poseen una sola constelación de rasgos que los distingan claramente de los que carecen de ellas.” (Finch y Wankel, 1989, p. 508)

#### Segunda tendencia: Estudio de los rasgos.

Es más reciente que la primera y cuenta con menor número de estudios que le fundamenten. Orientada en comparar las características

de los líderes eficaces con los que no lo son, "... tampoco han logrado en general aislar los rasgos que guardan estrecha relación con el liderazgo eficaz." (Finch y Wankel, 1989, p. 508)

De igual manera, no se ha podido comprobar cuáles rasgos guardan relación directa con la eficiencia en el liderazgo. Descubriendo en la mayoría de casos que "un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre éstos y las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto." (Finch y Wankel, 1989, p. 508) Por lo general, "...no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo." (Koontz et al., 2008, p. 444)

## **b) Teorías del Comportamiento**

Los primeros estudios científicos que estudiaron el fenómeno de liderazgo a través del comportamiento, independientemente de sus rasgos, fueron los dirigidos por Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White en 1938 para la Universidad de Iowa.

Su principal aporte es el establecimiento de tres tipos o estilos básicos, que van desde la autocracia plena, hasta el dominio popular o total democracia. (Rue, Byars, Rubio y García, 1995, p. 218)

Esta línea de estudios buscó identificar lo que hacen los líderes efectivos para diferenciarse de los que no lo son. En el entendido que el comportamiento se refiere al "...patrón recurrente de conductas que muestra un líder." (Schermerhorn, 2010, p. 325) Considera entre otros aspectos: "Cómo delegan tareas, como se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, como efectúan sus labores, etc." (Gilbert, 1996, p. 516)

Los estudios realizados en esta línea de pensamiento se enfocaron en el comportamiento que los líderes mantenían respecto a sus colectivos y la actitud de estos hacia los integrantes. "... se intentó determinar cuáles son las conductas efectivas del líder, formulando las siguientes preguntas: ¿Qué hacen los buenos líderes?... ¿Existe un estilo particular de liderazgo que convierta en efectivos a los grupos y a las organizaciones?" (Benavides, 2007, p. 212)

Este tipo de análisis iba más allá de la descripción de la naturaleza de la personalidad de los líderes, en la búsqueda de determinar sus actitudes, lo que hacían y que por ende les convertía en efectivos. "A diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden

aprenderse. De eso se deducía que los individuos adiestrados en los comportamientos apropiados de líder podrían dirigir con mayor acierto.” (Finch y Wankel, 1989, p. 509)

Entre los principales aportes de estas teorías se encuentran los denominados *Estilos Clásicos de Liderazgo*, que básicamente “representan diferentes combinaciones de conducta directiva y soportiva del líder. Estas combinaciones se diferencian en la dirección, el apoyo y refuerzo que provee el líder, así como la participación del subordinado en la toma de decisiones.” (Ortiz, 1998, p. 33)

#### Estilo Democrático:

Se promueve la participación de todos los integrantes o por lo menos los que se relacionan con las tareas específicas, según sea el caso. En el mejor de los casos, “las decisiones del grupo se tomaban por voto mayoritario, se fomentaba la participación igual y las críticas y los castigos eran mínimos.” (Benavides, 2007, p. 212)

“El propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar los objetivos, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario.” (Chiavenato, 2000, p. 156) Quien ostenta el liderazgo, por su parte: “Alienta la participación, con énfasis en el logro de la tarea y el desarrollo de la gente.” (Schermerhorn, 2010, p. 326)

La peculiaridad del líder democrático o demócrata radica en que su dirección no se basa en la autoridad formal, “sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir reside en la relación, y comparte con el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos.” (Aguilar y Block, 1979, p. 184)

Rue et al (1995), señalan que el líder democrático y su grupo: (1) Comparten la toma de decisiones; (2) Gozan de crítica y premiación objetiva; (3) Existe apertura ideas y cambios; (4) La responsabilidad es compartida; (5) El líder explica su proceder en todo momento; (6) Operan en un alto nivel de calidad y productividad, y por último; (7) Predominan los sentimientos de éxito generalizado al interior del grupo. (p. 219)

#### Estilo Autocrático:

Conocido como autoritario. “El líder determina los pasos a seguir y las técnicas que se utilizarán en la ejecución de las tareas, de modo

imprevisible para el grupo.” (Chiavenato, 2000, p. 156) Schermerhorn (2010) le define como la “forma unilateral de mandato y control.” (p. 326)

Por lo común se observa que “las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueran sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas.” (Benavides, 2007, p. 212.)

Rue et al, (1995), respecto a estos líderes consideran: (1) Están muy conscientes de su puesto; (2) Tienen poca confianza en sus subordinados; (3) Sienten que la paga es una buena recompensa por el trabajo que sus subalternos aportan, dándole prioridad a esta como fuente de satisfacción; (4) Dan órdenes y piden que se lleven a cabo, sin permitir preguntas ni dar explicaciones; (5) Los miembros del grupo no asumen responsabilidades globales y solo hacen lo que se les dice; y (6) La producción es buena cuando está presente el líder, pero baja en su ausencia. (p. 219)

Este tipo de líder define personalmente las tareas de todo el equipo, les dice que hacer como hacerlo, en donde y en qué momento, supervisa directamente para garantizar el cumplimiento de lo asignado. “... puede adoptar la forma de Coerción, Benevolencia o Manipulación.” (Thierauf et al., 1983, p. 492)

### Estilo Laissez Faire:

En este estilo se muestra una tendencia a la libertad de los subordinados, permitiéndoles tomar decisiones individuales y de grupo. “Muestra una actitud de haga lo mejor que pueda y no me moleste” (Schermerhorn, 2010, p. 326) La actividad de dirección por parte del líder se reduce a su mínima expresión, dándole oportunidad al grupo en la toma de decisiones y atribuciones.

“En realidad, el líder ejerce poca o ninguna dirección por lo que los miembros del grupo disfrutan de mucha libertad.” (Thierauf et al., 1983, p. 492)

Por su parte, Rue et al, (1995) argumentan que este tipo de líderes por lo regular: (1) No confían en su habilidad de liderazgo, (2) No establecen metas grupales, (3) Existe libertad en la toma de decisiones para cualquier miembro del grupo, (4) Regularmente la productividad es baja y de calidad inferior, (5) Existe una tendencia por parte del grupo a

desinteresarse por el trabajo, y (6) La moral y el trabajo de grupo por lo general son bajos. (p. 219)

Las principales observaciones respecto a los estilos de liderazgo propuestos por las teorías de comportamiento, en el presente documento son las siguientes: Benavides (2007) considera que “Los estudios realizados demostraron que los grupos que tenían dirigentes democráticos eran los más satisfechos y los que funcionaban en la forma más ordenada y positiva posible.” (p. 212)

Por su parte, Finch y Wankel (1989): “Las conductas de un buen liderazgo se basan, por lo menos parcialmente, en la situación del líder, algunos investigadores han llegado a la conclusión de que ciertas conductas gerenciales son más eficaces que otras en una amplia diversidad de circunstancias.” (p. 509)

### **D.3. TEORÍAS MODERNAS DE LIDERAZGO**

A partir de los enfoques clásicos son muchas las perspectivas que se han adoptado para estudiar el fenómeno, entre otras:

- a) La Teoría “X” y la Teoría “Y” de McGregor
- b) El Modelo Vroom-Yetton
- c) Estudios de la Universidad de Ohio y Michigan
- d) Los estudios de Blake y Mouton
- e) Teoría Situacional
- f) Teoría de Contingencias y
- g) Teoría de la Ruta Meta, entre otras.

#### **a) La Teoría “X” y la Teoría “Y” de Mc Gregor**

Douglas Mc Gregor es un personaje muy influyente en la gestión de recursos humanos durante el siglo XX. Su enfoque considera: “Otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo.” (Benavides, 2007, p. 215) En su obra: *El lado humano de las organizaciones*, describe dos formas de pensamiento dominante en los líderes o tendencias “X” y “Y”, cada una constituye una contraposición a la otra.

La primera considera que los trabajadores sólo actúan favorablemente bajo el uso de métodos autocráticos de presión; y la segunda, por el contrario, argumenta que los colaboradores conscientes de su necesidad disfrutan su labor haciéndola con gusto y sin presión.

### Teoría X:

Concebida como: “El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control” (Mc. Gregor, 1994, p. 33).

Los líderes influenciados por esta teoría presuponen: (1) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, (2) La mayor parte de personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización; (3) El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad; (4) Bajo este apercebimiento la motivación se basa en el *principio de pan y palo*, en la cual el empleador restringe o limita las condiciones básicas del colaborador, al punto de anular su participación si es necesario hasta que se limite a las reglas de la organización. (Mc. Gregor, 1994, p. 33 - 41)

### Teoría Y:

Concebida como una forma de realización personal a través del trabajo, donde coincide “la integración de los objetivos individuales con los de la organización” (Mc. Gregor, 1994, p. 45)

Es considerada el opuesto a lo planteado por su predecesora teoría “X”. En esta forma de pensamiento el proponente considera que “el rendimiento de la organización es una función de la motivación y satisfacción de los trabajadores, afirma por lo tanto que los supervisores desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano.” (Benavides, 2007, p. 216)

Los supuestos de la teoría “Y” son: (1) La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, (2) El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, (3) El compromiso con los objetivos está en función de las recompensas asociadas con su logro, (4) El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades, (5) Existe una amplia capacidad creativa, ingeniosa y muy imaginativa en la solución de problemas por parte del personal, de la cual la organización solo emplea una parte ya que los colaboradores disponen de mucho más. (Mc. Gregor, 1994, p. 47 y 48)



Prevalece el denominado *Estilo psicológico de liderazgo*, basado en la integración de los colaboradores mediante la liberación de la autoridad. Cabe mencionar la perspectiva que al respecto guardan Aguilar y Block (1979): “Esencialmente, la teoría X se fundamenta en el nivel inferior de las necesidades humanas. La teoría Y supone que, una vez satisfechas aquellas dejan de motivar, se fundamenta en el nivel superior de las necesidades.” (p. 188)

Este punto de vista de Aguilar y Block apertura la aplicabilidad de las teorías de Mc. Gregor respecto a las personas o los conglomerados según sea el caso, en función de sus ingresos. Por su parte, la Teoría X con quienes luchan por lo mínimo; y la Teoría Y con aquellos que ya rebasaron esas necesidades.

Al relacionarla con los estilos clásicos de liderazgo, se justifica la aplicabilidad de sistemas autocráticos, rígidos y altamente disciplinarios con quienes trabajan por su subsistencia, flexibilizándose conforme crecen los ingresos y mejora la calidad de vida del colaborador, quien en mejores circunstancias, puede prescindir de una relación de dominio y explotación para obtener y mantener su *estatus*.

Regularmente, los primeros carecen de oportunidades; mientras los segundos, se supone al menos, mientras mejoran su nivel y calidad de vida obtienen mayores posibilidades de desarrollo.

## **b) El Modelo Vroom-Yetton**

Es un modelo que considera las situaciones como una actividad natural y cotidiana que enfrenta el líder. Establece que en cada una asumirá una actitud o un estilo de liderazgo diferente para superarla, formulando procesos de decisión que pueden ir desde lo más autocrático hasta lo más participativo posible en una escala de cinco niveles.

Los procesos decisorios, a manera de árbol, se extienden entremezclando los niveles mencionados con siete atributos de los problemas, suponiendo que el líder asumirá un estilo diferente según la situación a resolver y el momento en que esta se da.

Los atributos los divide en: (a) Importancia de la calidad de la decisión, (b) Información del líder respecto al problema, (c) Grado de estructuración del problema, (d) Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados, para una puesta en práctica efectiva, (e) Probabilidades de que la decisión superior sea aceptada por todos,

(f) Congruencia entre los objetivos de la empresa y los de los subordinados y (g) Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.

### **c) Estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la de Michigan**

Estos estudios se basan en determinar cuál de los enfoques de liderazgo resulta más eficiente, ya sea el que guarda *orientación hacia la producción* al que también denominan *Estructura de Iniciación* ó el que se orienta a los empleados o de *Consideración*. (Gilbert, 1996, p. 520).

#### Estudios de Liderazgo del Estado de Ohio:

Los estudios midieron los efectos de ambos enfoques, entre sus hallazgos figuran:

La rotación era mínima y la satisfacción máxima con líderes que mostraban gran consideración. Por el contrario, cuando se les daba una clasificación baja en consideración y alta en la estructura de iniciación, se apreciaba un gran número de quejas y una elevada rotación. (Finch y Wankel, 1989, p. 510)

Proponen un instrumento para analizar el comportamiento de quien dirige al equipo, conocido como *Cuestionario Descriptivo del Comportamiento del Líder* (LBDQ, por sus siglas en inglés). “Este se ha usado con los comandantes y tripulación de aviones de bombardeo en el departamento de la fuerza aérea de E.U.” (Rue et al., 1995, p. 220).

#### Estudios de la Universidad de Michigan:

Estos estudios se orientan a descubrir principios que contribuyan paralelamente a ambos enfoques, o bien, que a la vez que incrementen la productividad, satisfagan a los integrantes del equipo.

Demostraron que los líderes que se enfocaban en los colaboradores encabezaban grupos más productivos. “Tendían a utilizar la toma de decisiones en grupo más que las individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de alto desempeño.” (Finch y Wankel, 1989, p. 511)

Más adelante, ambos cuerpos académicos, en estudios específicos demostraron que el rendimiento obtenido por los líderes, más que del enfoque, dependía de la situación en la cual se aplicaba:

Los comandantes de la fuerza aérea que obtuvieron una alta clasificación en consideración fueron clasificados menos eficaces que los comandantes orientados a las tareas. Es posible que el ambiente más autoritario de los militares, aunado a la creencia de la tripulación de que en el combate se requieren decisiones duras, haya hecho que se haya dado una clasificación más baja a los líderes orientados a las personas. Por otra parte, los supervisores y gerentes que no trabajan en el departamento de producción de grandes compañías recibían una clasificación más alta en eficacia si también se les daba una puntuación elevada en consideración. (Finch y Wankel, 1989, p. 510)

#### **d) Los estudios de Blake y Mouton**

Señalan que él líder se basa en suposiciones para dirigir. “Intervienen dos factores en su conducta como dirigente: Preocupación o interés por la producción y preocupación o interés por las personas, y cómo se relacionan entre sí.” (Benavides, 2007, p. 213)

Estos autores, con base en los estudios realizados por Ohio y Michigan, desarrollaron una forma gráfica para representar la mezcla de ambos intereses; denominándole *Grid Gerencial* ó *Grid Administrativo*.

El Grid consiste en una matriz enumerada del 1 al 9 en ambos ejes “x” e “y” totalizando 81 recuadros en su interior; cada uno representa un estilo de liderazgo diferente.

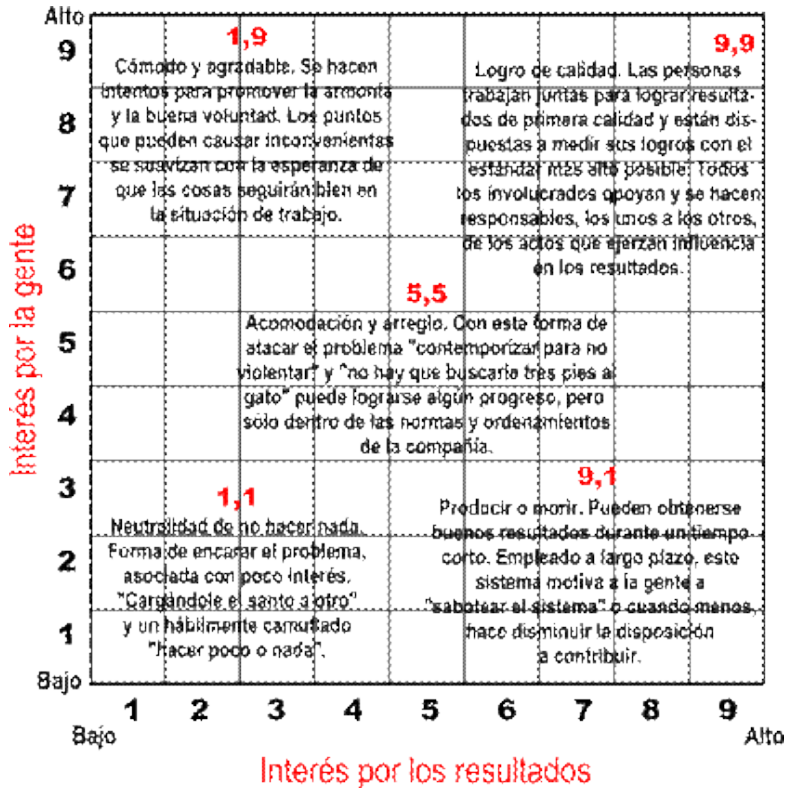
Sobresaliendo el que se ubica en el centro o (5,5) y los cuatro puntos extremos: (1,1), (9,1), (1,9), y (9,9).

“Es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses.” (El ergonomista, 2004, párrafo 4)

Los estilos de liderazgo que enfatiza el Grid Gerencial son:

- a) De Club Campestre (1,9);
  - b) De Mando Empobrecido (1,1);
  - c) Estilo de Mando Autoridad-Obediencia (5,5);
  - d) Estilo de Mando Basado en el Hombre-Organización (9,1); y
  - e) Estilo de Mando Caracterizado por el Trabajo en Equipo (9,9).
- (Benavides, 2007, p. 213)

**FIGURA 5**  
**Grid Gerencial**  
**(Ilustrativo)**



FUENTE: <http://www.elergonomista.com/lidmichigan.html>

### e) Teorías Situacionales

En el afán de resolver lo que hasta ese momento se consideraba únicamente como... "Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación." (Chiavenato, 2000, p. 153) surgen las *Teorías del Liderazgo Situacional*, formando un tercer enfoque.

Se fundamentan en el pensamiento de que el estilo de liderazgo está en función de una serie de factores que convergen al momento de asumirlo, en función de una situación determinada.

El liderazgo estará en consonancia con los eventos que se relacionen en el momento.

Antes de asumir un estilo, el líder evalúa entre otros factores los siguientes: “Las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los subordinados, el ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los subordinados, etc. Una persona que es un líder eficaz en una situación fracasara tal vez en otra.” (Finch y Wankel, 1989, p. 507)

Estos enfoques han gozado de gran aceptación por parte de la comunidad en general, el planteamiento que propone relacionando las circunstancias del entorno con la decisión previa a escoger un estilo de liderazgo, parece más lógico que cualquiera de las teorías anteriores. “Una situación específica también puede hacer un líder de una persona que de otro modo podría ser un seguidor.” (Thierauf et al., 1983, p. 482)

La teoría situacional considerada como el tercer gran enfoque, propuesta en sus inicios por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, entre sus principales postulados sostiene: “El estudio más eficaz del liderazgo varía según la <madurez> de los subordinados,...no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionada con la tarea.” (Finch y Wankel, 1989, p. 521)

De los estudios más relevantes que parten de esta noción están los realizados por la Universidad de Illinois, a cargo de Fred E. Fiedler. “La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no solo por atributos de sus personalidades, sino también debido a varios factores situacionales y las interacciones entre líderes y los miembros del grupo” (Koontz et al., 2008, p. 452)

Esta teoría recomienda la aplicación de un estilo directivo dinámico y flexible, no estático. Siendo tarea indispensable por quien dirige, evaluar constantemente los diferentes aspectos que se relacionan con la influencia que ejerce sobre sus seguidores y la respuesta de estos respecto a sus asignaciones; con el fin principal de determinar las combinaciones directivas necesariamente probables y las circunstancias de su aplicación.

Respecto a los colaboradores es de suma importancia aclarar las tareas que se les asigna, “lo cual llevará al líder a usar el modelo situacional de liderazgo, así como a la identificación del estilo que más se adapte al individuo y a la tarea.” (Ortiz, 1998, p. 34)

El pensamiento básico que coexiste en las teorías situacionales es: “Ni el estilo orientado hacia la tarea, ni el estilo orientado hacia las

relaciones humanas son eficaces todo el tiempo. Al contrario, cada estilo parece funcionar mejor cuando se utiliza en la situación correcta.” (Schermerhorn, 2010, p. 327)

La teoría basada en la situación ha sido influyente en el ámbito empresarial, académico y científico; originando nuevas interpretaciones. “Esta perspectiva ha dado origen a los enfoques de contingencia, los cuales intentan especificar los factores situacionales que determinan la eficacia de un estilo particular.” (Finch y Wankel, 1989, p. 507)

#### **f) Teorías de Contingencias**

Como una derivación de las teorías situacionales de liderazgo surge el enfoque de contingencias. Los estudios de los rasgos y la conducta establecieron la influencia de muchas variables en el liderazgo. “Por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo definido en este sentido.” (Gilbert, 1996, p. 524)

Por su parte, los estudios desarrollados desde la perspectiva situacional descubrieron la existencia de factores decisivos en la práctica para la elección de un estilo. “Los enfoques de contingencia tratan de: (1) Identificar cuál de esos factores es el más importante en un conjunto determinado de circunstancias y (2) Predecir el estilo de liderazgo que será más eficaz en ellas.” (Finch y Wankel, 1989, p. 517 y 518)

Con base en los planteamientos establecidos por esta teoría, existen dos estilos básicos de liderazgo: *Tarea Motivada* y *Relación Motivada*. El primero se enfoca en la satisfacción de las necesidades del líder o de la organización, en la búsqueda del cumplimiento de las tareas; mientras el segundo, en contraposición, por mantener la satisfacción dentro del equipo de trabajo en el ámbito de las relaciones interpersonales, “... y hacia la satisfacción de su necesidad de asumir un puesto prominente en el grupo.” (Rue et al, 1995, p. 228)

Las teorías de contingencia surgen de los estudios realizados por Fiedler. En los cuales, “descubrió tres elementos en la situación de trabajo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz: las relaciones entre miembros y el líder, la estructura de la tarea o el poder del puesto del líder.” (Finch y Wankel, 1989, p. 518)

La teoría de contingencias establece que el liderazgo efectivo es resultado de tres factores: (1) La persona, (2) Su conducta y (3) La situación. Por lo tanto, este deriva tanto del individuo como de las

situaciones que las circunstancias le ofrecen. El factor humano, Fiedler le denomina *Estructura Motivacional*. Lo demás depende de la situación, pero como tal, no debe alejarse del control del líder.

La teoría de Fiedler se ocupa de controlar las variables que derivan de la situación, denominándolas *variables de contingencia*, que a la vez sirven para diagnosticar el *control situacional*; refiriéndose a este control como el nivel de poder o grado de influencia que un determinado sujeto tiene respecto a otros dentro de una colectividad, condicionando incluso sus conductas. El respaldo del grupo hacia quien lo dirige se mide por medio de la calidad de *Relaciones Líder-miembro*; por su parte, la complejidad en la descripción de la tarea, procedimientos y metas por medio del *Grado de estructura de la tarea*; por último, el poder que ostenta el líder para recompensar y sancionar, por medio de la *Cantidad de poder*. La primera puede ser buena o mala, la segunda alta o baja y la última fuerte o débil, respectivamente. (Schermerhorn, 2010, p. 327)

Benavides (2007), reconoce los factores situacionales de la manera siguiente: “Las relaciones líder miembro; representan el nivel en que dirigentes y subordinados simpatizan. La estructura de tarea; denota la medida en que las tareas del subordinado se definen de manera clara y precisa. El poder de posición; se refiere al nivel de poder e influencia que ejerce el directivo, incluyendo la facultad de otorgar recompensas e imponer castigos.” (p. 214)

Según Finch y Wankel (1989) la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo constituyen el factor más importante del poder y la eficacia de quien dirige. Seguido de la estructura de la tarea, entre más estructurada mayor autoridad y viceversa. En su apreciación, el poder del puesto es la última variable descubierta, “un gran poder de posición simplifica la tarea del líder consistente en influir en los subordinados, mientras que poco poder de puestos dificulta más su misión.” (p. 520)

### **g) Teoría de la Ruta-Meta o de Trayectoria-Meta**

Esta teoría, formulada por Robert House y Terence Mitchel en 1974, se fundamenta en la creencia que el subordinado se ve inspirado por el líder en medida que le vea y reconozca como fuente de satisfacción de sus propias metas personales, o bien, como una ruta para lograr sus propósitos.

Derivado de esta apreciación, el que dirige cumple un papel de facilitador para sus seguidores; permitiéndoles superar cada día los resultados obtenidos en sus labores y acercarse a determinado fin. “Subraya el papel del líder para aclararle a sus subalternos como pueden obtener magníficos resultados y las recompensas consecuentes.” (Gilbert, 1996, p. 528)

Bajo este apercibimiento, “el desempeño y la satisfacción laboral... son resultado de la interacción de las características situacionales, las características del subordinado y el estilo del dirigente.” (Benavides, 2007, p. 215)

Al respecto, el líder puede desenvolverse con base en cuatro modelos de liderazgo, comprendidos desde uno directivo hasta uno meramente de apoyo. Según esta teoría: “Los dirigentes pueden mejorar el rendimiento de los subordinados adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión definidos...” (Benavides, 2007, p. 215)

El estilo de liderazgo que acepten los subordinados está relacionado con sus rasgos personales. Quienes consideran tener una participación influyente en el equipo, optan por un modelo de tipo participativo; y las personas que confían en la suerte o la fuerza del destino, optan por uno autoritario en muchos casos.

Los cuatro estilos de liderazgo que plantea esta teoría son:

#### De Apoyo:

Este estilo de liderazgo manifiesta interés por las necesidades y bienestar de los subordinados, está enfocado en la gente –los integrantes del colectivo.

#### Instructivo

Se basa en instrucciones. Estructura las tareas detalladamente, indicando los resultados que se esperan del trabajo del subordinado. Su enfoque claramente es hacia la organización.

#### Participativo

Pudiendo enfocarse en la organización como en los integrantes, o ambos. Persigue la participación de los subordinados, para lo cual les permite participar en la toma de decisiones.



### Orientado a Logros

El líder se enfoca en la obtención de resultados y el desempeño eficiente del equipo de trabajo. La teoría de la ruta-meta, se fundamenta en el *modelo de las expectativas*, considerando al líder como fuente de recompensas para los integrantes de los colectivos que encabezan.

El modelo asevera la influencia que tienen las expectativas en la motivación de las personas. “Trata de predecir cómo los diferentes tipos de recompensa y de estilos de liderazgo afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los subordinados.” (Finch y Wankel, 1989, p. 521)

## **D.4. OTROS ESTILOS DE LIDERAZGO**

- a) Carismático
- b) Transformacional
- c) Visionario
- d) De Servicio

### **a) Liderazgo Carismático**

Se constituye como una derivación de la teoría de rasgos, se apoya en la existencia de individuos con una personalidad excepcional que impacta el lugar donde se desenvuelvan. Mostrando entre otras, las características siguientes: Emotividad, autoconfianza, visión y valores claros y definidos, convicciones fuertes, promotores de cambio, altas expectativas, deseo de apoyar a los demás y entusiasmo.

Los líderes carismáticos promueven por sí mismos, apoyados en su personalidad, el deseo de seguirles, siendo decisivo en este proceso la imagen que proyectan; extendiendo su influencia en ocasiones al ámbito social y político. House llevó a cabo uno de los primeros estudios basados en la existencia de rasgos eminentemente carismáticos. (Koontz, 2012, p. 416 y 417)

### **b) Liderazgo Transformacional**

Considerado como una extensión y aplicación carismática del liderazgo, se fundamenta en el empleo de características personales de algunos colaboradores con fines organizacionales; se concentra en la relación que mantiene el influyente para con el grupo. “Esta teoría se ocupa de los líderes que ejercen una influencia considerable y poco

común sobre sus seguidores; dicho de otra forma, se ocupa de los líderes carismáticos, a los cuales se les define como líderes transformacionales.” (Benavides, 2007, p. 216 y 217)

El liderazgo transformacional, no debe confundirse con el carismático en su sentido literal por ser una aplicación de este; aunque el concepto de transformación se fundamenta en el carisma como fuente básica de su existencia, la aplicación de este último no siempre se limita a la transformación, el beneficio colectivo o el cambio organizacional.

En este estilo se pretende motivar a los seguidores a hacer más allá de lo que se les exige, promoviendo e incrementando sus capacidades en función del mejoramiento organizacional, sobre todas las cosas. “Estos líderes suelen tener una gran inteligencia emocional y debido a esto se entiende muy bien, tienen una fuerte motivación, sienten empatía por otros y cuenta con habilidades interpersonales efectivas.” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008, p. 375 y 376)

El desarrollo de las teorías transformacionales en gran parte se debe a que en la actualidad grandes organizaciones desarrollan programas de innovación continua para con sus colaboradores; este tipo de actividades muchas veces requieren cambios inmediatos, posibles de lograr a través del desarrollo de este tipo de líderes con carisma, orientándoles a fines eminentemente colectivos.

Este tipo de líderes están capacitados para transmitir la visión y la meta de forma trascendentes, atrayendo el compromiso de su equipo. “Procuran crear una imagen de éxito y competencia y poner ejemplos, con su propio comportamiento, de los valores que sostiene.” (Finch y Wankel, 1989, p. 527 y 528)

Este tipo de líderes se consideran una herramienta social muy efectiva, entre otras capacidades se encuentran la revitalización institucional decadente, la ayuda motivacional, la integración de equipos de trabajo y recuperación de objetivos personales. “Pueden representar un grave peligro, si sus valores y metas van en contra de los principios básicos del mundo civilizado.” (Finch y Wankel, 1989, p. 528)

### **c) Liderazgo Visionario**

Se fundamenta en el establecimiento de una visión y la transmisión de esta a los seguidores, otorgando un sentido de futuro y la necesidad de obtención o materialización de lo anhelado. La

idealización en esta perspectiva solo cumple la primera parte del proceso, obtener el apoyo de la colectividad para lograrlo e integrar lo necesario es donde radica el problema realmente.

#### **d) Liderazgo de Servicio**

Este estilo de liderazgo se enfoca centralmente en el beneficio de los seguidores, ayudarles a alcanzar objetivos, desarrollar su potencial humano o simplemente percibir beneficios sociales, entre otras aplicaciones.

Usted pudiera pensar en el liderazgo de servicio con esta pregunta en mente: ¿Quién es más importante en el liderazgo, el líder o los seguidores? Para quienes son adeptos al liderazgo de servicio no hay duda sobre la respuesta correcta: los seguidores. El liderazgo de servicio “se centra en los otros”, no en uno. (Schermerhorn, 2010, p. 323)

### **E. PODER Y LIDERAZGO**

El poder es la capacidad de que los demás hagan algo que uno quiere, concebido como el predominio ejercido por algunas personas sobre otras, incluso multitudes; representa el ingrediente fundamental para liderar.

No existe liderazgo sin poder, aunque ostentar este último no garantiza el desempeño eficiente de líder. “El liderazgo comienza con la forma en que un administrador ejerce su poder para influir en el comportamiento de otras personas.” (Schermerhorn, 2010, p. 321)

#### **E.1. DIMENSIONES DE COBERTURA DEL PODER**

Franklin (2009, p. 8) establece dos amplitudes de cobertura del poder:

##### **a) Micro-Nivel**

Enfocado sobre todo a las tareas específicas, a las actividades producto de la cotidianidad, a las personas y sus conductas como respuesta propia de sus actividades diarias; donde tiene cabida la búsqueda de la continuidad de los procesos básicos de toda organización.

### **b) Macro-Nivel**

Este tipo de poder se orienta a la comunidad, a la permanencia del colectivo; por ende a la manutención del estatus y representatividad. Este tipo de acuerdos de alto nivel, en la presente aplicación definen los vínculos con otras organizaciones, incluyendo cuerpos de seguridad, entidades de carácter público y de comercio informal, entre otras.

## **E.2. TIPOS DE PODER**

Esta clasificación se fundamenta en la formalidad, concebida como la existencia de algún nexo o instrumento legal o jurídico que establezca de alguna manera la existencia de determinada relación, posiblemente de autoridad o afinidad, que de cierta manera predisponga el predominio o la facultad y ejercicio de poder entre los participantes.

### **a) Poder Formal**

Se clasifica como tipos formales de poder a todas aquellas relaciones que impliquen su ejercicio con base en alguna regla o judicatura proveniente del derecho positivo para su implementación, adecuación, instauración y permanencia.

Dentro de los colectivos analizados prevalecen las malversadas relaciones matrimoniales o de concubinato, las patrono-laborales y las paterno-filiales, comúnmente.

### **b) Informal**

Concebido como aquel que se otorga por lazos de afinidad o empatía como la amistad entre personas de similitud etaria, social y situacional, entre otras; de igual manera las que se forman por la admiración o respeto otorgado por el conocimiento en determinada materia o la pericia en el empleo de determinados mecanismos.

## **E.3. FUENTES DE PODER**

Constituye la razón originaria de la supremacía, explica el porqué de su existencia. “Uno de los primeros enfoques y que sigue siendo de los más útiles para entender el poder lo ofrecen French y Raven: sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder.” (Bateman y Snell, 2009, p. 439) Siendo estas:

### **a) Legitimidad,**

- b) Experiencia,
- c) Capacidad de otorgar recompensas,
- d) Coerción y
- e) Referencia.

#### **a) Legitimidad**

De ninguna manera debe confundirse con formalidad, mucho menos con legalidad o licitud, en ningún momento y en cualquiera de sus aplicaciones; ya que se trata de concepciones totalmente distintas en cualquiera de sus acepciones.

De esta forma es posible referir, por mencionar algunos ejemplos: Un pandillero legítimo, más no un pandillero formal. Así mismo, puede mencionarse un auténtico merolico, en pleno disfrute de su legitimidad, más no por eso es lícito o jurídicamente permisible.

De esa cuenta, el líder con poder legítimo tiene el derecho, o la autoridad, de decir a otro lo que tienen que hacer, los subalternos de los grupos conflictivos están, de cierta forma, obligados a cumplir con las órdenes. De la misma manera que un supervisor le indica al operativo sus tareas, un narco-mayorista le indica a un narco-minorista sus capacidades de distribución en el sector, entre otras de sus facultades concedidas por la legitimidad que ostenta su jerarquía.

La legitimidad se constituye como la capacidad de influir en el comportamiento de los demás, en virtud de los derechos que le confiere el poder a través de la autoridad. Schermerhorn (2010) le reconoce como “el derecho que otorga el propio puesto o estatus organizacional para ejercer control sobre las personas que ocupan puestos subordinados” (p. 322)

Por su parte, el subordinado no puede girar instrucciones de manera inversa, ya que carece de legitimidad. De igual forma que un operario de una línea de producción en una maquila legítimamente no debe indicar al gerente de línea respecto a asuntos directivos.

#### **b) Experiencia**

Denominada también de pericia o de capacidades específicas. Es propia de aquellos individuos con determinadas destrezas particulares y no del todo comunes. Se le conoce también como la “Capacidad de influir a través de conocimientos específicos... gracias al

conocimiento técnico, práctico o información pertinente a la materia de trabajo en cuestión.” (Schermerhorn, 2010, p. 323)

La experiencia se desarrolla en función de la adquisición de ciertas habilidades, capacidades o aptitudes específicas en determinada materia o área de ejecución. “El líder que tiene poder de pericia tiene cierta experiencia o conocimiento; la gente cumple porque confían en que pueden aprender de esa pericia, o pueden obtener algo de ella.” (Bateman y Snell, 2009, p.440)

### **c) Capacidad de otorgar recompensas**

Cuando una persona puede conceder incentivos, bonificaciones o remuneraciones adicionales, prerrogativas, mejoras o determinados privilegios a sus subordinados, se dice que es un líder que disfruta de poder con base en el otorgamiento de recompensas.

Este tipo de poder se reconoce como la “capacidad de ofrecer algo de valor (una consecuencia positiva) como un medio para influir en el comportamiento de otras personas.” (Schermerhorn, 2010, p. 321)

Conocido también como el *Poder de Recompensa*. A quien lo ostenta se le reconoce como la persona que “influye en otros porque controla recompensas valiosas; la gente cumple con los deseos del líder para recibir estas recompensas.” (Bateman y Snell, 2009, p. 439)

### **d) Coerción**

Entendemos por coerción al uso de métodos que de alguna forma transgreden, coartan, delimitan o violentan la integridad de las personas y cualquiera de sus derechos naturales inherentes.

Está íntimamente relacionada con la aplicación de castigos para modelar o ajustar el comportamiento individual a una tendencia grupal.

El poder ejercido mediante la coerción: “Es la capacidad de castigar o de retirar las consecuencias positivas como forma de influir en la conducta de otras personas.” (Schermerhorn, 2010, p. 322) “El líder con poder de coerción ejerce el control sobre sanciones, y la gente cumple para evitarlas.” (Bateman y Snell, 2009, p. 439)

Los niveles de coerción establecidos como fuente usual de poder entre los organismos analizados son altos, abarcando formas simples de manipulación, social e intrafamiliar comúnmente; hasta mecanismos de aniquilación o eliminación física por medio del asesinato u homicidio.

### **e) Referencia**

Consiste en conceder información o acreditar cualidades o capacidades de una determinada persona. Puede ser benévola, de igual manera letal, en la búsqueda de admiración o superioridad.

La referencia influye en la conducta de otras personas debido a que éstas le admiran y quieren identificarse positivamente con quien goza de ella. Se deriva del carisma o de la atracción interpersonal, desarrollándose y manteniéndose a través de las personas “que alientan la admiración y el respeto en los demás.” (Schermerhorn, 2010, p. 323)

Este tipo de líder goza de atributos que constituyen atractivos para los demás, “... la gente cumple por admiración o gusto personal, un deseo de aprobación o un deseo de ser como el líder.” (Bateman & Snell, 2009, p. 440)

Sin lugar a dudas, la mejor fuente de poder disponible es aquella que se basa en las cualidades personales y particulares de quien ostenta una posición de liderazgo, debiendo contemplar necesariamente el acceso a más de un causal de influencias. “De hecho, un líder verdaderamente exitoso debe ser muy bueno al crear y emplear dos bases de poder personal, el poder que da el conocimiento experto y el poder de referencia.” (Schermerhorn, 2010, p. 322)

## GRUPOS CONFLICTIVOS

### DEFINICIÓN

Se definen los grupos conflictivos como todas aquellas colectividades humanas con características propias plenamente definidas, que generan alteraciones o conflictos, cualesquiera que estos sean, contra la naturaleza, la sociedad y el ambiente.

*El Autor.*

### A. ETIMOLOGÍA

El término grupo conflictivo se constituye y fundamenta en la unión y aplicación de dos conceptos. Inicialmente, grupos como sinónimo de colectividad de personas y conflictivos en el uso de un adjetivo calificativo asociado con la generación, propiciación, inclinación o tendencia a la ocurrencia de conflictos; sean estos, contra la naturaleza, la sociedad o el ambiente; específicamente, la convivencia pacífica y armoniosa.

#### A.1. GRUPO O GRUPOS SOCIALES

Se entiende por *grupo* o *grupo social* la existencia de dos o más personas que se hallan en interacción durante un período apreciable, que tienen una actividad u objetivo común dentro del marco de ciertos valores compartidos, y con una conciencia de pertenencia suficiente para despertar la identificación como grupo. (Ander-Egg, 1995, p. 139)

Derivado de la anterior definición, se emplea el término grupo para describir la existencia de una colectividad de personas, formado cuando estas deciden interactuar entre sí.

Derivado de esos nexos fijan objetivos que pretenden lograr en conjunto, por medio de la actividad y colaboración grupal; en el sentido de las aportaciones de cada uno y no necesariamente implicando la



concordia entre sus miembros. “Podemos definir al grupo como el conjunto de individuos que interactúan en una situación dada con un objetivo por ellos determinado.” (Kisnerman, 1969, p. 119)

## **A.2. CONFLICTO**

Concebido como la desavenencia o contraposición de intereses entre personas que conviven o se relacionan dentro un determinado territorio, zona geográfica, sector o área de confluencia. Pudiendo ir desde un barrio o colonia como en este caso, un área económica, un tema de interés académico, científico, político o deportivo; de igual manera un país, una nación o una región entera, dependiendo su magnitud e incidencia.

El conflicto es reconocido como una situación en la que se contraponen los intereses de grupos o individuos, donde se confrontan, oponen o neutralizan mutuamente con la idea de dañar, eliminar a la parte rival y conseguir los objetivos particulares. “Incluso cuando la disputa sea de palabra (en tal caso se substituye la eliminación física por la búsqueda de humillación y vergüenza del rival)... genera problemas a los directamente envueltos como a otras personas.” (Roca, 2011, p. 49)

Los conflictos sociales han sido analizados desde diversas perspectivas, entre estas la psicología:

Se analizan algunos productos no deseables socialmente, tratando de encontrar las causas más directas que los producen, así como al buscar el elemento germinal de las conductas antisociales, se expresan en este caso, los problemas que se dan en el seno familiar. (Muñoz, 2005, p. 4)

El presente documento no explora, ni aborda las causas que originan de la existencia de actividad anti-social de los grupos conflictivos de El Trébol, zona 11; ni las razones de la adhesión propiamente dicha a estos por parte de sus integrantes, aunque si sus motivaciones desde la perspectiva del liderazgo. Caracterizando y clasificando los individuos en conglomerados, según su identificación y pertenencia. Incluyendo bajo el término conflictivo a cualquiera que altere la convivencia social, en detrimento de la naturaleza, la sociedad y el ambiente, la armonía o el buen vivir dentro del sector.

## **B. NATURALEZA DE LOS GRUPOS CONFLICTIVOS**

El ser humano es eminentemente social, de manera natural tiende a agruparse o agremiarse para satisfacer sus necesidades, por excelencia. Cabe notar que la historia humana equivale a la de las colectividades, conformadas a través del tiempo en la procura de garantizar alimentos, ropaje, vivienda, reproducción y otros elementos relacionados con la subsistencia y trascendencia de quienes las integran.

Bass (1960), citado por Martín-Baró (1989), al referirse a los grupos argumenta: “Un grupo humano existe, en la medida en que responde a las necesidades de los individuos que lo conforman. La condición esencial para la existencia de un grupo radica en las necesidades y motivaciones de las personas.” (p. 5)

La naturaleza de cualquier agrupación radica en la generación de satisfactores. Sin distinción, aquellas que se constituyen en el delito, lo anti-social o contra las buenas costumbres y valores aceptados como mínimos, alterando el orden y la convivencia pacífica. La conformación de grupos conflictivos está directamente relacionada con la satisfacción que ofrecen a las distintas necesidades de quienes a ellos pertenecen, se incorporan o le ven como una ruta para lograr sus objetivos.

Todos los grupos, incluso las familias se desintegran cuando pierden intereses comunes; se organizan cuando encuentran motivos para operar conjuntamente y se disuelven cuando carecen de estos.

## **C. CRITERIOS EMPLEADOS PARA DEFINIR LOS GRUPOS CONFLICTIVOS**

Para definirlos se observaron los seis criterios de Marvin E. Shaw (1980), citado por Martín-Baró (1989, p. 194) en su análisis centroamericano. Los cuales pueden simplificarse en seis enfoques, cada uno representa una razón para su existencia, pudiendo añadirse en todos los casos otras variables provenientes de la situación o el ambiente.

### **C.1. LA PERCEPCIÓN DE LOS MIEMBROS**

Refiriéndose a la apreciación que tienen los integrantes del colectivo en particular al cual desean pertenecer, agregarse o que consideran que satisface sus necesidades.

## **C.2. MOTIVACIÓN COMPATIBLE**

Se refiere a la afinidad y congruencia entre los motivos generales de la colectividad y los aspectos que inspiran a ser parte de esta y permanecer dentro.

## **C.3. METAS COMUNES**

Afinidad manifiesta entre los motivos personales, los de la organización y por ende, los de los demás miembros que la conforman.

## **C.4. UNA ORGANIZACIÓN**

Bien sea esta de naturaleza formal o informal conforme lo especificado en el apartado correspondiente (Véase Organización dentro de este mismo Marco Conceptual).

## **C.5. LA INTERDEPENDENCIA**

En toda comunidad existen vínculos indispensables de interés comercial, social, consanguíneo, político o algún otro entre sus miembros; generando nexos que a la larga constituyen redes que cotidianamente revitalizan su existencia y postergan su permanencia.

## **C.6. LA INTERACCIÓN**

Identificada como el roce o trato cotidiano, la acción continua y repetitiva que mantiene unidos a los miembros de un grupo. Desde el simple saludo hasta las conversaciones, manifestaciones o actitudes más intensas, derivadas de la afinidad, confianza, cotidianidad y otros factores que afectan, alteran o benefician la relación entre las personas.

De los anteriormente citados el más notorio y que en su mayoría sustenta el presente análisis es la interacción. Principalmente porque constituye el medio por el cual se identifica y reconoce la comunicación, el respeto, jerarquía y demás lineamientos que prevalecen dentro de cualquier organización.

## **D. CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS CONFLICTIVOS EN EL SECTOR DE EL TRÉBOL**

La clasificación se efectuó en función de la naturaleza de los conglomerados identificados, conformando doce grupos distintos y relacionados entre sí:

### **D.1. PANDILLEROS**

Los pandilleros representan un conglomerado social integrado por jóvenes en edad estudiantil y laboral (de 16 a 40 años en promedio), sobretodo varones, aunque también hay mujeres; mantienen objetivos y necesidades comunes, desarrollan actividades ilícitas o delictivas mediante métodos coercitivos que incluyen amenazas y otras formas violentas con arma blanca y de fuego, sean artesanales (elaboradas por ellos mismos) o industriales (de fabricantes o marcas reconocidas).

Entre sus principales tareas se mencionan: Cobro de extorsiones o cuotas, ajustes de cuentas, sicarios, venta de narcóticos, robo de artículos personales como dinero, joyería y celulares comúnmente cometidos mediante atracos en la vía pública y buses urbanos que convergen en el lugar.

Regularmente provienen de hogares pobres ubicados en cualquier punto de la ciudad donde prevalece la *Mara Salvatrucha*, pueden ostentar distintos niveles jerárquicos dentro de sus clicas o en sus barrios (refiriéndose al pequeño núcleo cercano a donde habita o acude recurrentemente –Véase Glosario), pero al estar en El Trébol automáticamente quedan todos al mismo nivel operativo, regularmente; en su mayoría carecen de preparación estudiantil, académica o técnica; poseen tatuajes y se comunican mediante el uso de un lenguaje característico de las maras observadas en la Ciudad de Guatemala.

### **D.2. DELINCUENCIA ORGANIZADA**

En Guatemala la misma ley le otorga el nombre *delincuencia organizada* por lo que se emplea ese término de base para definir estos grupos; que a su vez, coincide en muchos aspectos con la propuesta hecha por la Organización de Naciones Unidas, citada por Gaitán (2009):

Es cualquier grupo estructurado de tres o más personas que exista durante cierto tiempo con una actuación concertada con el propósito de efectuar delitos específicos, con la finalidad de obtener directa o indirectamente un beneficio económico o de cualquier índole para sí o para tercero. (p. 23)

En El Trébol la delincuencia organizada está representada por estructuras coercitivas dedicadas a operaciones complejas,

especializadas por actividad ilícita en su mayoría, con carácter regional (Centro América y México), que haciendo uso del poder que ostentan en el sector y de armas de fuego de grueso calibre, se dedican a actividades diversas, entre las cuales por su popularidad se mencionan: Narco-tráfico, contrabando de mercaderías, trata de personas, falsificación mediante la fabricación, distribución y venta de medicamentos y secuestros, en su mayoría de féminas adolescentes para prostituir las en bares, cantinas, hoteles, hospedajes, pensiones y barras shows del sector.

### **D.3. PROXENETAS**

Reconocido como la persona que fomenta el comercio sexual, lo propicia, estimula y promueve; buscando los medios para su facilitación y desarrollo como cualquier otra actividad económica en la que intervienen, además de él, el prestador o prestadora del servicio y el cliente fundamentalmente y una serie de agentes intermediarios, incluyendo los dedicados al cobro de extorsiones y cuotas por derecho de plaza, por ejemplo.

Existen personas que consideran el proxenetismo como una profesión, ejercida por personajes admirables y con mucho poder social; de hecho, en el sector del Mercado El Guarda muchos dueños de bares y prostíbulos ostentan cierto nivel de respeto hasta para las autoridades policiales.

“Los hombres de diferentes grupos familiares se especializan laboralmente en prostituir mujeres como una forma de obtener dinero... El fenómeno da paso a la ampliación de redes laborales y de amistad con sujetos de la sociedad urbana.” (Montiel, 2009, p. 154)

En El Trébol se reconoce como proxenetas a aquellas personas que perciben beneficios del comercio sexual de otros, sean hombres o mujeres, en la calle o en diversos establecimientos como bares, hoteles, pensiones, barra- shows, cantinas y otros de similar índole.

Relacionados con los delitos de trata y explotación sexual de personas, valiéndose del engaño, coerción, intimidación, violencia física y maltrato, entre otras formas de sujeción. Son conocidos como *Madrotas* o *Padrotes* y pueden ser convivientes, familiares o personas cercanas a los sexoservidores, en algunos casos.

#### **D.4. NARCOMAYORISTAS**

Son personas ligadas al narcotráfico o tráfico ilegal de estupefacientes o drogas de consumo ilegal a gran escala.

En El Trébol los narco-mayoristas son personas que regularmente forman parte de la estructura de la pandilla que domina en el sector o ejercen su actividad en asociación con ella, dedicadas a la distribución de narcóticos y demás estupefacientes en grandes cantidades; cuentan con mecanismos capaces para ejercer corrupción a alto nivel e integrar a gran número de personas para formar su red de distribución o narco-menudeo.

#### **D.5. COMERCIANTES DE ARTÍCULOS DE DUDOSA PROCEDENCIA**

El término *artículos de dudosa procedencia* hace referencia a diversidad de objetos de los cuales se desconoce su origen, pudiendo ser nuevos o usados y albergar una amplia variedad, como joyería, vestuario, herramientas, equipo industrial, mecánico, electrónico, eléctrico, de cómputo, telefonía celular y demás tecnología, entre otros.

Para el sector de El Trébol, los artículos incluidos en esta categoría, en su mayoría, son fruto de la delincuencia; producto de los atracos cometidos en la periferia de la Colonia El Progreso, calzadas aledañas, pasarelas, paradas y unidades de transporte colectivo, donde el proceso inicia. Intervienen los comerciantes de este tipo de artículos en su papel de compradores ante quienes les llevan *la mercadería*; pagándola muy por debajo de los precios vigentes en el mercado, en esta transacción adquieren la forma de *topetes*. (Véase Glosario).

Más adelante, en su papel de vendedores, trasladan a los compradores recurrentes del mercado, ubicándose en puntos específicos, los productos obtenidos a través del *topeteo de chivas* o compra de artículos dudosos por medio de la forma de topete. (Ambas véase Glosario). La venta ilegal constituye dentro de esta dinámica la segunda actividad económica relevante; ejercida en locales, tiendas, almacenes, bodegas, puestos y tarimas claramente identificadas y con libre exhibición promocional de la mercadería.

La naturaleza y plataforma de acción del comercio ilegal de artículos de dudosa procedencia notablemente es la comisión continua de delitos, habilitando nexos con otros personajes del sector que

participan dentro del proceso. Inicialmente la sustracción del artículo, seguido de la venta al topete (Véase Glosario) o el comerciante en análisis como revendedor y, por último, la comercialización abierta de lo obtenido en el mercado de forma ilícita.

La definición para este grupo corresponde a la siguiente: Son comerciantes de diversidad de artículos nuevos o usados de dudosa procedencia, algunos sobre pedido; divididos según su especialidad o tipo de artículo, sea este joyería, celulares, radios, bocinas y demás accesorios de automóviles, electrodomésticos, ropa, zapatos, herramientas, equipo industrial, mecánico, eléctrico, electrónico y de computo, especies de flora y fauna silvestre (algunas en peligro de extinción), entre lo más común. Adquieren mercadería a precios muy por debajo de los estándares vigentes en el mercado, la cual en su mayoría es robada, hurtada o sustraída en las zonas aledañas.

#### **D.6. MEROLICOS**

Identificados bajo este término todos aquellos individuos que obtienen recursos de quienes le escuchan y presencian su actuación con base en un discurso charlatán, regularmente realizado en la vía pública.

En El Trébol los merolicos son personas dedicadas a obtener recursos de los transeúntes, visitantes y otros que convergen en el sector mediante el uso de un discurso popular, verbal y físico representativo. Mezclan religión, morbosidad y paganismo, realidad, ilusión y mística para fundamentar su mensaje sobre temas específicos de salud, santería, brujería, adivinación y juegos de azar, entre otros que rayan en tabúes culturales; tratados elocuentemente, con ánimo, jocosidad y picardía. Causando atención, interés, participación y asombro por parte de sus espectadores con la intención de comercializar un producto pseudo-milagroso, obtener apuestas sobre trucos manipulados, adivinar el futuro o facilitar la comisión de delitos, aprovechando la aglutinación y descuido de quienes le observan.

#### **D.7. INDIGENTES**

En el sector de El Trébol los indigentes son conocidos como *los bolitos*, un grupo constituido por personas de distintas edades y géneros sexuales, en su mayoría en estado de abandono a consecuencia del consumo consuetudinario de alcohol y otro tipo de sustancias que

alteran su estado de lucidez; cohabitan las calles en detrimento de su aspecto personal y sus necesidades básicas, alterando el ambiente.

En su mayoría carecen de un plan de vida, subsisten sacando basura, acarreando bultos, haciendo pequeñas diligencias y mendigando entre los transeúntes del sector, principalmente. Por lo regular son de actitud pacífica y solidaria para con su grupo, compartiendo bebidas, alimentos, ropa, abrigo y calzado, entre otros.

#### **D.8. SEXOSERVIDORES**

Denominados de esta manera en consideración a la diversidad observada en ellos. Desde la masculinidad tergiversada hasta la expresión femenina del servicio sexual ofrecido por mujeres; atravesando un matiz integrado por distintos géneros sexuales.

En El Trébol son personas de ambos géneros dedicadas al comercio sexual a cambio de una retribución monetaria principalmente, aunque algunos se venden por piedra crack. La mayoría han sido víctimas de violencia física, sexual y psicológica desde su niñez en el hogar; entre lo más común: Desarraigo familiar, drogadicción y alcoholismo. Pueden ofrecer y comercializar sus servicios de diferentes maneras: Tipo callejero, apostadas en hoteles, pensiones y hospedajes; así como en bares, cantinas, barra shows y otros negocios similares.

Algunos forman parte de la red de distribución de narcóticos y estupefacientes, así como de la trata de personas en el lugar y en otros sectores del país.

#### **D.9. NARCOMINORISTAS**

Son agentes comercializadores de narcóticos en pequeñas cantidades, conforman el eslabón final de la cadena de narco-distribución, también reconocidos como *Pushers* o *Dealers* (Véase Glosario); ejercen el narco-menudeo o micro-tráfico expendiendo narcóticos al detalle.

Un concepto aplicable a quienes ejercen su actividad en El trébol es el siguiente: Son una red de personas vinculadas con los narco-mayoristas y, en la mayoría de casos, miembros de la pandilla del sector o relacionados con esta; dedicados a distribuir narcóticos y otros estupefacientes en menores cantidades o pequeñas dosis. En su mayoría marihuana, cocaína y piedra crack; expandidas mediante las



modalidades de venta callejera y punto fijo, el primero se lleva a cabo a través de individuos en el lugar que deambulan por la calle y el segundo en una casa o inmueble habilitado para estos fines.

Los mecanismos de pago pueden variar entre una y otra forma de distribución, en la calle solamente se acepta efectivo y en *el punto* (Véase Glosario), además de dinero, también se aceptan bienes materiales (muebles e inmuebles), vehículos, artículos de uso personal o producto del hurto y robo, incluso mascotas y otros, por demás insospechados.

#### **D.10. DELINCUENTES COMUNES**

Los individuos dentro de esta categoría son personas que cometen delitos de orden común en la sociedad, o bien aquellos que por su frecuencia y poca cuantía se consideran comunes.

El término delincuencia está asociado a la comisión de actos fuera de la ley, así mismo para referirse al colectivo o a la totalidad de delinquentes o personas que desarrollan actividades consideradas fuera del orden público.

Los delinquentes comunes en El Trébol son personas de diversos géneros sexuales (incluye hombres, mujeres y otros que provienen de la diversidad sexual) que mediante coacción y amenazas, motivados por intereses personales, se dedican a cometer actos delictivos; entre los cuales figuran: Robo de celulares, joyas, billeteras, mercaderías, dinero en efectivo, radios y demás accesorios a los automóviles, transeúntes y viviendas, entre otros.

Hacen uso de arma blanca o de fuego sean estas de fabricación artesanal o industrial. Reconocidos como carteristas, rateros, ladrones, asaltantes o cacos (Véase Glosario); operan regularmente en los alrededores del mercado de El Guarda, en establecimientos que distribuyen bebidas alcohólicas, en hospedajes, hoteles y similares; pueden relacionarse con la pandilla en la comisión de ciertos ilícitos sin formar parte de su estructura necesariamente.

#### **D.11. VISITANTES ADICTOS**

Debido a la ubicación geográfica de El Trébol, accesible en todas direcciones, comúnmente se ven personas provenientes de todas las zonas de la Ciudad de Guatemala y de los municipios aledaños con la

intención de ingerir bebidas alcohólicas, tabaco y otros estupefacientes disponibles en él lugar; así mismo a hacer uso de la variedad de oferta disponible en el comercio sexual.

Tanto el alcoholismo como la drogadicción representan un fenómeno común en el sector, ambos coinciden con la alteración del estado mental y físico de quienes consumen o hacen uso de estas sustancias. Ambos degenerativos (alcohol y drogas) crean dependencia y con ello la necesidad de obtenerles por cualquiera de los medios disponibles, sin importar que estos rayen en el ilícito o la agresión de otros, inclusive sus propias familias.

En Guatemala, por lo regular, las actividades relacionadas con la ocupación del ocio, tanto en adultos como jóvenes, están relacionadas con erogaciones monetarias que son inaccesibles a la mayor parte de la población; limitando el acceso a este tipo de ocupaciones, dejando el libertinaje como una buena opción, al menos más económica.

En el sector de El Trébol se define este tipo de visitantes como personas de todas las edades, procedentes de distintas zonas de la ciudad y del interior del país, que perteneciendo a diversos sectores, estratos y áreas económicas, asisten de manera eventual, regular o periódica a los diferentes bares, cantinas, tiendas, abarroterías y demás expendios que distribuyan bebidas alcohólicas a pasar el tiempo y a consumir diversidad de narcóticos y estupefacientes, así como a hacer uso del comercio sexual. Algunos pueden estar desempleados y en busca de alguien que patrocine su consumo, sea voluntaria o involuntariamente.

#### **D.12. NIÑOS EN LA CALLE**

Constituyen un fenómeno que debe diferenciarse de otro similar por la condición etaria de quienes en él convergen, denominado *Niños de la Calle*.

La Fundación niños de la calle (2010) cita el concepto del Fondo para la infancia de las Naciones Unidas (UNICEF) para definir los niños en la calle como “los que pasan el mayor tiempo en las calles, pero tienen la oportunidad de retornar a su hogar y obtener el apoyo de sus familias.” (Párrafo 12) Por su parte, los niños de la calle los define como aquellos “sin ningún tipo de hogar, ellos pasan día y noche en las calles

y básicamente sin ningún apoyo familiar,... la edad promedio es de 8 a 17 años...” (Párrafo 14)

La diferencia entre ambos grupos radica en el tiempo que permanecen en la calle y la situación de indigencia que adolecen los considerados niños de la calle.

En la Colonia El Progreso la existencia y presencia de niños de la calle es casi nula, por lo que es imposible considerársele en un análisis de conglomerados. Por su parte, los niños en la calle son un grupo de gran importancia, por lo cual es necesario extender el concepto empleado.

En el sector de El Trébol es posible clasificarlos en cuatro tipos: Hijos de vecinos (habitantes del lugar), hijos de comerciantes del sector, hijos de integrantes de otros grupos de los considerados conflictivos y niños trabajadores. En todos los casos se observa que pasan largas horas del día en la calle sin ningún tipo de supervisión, lo que permite en algunos casos que cometan ilícitos o adquieran adicciones, como videojuegos, internet, permanecer en la calle, alcohol, tabaco y otros estupefacientes.

Son vulnerables al abuso físico, psicológico y sexual; así como de hurto, robo o ser reclutados por los demás grupos conflictivos.

## CAPITULO IV

# IV. ASPECTOS DESCRIPTIVOS

## Manual de Organización y Liderazgo de Grupos Conflictivos “El Trébol, Zona 11 -Ciudad de Guatemala”





## MANUAL DE OYL

En la presente aplicación, el *Manual de Organización* adquiere una forma novedosa. Se enfoca en integrar y presentar los aspectos relativos a estructura organizacional, funciones y estilos de liderazgo prevalecientes en los grupos conflictivos de El Trébol; incluye un *análisis situacional* que recrea un acercamiento vivencial a la forma en la cual la decisión respecto a un estilo directivo determinado se ve afectada por las condiciones otorgadas por el entorno.

En su contenido descuida los aspectos relativos a *Instrumentos de Planeación*, que por lo regular se incluyen en este tipo de documentos; principalmente por no ser su área de aplicación o estudio. Adicionalmente, debido a su informalidad, motivos de conformación, integración, existencia y permanencia; este tipo de organizaciones carecen de todo este bagaje de aplicaciones administrativas y sobretodo: Un sentido claro de existencia organizacional autónoma.

Los análisis de liderazgo realizados en cada estructura organizacional identificada, relacionan aspectos que influyen en la modalidad aplicada por los líderes, tomando como base la Teoría de la Ruta-Meta. (Véase Marco Conceptual: Liderazgo)

Cada individuo analizado considera al grupo como el camino que le permitirá alcanzar sus propios objetivos o metas personales y a su líder como el modelo a seguir. Por su parte, el que lidera ejerce una actitud orientada por sus presunciones respecto al grupo y su población; orientando sus acciones hacia las tareas en la generalidad de los casos.

### **A. ESTRUCTURA GENERAL DE GRUPOS CONFLICTIVOS EN EL SECTOR DE “EL TRÉBOL”**

La estructura general alberga doce grupos y las relaciones que guardan entre sí; los conglomerados son:

1. Pandilleros,
2. Delincuencia Organizada,
3. Proxenetas,
4. Narco-Mayoristas,

5. Comerciantes de artículos de dudosa procedencia o Comerciantes Dudosos,
6. Merolicos,
7. Indigentes,
8. Sexo-Servidores,
9. Narco-Minoristas o Narco-Menudeo,
10. Delincuentes Comunes,
11. Visitantes Adictos y
12. Niños en la Calle

El diagrama estructural gráficamente expresa: A través de su demarcación la delimitación del sector geográfico en estudio; por medio de la distancia y posición de los recuadros, las relaciones que mantienen los colectivos y la jerarquía que ostentan entre sí; evitando trazar líneas y flechas porque son innumerables, variadas y multidireccionales.

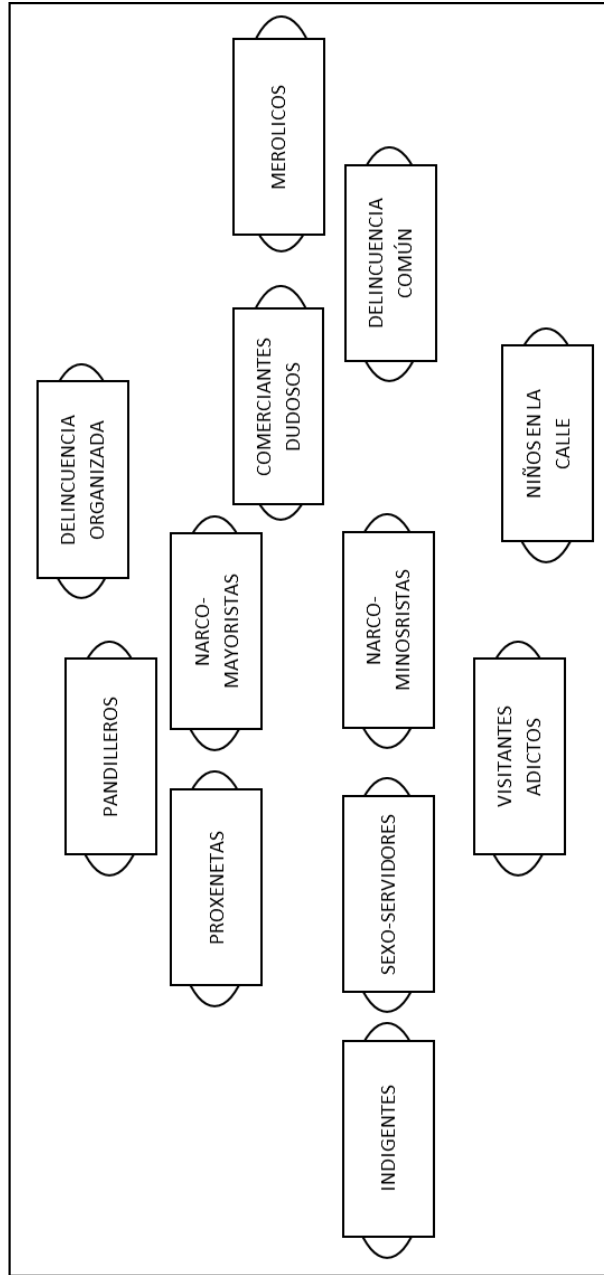
Las figuras empleadas para representar los grupos fueron seleccionadas de la manera siguiente: Los rectángulos mantienen las formas típicas de diagramación de estructuras y los contornos ovoides representan a los integrantes de los colectivos; buscando mantener en la mente de quien observa, la idea de que se trata de colectividades humanas o bien, organizaciones integradas por personas básicamente.

Manteniendo el orden otorgado por la jerarquía, se asume acertadamente que el sector está dominado por pandilleros y delincuencia organizada. Seguido por los proxenetas (personas usufructuarias del comercio sexual, por lo regular a través de métodos violentos, incluyendo homicidios y otros de lesa humanidad) y narco-mayoristas, donde se presentan casos de participación muy particular.

De esa forma, los proxenetas se relacionan con los sexo-servidores directamente y con relativa superioridad, pero con cierta inferioridad respecto a los pandilleros. En algunos casos son todos grupos incluyentes. O bien, hay sexo-servidores que a su vez son proxenetas y pandilleros; por aparte, existen proxenetas-pandilleros en otra variante, indistintamente su género u orientación sexual.

De manera similar sucede con los pandilleros y la delincuencia organizada, que pudiendo ser incluyentes, ambos ostentan relativa igualdad de predominio concedida por su superioridad en el diagrama o primera línea.

FIGURA 6  
ESTRUCTURA GENERAL DE LOS GRUPOS CONFLICTIVOS DEL SECTOR DE “EL  
TRÉBOL, ZONA 11 –CIUDAD DE GUATEMALA”  
(ilustrativo)



FUENTE: Estructuras determinadas con base en el estudio de campo.



Seguidos en jerarquía por los de la segunda línea y sucesivamente por los demás, según su grado de influencia como rasgo de poder. Ubicando por debajo de todos a los niños en la calle.

Una categoría muy singular dentro de esta dinámica la representan los merolicos y los comerciantes de artículos de dudosa procedencia. Al mismo nivel entre sí, parecieran estar aislados de los demás grupos, aunque de igual manera deben respetar la jerarquía, pagar cuota por *derecho de plaza o de piso* a la pandilla, entre otros factores que los sujetan a la estructura orgánica general. Gozan de relativa autonomía, permitiéndoles cierto distanciamiento con los demás colectivos, sobretodo evitar la dependencia funcional.

En ambos casos, su relación directa por excelencia es con delincuentes comunes, que para los merolicos representan sus principales aliados en el discurso y para los comerciantes dudosos los proveedores permanentes de mercancías.

Por debajo y con relativa igualdad figuran: indigentes, sexo-servidores, narco-minoristas y delincuentes comunes; por encima de visitantes adictos y niños en la calle, pueden ser, al igual que los dedicados al comercio sexual, progenitores de estos últimos en algunos casos. Todos los grupos que pertenecen a esta línea o tramo de poder se relacionan abiertamente entre sí, de igual forma con los visitantes adictos, de quienes deviene muchas veces el sustento diario.

Los visitantes adictos guardan relación directa con los sexo-servidores (sin distinción de género) y los expendedores de narcóticos, con relativa desigualdad por estar sometidos a lo que consideran su jurisdicción o área de trabajo. Así mismo, existe diferencia entre los narco-mayoristas y los que expenden al menudeo; muchas veces su relación se limita a la negociación y abastecimiento de raciones que estos últimos comercializan en el sector. Ambos con relación de superioridad respecto al visitante adicto quien es su cliente en algunas ocasiones y en otras su víctima, pudiendo serlo también, de sexo-servidores o de pandilleros.

## **B. FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN EL ESTILO DE LIDERAZGO ADOPTADO**

Entre los principales se encuentra la personalidad del líder, regularmente formada en ambientes de violencia desde la infancia;

aunado a sus experiencias que comúnmente se fundamentan en la auto-sostenibilidad por cualquier medio, a cargo de ellos mismos, de sus hermanos menores y hasta de sus propias familias ante la irresponsabilidad, ausencia, falencias o dependencias de sus progenitores.

De igual manera que los demás integrantes de cualquiera de los colectivos analizados, la experiencia de vida de los líderes está plagada de historias recurrentes de abuso y marginación; lo que progresivamente limita sus expectativas a la obtención del sustento diario, careciendo de proyecciones o planes de vida a mediano y largo plazo.

Los subordinados, de similar procedencia y antecedentes familiares, están adaptados a climas y ambientes de pobreza y violencia, en su mayoría desde la niñez, marginados de igual manera por sus familias y la sociedad, carentes de formación y preparación estudiantil, técnica o académica, presionan al líder llegando incluso a refir con él en cualquier momento, ya sea por incumplir sus reglas o por reemplazarle.

Las situaciones por lo común son tensas, agravadas por la presión ejercida por los cuerpos de seguridad, que entre el escarmiento y la corrupción crean un ambiente de inestabilidad y zozobra para todos los integrantes de los colectivos identificados. El nivel cultural de cualquiera de los individuos observados es incipiente, revelado por los bajos índices de Desarrollo Humano prevalecientes.

Las políticas comúnmente derivan de decisiones unipersonales de quien ostenta mayor poder, así como en la sobrevivencia del más fuerte o apto. Lo que conlleva el uso de estilos de liderazgo orientados a las tareas y a la obtención de objetivos personales principalmente, así como decisiones basadas en la autocracia y la anarquía de poder.

Las fuentes de poder regularmente son: Coerción, respaldada por la legitimidad de los colectivos. En menor representación el otorgamiento de recompensas, siendo la seguridad (en el sentido de no convertirle en víctima, más que del resguardo) y el derecho de ejercer su labor en el lugar las principales gratificaciones. Aunque es determinante el poder de referencia y la pericia, en todos los casos.

Las actividades realizadas por los colectivos, generalmente rayan en el delito, a excepción de las actividades de comercio informal desarrolladas por los niños en la calle y las encomiendas realizadas por los indigentes, por lo que su ejercicio conlleva altos niveles de tensión y

pérdida de auto-control. Las tareas ocasionan grandes proporciones de desgaste físico, mental y psicológico.

Por lo regular todos los integrantes del grupo, de igual manera, se orientan a las tareas y a obtener su sustento diario principalmente; manifestando con regularidad una actitud hostil y competitiva hacia los demás. Las condiciones de vida como las del ejercicio de su actividad son peyorativas, en la amplitud literal posible de uso del término.

## **C. ESTRUCTURAS ESPECÍFICAS IDENTIFICADAS EN EL SECTOR**

### **C.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMERCIO SEXUAL:**

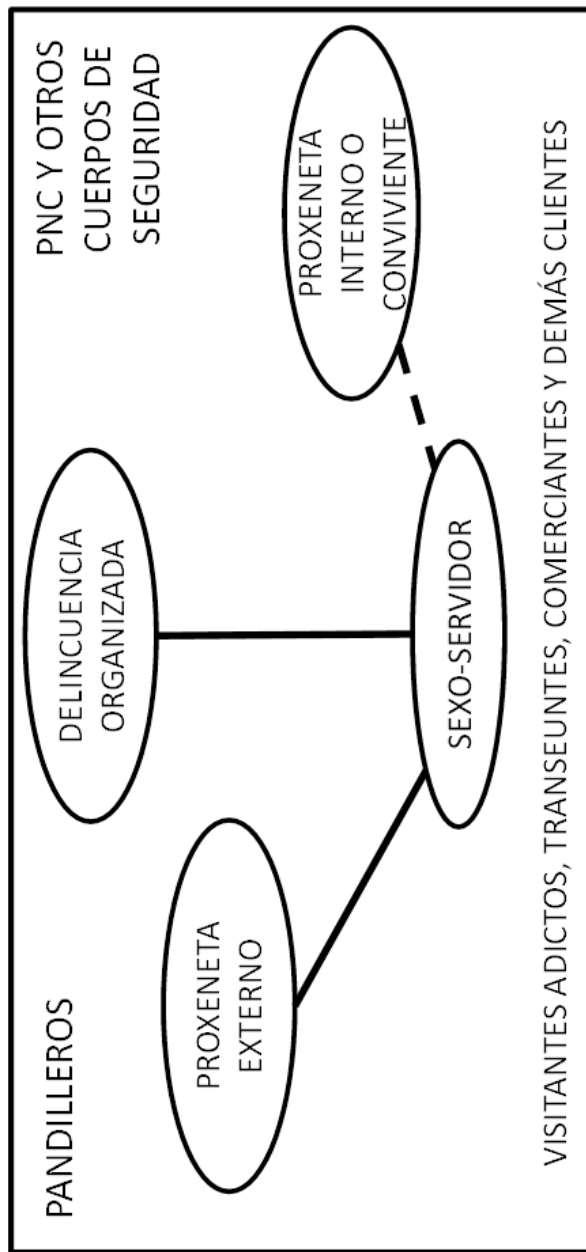
El comercio sexual involucra diversos géneros y preferencias sexuales, así mismo, dos agentes íntimamente relacionados: El que presta el servicio o sexo-servidor y el que usufructúa de él o proxeneta, que puede ser uno o más según el caso.

En el diagrama es posible observar la organización que prevalece en el comercio sexual. El recuadro delimita la zona geográfica en la que convergen los actores, además de los involucrados directamente o indirectamente con esta actividad. Por ejemplo: Pandilleros, cuerpos de seguridad, visitantes adictos, comerciantes y otros potenciales clientes, todos con distinta influencia y aporte dentro de esta dinámica.

El término sexo-servidor respeta la diversidad sexual observada en ellos, para facilitar su interpretación el proxeneta se divide en interno, externo y delincuencia organizada. El interno puede ser conviviente, progenitor u otro familiar de quien presta el servicio; por eso se le denomina de esta forma, ya que convive con él y su relación implica mayor intimidad. Su existencia, en la mayoría de ocasiones es optativa; por eso se diagrama con línea discontinua.

El externo o extorsionista es parte del entorno, se vincula con el que presta el servicio sexual en la calle, hoteles, pensiones, hospedajes y demás negocios similares mediante la imposición de cuotas; se supedita directamente a la pandilla por eso su cercanía. La tarifa establecida para el sexo-servidor es obligatoria y nadie se exime de su pago; el que no lo hace puede ser víctima incluso de asesinato.

**FIGURA 7**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMERCIO SEXUAL**  
(Ilustrativo)



**FUENTE:** Estructura determinada con base en el estudio de campo.

En las formas de comercio sexual analizadas, el sexo-servidor puede tener varios proxenetas al mismo tiempo. Pudiendo interpretarse como proxenetismo simple, doble o múltiple; que se extiende muchas veces a los cuerpos de seguridad, quienes también establecen cuotas o tarifas (entre esas servicios sexuales libres de pago) para permitir la actividad con libertad, sin intervención, ni escarmiento por su ejercicio.

El comercio sexual en prostíbulos, bares, barra shows y otros establecimientos de similar índole está a cargo de la delincuencia organizada; no paga cuota a la pandilla y tiene su propia red de contactos, que incluso incluye personas dedicadas a la *Trata Internacional de Personas*.

En este tipo de negocios los sexo-servidores fungen como empleados, conjuntamente con meseros, cajeras, guardias de seguridad y demás contratados; a diferencia de estos, su ingreso se basa en un porcentaje del valor del servicio sexual ofrecido, que oscila entre el 30 y 50 por ciento; del cual descuentan cuotas de alimentación, vestuario y otros costos que conllevan a que vivan siempre en deuda con su padrote o madrota, obligándoles a permanecer en el lugar mientras esta persista.

En el entorno coexisten y se relacionan con la actividad de comercio sexual: (1) Pandilleros, policías y otros cuerpos de seguridad; y, (2) Visitantes adictos, transeúntes y otros potenciales clientes. El primer grupo, en cualquiera de las formas imaginables de extorsión y cuotas por ejercicio de la labor y el segundo grupo adquiriendo los servicios y sufragando sus costos.

#### **a) Fuentes de Poder típicas**

Preferentemente se emplea la coerción, respaldada ampliamente por la legitimidad de los grupos dominantes y la referencia de la cual gozan sus integrantes, sean pandilleros o delincuentes.

Los grupos que ejercen el liderazgo son legítimos y ampliamente reconocidos por la población en general, sobre todo respecto a los métodos que emplean para mantener los sistemas que ellos mismos han establecido.

La experiencia agudiza la efectividad de sus procedimientos, la recompensa a otorgar es la disminución de la probabilidad de ser víctima de estos mismos mediante cualquier expresión violenta, como secuestros, homicidios y otras expresiones por demás extremas.

**b) Estilos de liderazgo prevalecientes**

El liderazgo se enfoca de manera autocrática, por sobre todo a las tareas y a la obtención de objetivos personales en la pluralidad de los casos observados.

**C.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE NARCÓTICOS**

La red de distribución de drogas o estupefacientes ilegales es muy amplia y abarca varios de los grupos conflictivos identificados. Entre estos: Narco-mayoristas, pandilleros, narco-minoristas, indigentes, sexo-servidores, niños en la calle, delincuentes comunes y visitantes adictos o consumidores.

La estructura es encabezada por narco-mayoristas, quienes supeditados a la pandilla, estructuran su propia red comercial; involucrando narco-minoristas o personas dedicadas exclusivamente a la venta de drogas en pequeñas cantidades (mariguana y piedra crack en su mayoría), sexo-servidores, indigentes, niños en la calle y delincuentes comunes, quienes en algunos casos facilitan el trasiego en forma de pushers (véase Glosario), agenciándose así de un ingreso adicional.

La participación dentro de este sistema en la mayoría de casos es optativa, su ingreso depende de la aprobación de quien lo dirige.

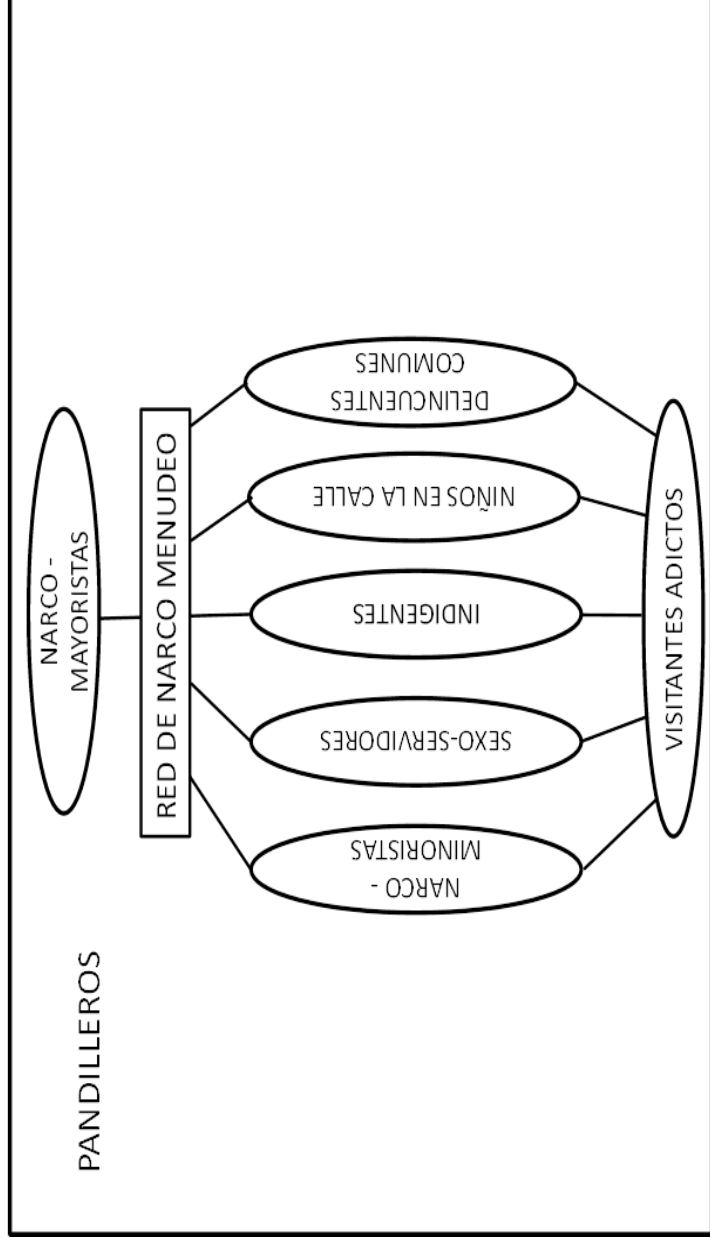
**a) Fuentes de Poder típicas**

La principal fuente de poder es la coerción, respaldada por la legitimidad de la pandilla que impera en el lugar, la cual cede la plaza al narco-mayorista de su preferencia. Si alguien carece de ese apoyo no puede operar en el sector, si intenta hacerlo pandilleros se encargarán de sacarle del lugar o de eliminarle.

La referencia juega un papel muy importante, tanto en la identificación del sujeto como en la de sus productos disponibles; otorgándole cierto lugar a la experiencia.

La calidad o efectividad de sus productos (estupefacientes ilegales) es muy importante para mantener su red comercial, por lo tanto los comentarios al respecto son de vital importancia así como la capacidad o pericia al momento de negociar. De la mano figura la capacidad de recompensa, sea disminuyendo el precio o incrementando producto a quienes muestran mayor eficiencia en la distribución.

**FIGURA 8**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE NARCÓTICOS**  
**(Ilustrativo)**



**FUENTE:** Estructura determinada con base en el estudio de campo.

### **b) Estilos de liderazgo prevalecientes**

Dentro de la red de narco-distribución se observa la confluencia de diversos estilos de liderazgo, todos orientados a las tareas y al beneficio personal por sobre todas las cosas.

La autocracia prevalece como estilo predominante por excelencia, ejercida por la pandilla en primera instancia. Seguido de la disposición unilateral del narco-mayorista en la elección de los individuos que conformaran su red de distribución.

Al interior de la red es evidente la aplicación del estilo *laissez faire* para con los integrantes. Donde cada quien hace lo que quiere y la venta es optativa, tanto respecto a la decisión de permanecer en la red y la cantidad a comercializar, no existen cuotas mínimas.

### **C.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS MEROLICOS**

En El Trébol la mayoría de merolicos integra una red que le involucra a él como personaje principal, sus ayudantes de distinta categoría y funciones, y, opcionalmente, delincuentes comunes. Algunos ejercen su actividad solos, prescindiendo de los demás personajes; en cualquier caso deben sujetarse a la pandilla que predomina en el sector.

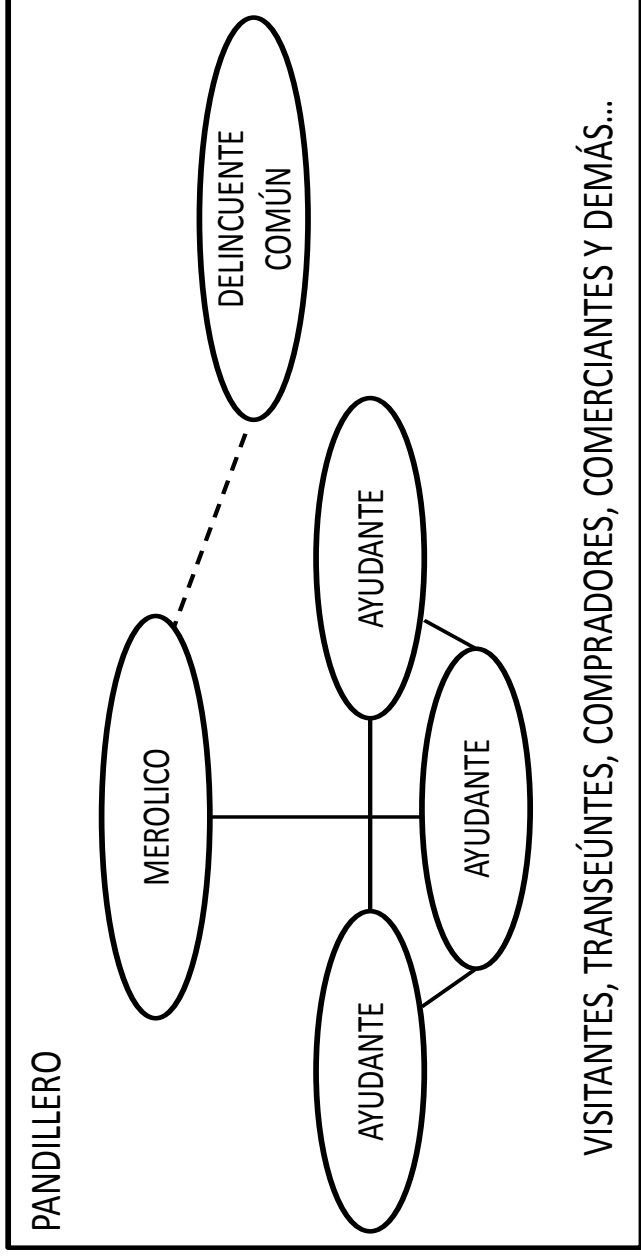
Los merolicos son personajes diestros, tanto en el discurso como en las áreas que involucran en él; al extremo de recibir el nombre de maestros, guías y otros que le sobre-califican. Forman redes integradas por ayudantes o auxiliares que facilitan su labor, al mismo tiempo que aprenden el oficio; estos últimos realizan tareas específicas, que van desde montar el escenario y prestar atención, hasta participar en el discurso de forma orquestada para aseverar lo que dice el líder, entre otras atribuciones.

En ocasiones (no es la generalidad de los casos), los merolicos establecen alianzas con delincuentes comunes, quienes aprovechando la distracción de los que le escuchan sustraen sus pertenencias, que luego distribuyen como botín.

En el diagrama correspondiente, el recuadro delimita el sector, por eso en el interior figuran los pandilleros, por ser quienes dominan mediante el cobro del derecho de plaza o cuota al merolico para que ejerza su labor, de lo contrario no podrá hacerlo. Al extremo inferior comparecen los personajes que pueden ser atraídos por el discurso y que son parte del entorno.



FIGURA 9  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS MEROLICOS  
(Ilustrativo)



VISITANTES, TRANSEÚNTES, COMPRADORES, COMERCIANTES Y DEMÁS...

FUENTE: Estructura determinada con base en el estudio de campo.

**a) Fuentes de Poder típicas**

Dentro de la estructura organizacional constituida por los merolicos se distingue la experiencia o la pericia como fuente de poder, seguido de la referencia de quienes han adquirido sus productos, presagios o lo que ofrezca.

Al interior de la organización, la capacidad de recompensa constituye la segunda fuente de poder empleada; representada por la distribución de las ganancias obtenidas o la enseñanza de las habilidades necesarias para realizar el oficio.

Al exterior de la estructura y como parte de la dinámica prevaleciente, la coerción que ejerce la pandilla es fuente infaltable de poder, respaldada por la legitimidad de la misma dentro del sector.

**b) Estilos de liderazgo prevalecientes**

En la red de merolicos y ayudantes el interés por las tareas prevalece, pero se combina de alguna manera con el interés hacia las personas. Este último es indispensable, ya que permite la integración del grupo facilitando su cohesión, tareas e incluso defensa contra otros grupos que convergen en el lugar.

Prevalece el sistema autocrático con cierta flexibilidad hacia el estilo democrático en algunas tareas, decisiones y, sobretodo, situaciones. Involucrando en mayor medida a los ayudantes de más categoría o destrezas demostradas, así como a los delinquentes comunes que pudieran participar mancomunadamente con ellos.

**C.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTES DE ARTÍCULOS DE DUDOSA PROCEDENCIA O COMERCIANTES DUDOSOS**

La estructura establecida por este tipo de comerciantes, involucra como proveedores a otros grupos conflictivos identificados en el sector; entre estos, según su importancia en la organización, figuran: Pandilleros, delinquentes comunes, visitantes adictos, indigentes y niños en la calle.

De manera habitual los pandilleros y los delinquentes comunes, sea individualmente o en mancomunación a través de la integración de pequeños clanes, que incluyen la misma o ambas clasificaciones,

sustraen, hurtan o roban en los sectores aledaños al Mercado El Guarda, en las calzadas principales, en las pasarelas, en buses que convergen en el sector y demás puntos donde cometen atracos a las personas que desafortunadamente coinciden con ellos.

Sucede lo mismo en algunos establecimientos, regularmente donde se expenden bebidas embriagantes y ofertan servicios sexuales; observan a sus víctimas, posteriormente, al salir del lugar, les abordan para despojarles de sus pertenencias. Incluyendo: Artículos personales, joyería, electrónicos, celulares y otros de fácil reventa y alta demanda.

Por último, venden esos artículos a este tipo de comerciantes en el mercado, quienes los compran por precios muy por debajo de su valor real, desde el 5 hasta el veinte por ciento, aproximadamente.

Los visitantes adictos son otro agente proveedor, regularmente sustraen artículos de sus hogares o hurtan para la reventa en las mismas condiciones de oferta. De igual manera, en menor proporción, sucede con los niños en la calle.

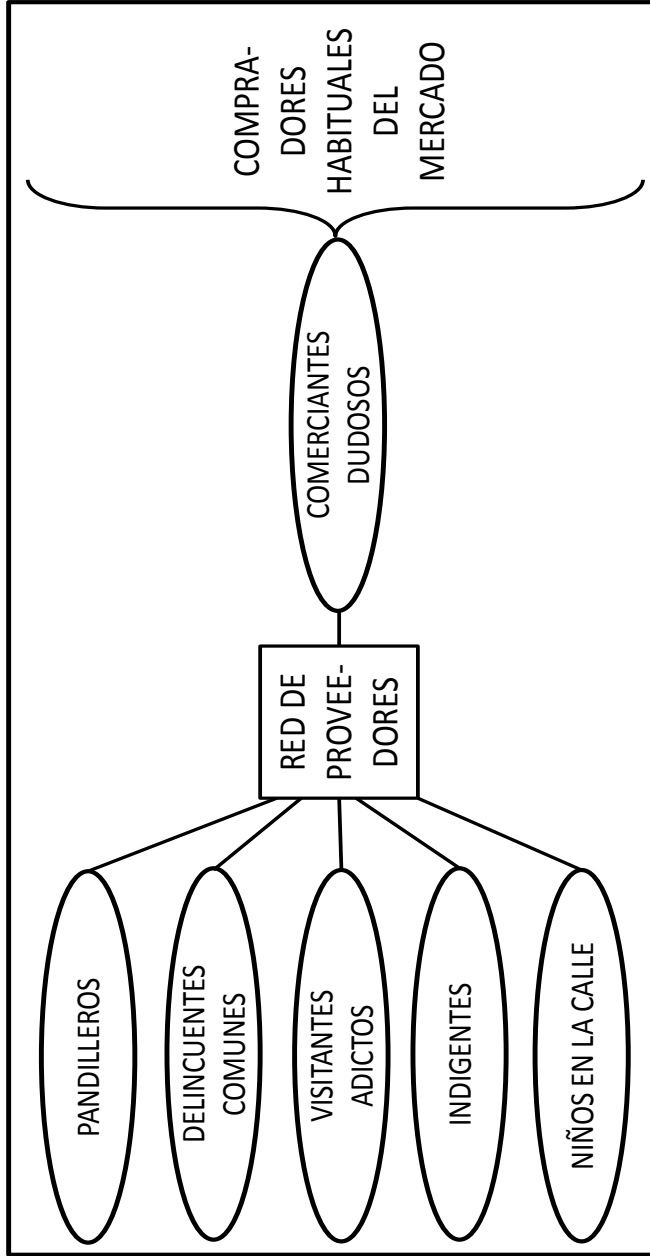
Los indigentes de igual manera hurtan cuando tienen la posibilidad, así mismo sustraen objetos de la basura que pueden intercambiar por dinero en efectivo posteriormente, permitiéndose sufragar los costos de sus dependencias étlicas y drogadictas.

Como parte de un proceso definido, el comerciante de artículos de dudosa procedencia o comerciante dudoso, primero compra bajo la figura de topete (véase Glosario), luego ofrece los productos abiertamente a precios bajos para facilitar su venta. Los clientes potenciales son, básicamente, los visitantes y compradores habituales del mercado.

Curiosamente en este proceso el control siempre lo mantiene el comerciante dudoso, quien respaldado por el Comité de Inquilinos del Mercado obtiene legitimidad para ejercer el comercio, opera libremente en condiciones de informalidad y evita el pago de extorsiones, cuotas y otras formas coercitivas, establecidas por la pandilla del lugar.

Es preciso hacer notar que ningún comerciante agregado al referido Comité de Inquilinos paga extorsión, tarifas o cuotas de derecho de piso, ya que entre otras funciones figura el resguardo de sus miembros. Pudiendo extremar sus acciones para con quien violente esta regla, así sea de la pandilla; cuyo líder supremo conoce perfectamente esta condición para operar en el sector.

FIGURA 10  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COMERCIANTES DE ARTÍCULOS DE DUDOSA PROCEDENCIA  
(ilustrativo)



FUENTE: Estructura determinada con base en el estudio de campo.

### **a) Fuentes de Poder típicas**

Entre las fuentes de poder que ostenta este tipo de comerciante se encuentran: Inicialmente legitimidad, otorgada por el Comité de Inquilinos y Vendedores del Mercado; seguido de la pericia o habilidad que este posea, tanto para fijar precios de compra y venta, como para vender eficientemente los productos disponibles.

Seguidamente su fuente de poder radica en el poder de recompensa en dos sentidos: Uno, pagando buenos precios por los artículos que le ofrecen y, dos, vendiendo a precios bajos para facilitar la venta. Las recompensas son, tanto para el que le provee como para quien demanda sus artículos.

Lo que a su vez complementa la referencia que de él dan quienes le conocen, afamándolo ya sea como buen comprador o bien, como vendedor de mercancías a bajos precios.

### **b) Estilos de liderazgo prevalecientes**

Considerando al comerciante de artículos de dudosa procedencia como líder del proceso, los estilos de liderazgo que convergen son de tipo laissez faire, enfocados básicamente en las actividades, tareas y procesos que al momento de comercializar se convierten en autocráticos.

Es una mezcla de cada quien hace lo que quiere sin presión, hasta el momento del intercambio, que se decide básicamente de forma unilateral según la tasación de precios fijada por el comerciante dudoso.

## **C.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INCURSIÓN, PERTENENCIA Y ROTACIÓN PROBABLE ENTRE GRUPOS**

Este diagrama expone algunas de las formas posibles de incursión a cualquiera de los grupos conflictivos del sector por parte de los visitantes adictos y los niños en la calle; que supeditados a estos pueden integrarse indistintamente en cualquiera de ellos como principales candidatos o potenciales miembros. Pudiendo así mismo rotar entre diversos colectivos, al igual que los ya integrados.

De igual manera refleja la existencia de personas que pertenecen a más de un conglomerado al mismo tiempo, por medio de sus intersecciones al centro del diagrama. Mostrando además, la predominación de los pandilleros y la delincuencia organizada dentro del

sistema; quienes pueden desempeñarse en cualquiera de los demás cúmulos, ya sea operativamente o en carácter directivo.

En el primero de los casos, se citan algunos ejemplos: pandilleras-prostitutas, regularmente vinculadas con la extorsión a sus demás compañeros del servicio sexual; o, narco-minoristas que pertenecen a la pandilla y que en ocasiones se integran a la oferta sexual, sin importar su género.

La incursión directiva dentro de cualquiera de los relacionados puede darse en distintas circunstancias, por ejemplo: Bares o prostíbulos, únicos o como parte de una cadena comercial, dedicadas al comercio sexual que integran a la vez redes internacionales que incursionan en diversidad de ilícitos, trata de personas el más frecuente. Otro caso probable es la red de narco-menudeo encabezada prioritariamente por la pandilla del lugar.

De igual manera, manifiesta en el inferior con orientación hacia el centro del diagrama, la presión que ejercen los diferentes grupos conflictivos para los que yacen en la base, niños en la calle y visitantes adictos.

#### **a) Fuentes de Poder típicas**

Dentro de esta dinámica las fuentes de poder en orden prioritario son: Coerción, legitimidad de los grupos, pericia o experiencia de quien los dirige, referencia o concepto que tanto la población, como ellos mismos, tienen de sí y de los mecanismos que emplean para mantener el sistema y por último, la capacidad de recompensa.

#### **b) Estilos de liderazgo prevalecientes**

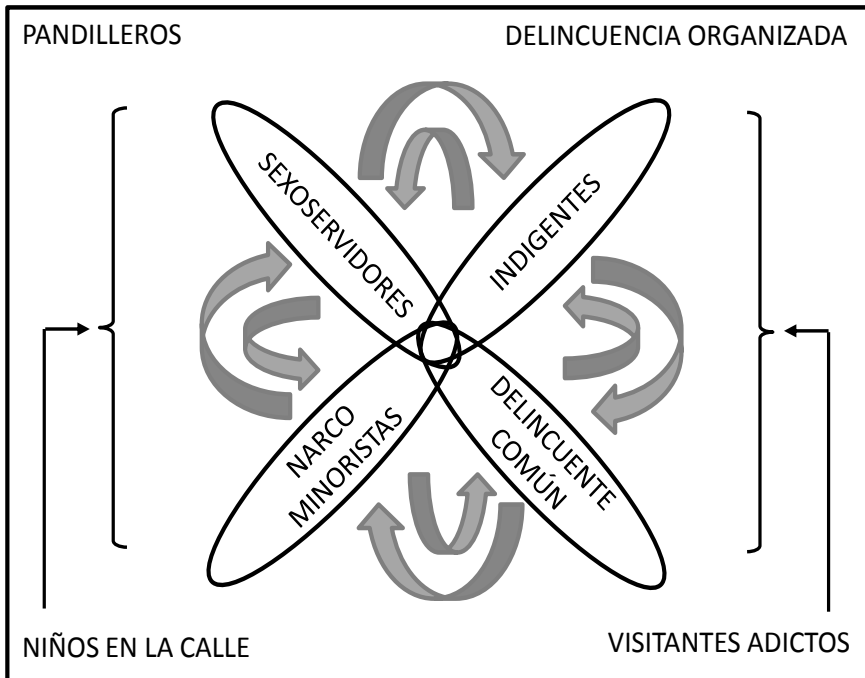
Por excelencia el liderazgo se orienta hacia las tareas y en una muy rara excepción, hacia las personas; de lo cual no se obtuvo evidencia alguna solo referencia.

Predomina la autocracia, invalidando por completo la opinión de los subalternos. En ocasiones, se les erradica de tal manera que se extiende a la eliminación física de los que se oponen al régimen y a las dinámicas establecidas.

El carácter rotativo representa la posibilidad de escoger la permanencia en uno u otro grupo indistintamente, además de la posibilidad de cercanía que existe entre estos y los que convergen en el

sector, representado por los que figuran en los extremos y el recuadro que le delimita.

**FIGURA 11**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA INCURSIÓN, PERTENENCIA Y**  
**ROTACIÓN PROBABLE ENTRE GRUPOS**  
**(Ilustrativo)**



**FUENTE:** Estructura determinada con base en el estudio de campo.

## C O N C L U S I O N E S

- Los grupos conflictivos del sector de El Trébol, zona 11; son organizaciones informales constituidas de forma incidental, ofrecen satisfactores inmediatos a las necesidades primordiales, como alicientes o motivadores a sus potenciales miembros; los cuales, pueden desempeñar diferentes funciones y atribuciones claramente definidas dentro del contexto en el que se encuadran y en cualquiera de aquellos que conforman la red.
- La existencia y conformación de grupos conflictivos es legítima y plenamente reconocida por los pobladores de la Ciudad de Guatemala y municipios aledaños mayoritariamente, aunque algunas de sus características, como zona de riesgo, trascienden a nivel nacional e internacional.
- La jerarquía prevaleciente en las organizaciones regularmente es de orden vertical y la coerción es fuente de poder típica, la autocracia es el estilo de liderazgo aplicado por excelencia, orientándose principalmente a las actividades que garanticen como mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas de los líderes, las cuales dependen de su personalidad y forma de vida.
- La mayoría de miembros de las colectividades analizadas son personas enfocadas en la satisfacción de sus necesidades básicas y de corto plazo, carentes de aspiraciones o anhelos visionarios así como de planes de vida concretos, se enrolan en estos grupos considerándoles el vehículo por medio del cual alcanzarán sus propias metas; con baja autoestima e historias recurrentes de abuso desde su infancia, están dispuestos a tolerar la aplicación de métodos coercitivos que le sujeten a estructuras en las que peligra incluso su propia existencia.



## R E C O M E N D A C I O N E S

- Propiciar actividades de aprendizaje e inserción social basados en la informalidad, con facilidad y libertad de integración, que garanticen tanto la ocupación de los individuos que ahí concurren como la satisfacción de sus necesidades básicas inmediatas, motivándoles y desarrollando su talento para encontrar nuevas opciones y formas de vida que generen cambios positivos para sí mismos y su entorno.
- Legitimar nuevas expresiones de organización e integración social provenientes de la sociedad civil, que fortalezcan y respalden a la población en la lucha de los flagelos que les acosan, desarrollando sus potencialidades e incrementando consecuentemente los Índices de Desarrollo Humano.
- Enseñar mecanismos y formas alternativas de existencia desde la infancia, que no necesariamente impliquen la comisión de actividades delictivas y la sumisión personal a estructuras que pongan en riesgo su estabilidad y salud física, emocional y psicológica; generando nuevos objetivos y expectativas de vida, anteponiendo sobretodo la integridad humana.
- Crear programas formativos, que promuevan formas de vida saludable, y que sustrayendo cualquier expresión de violencia de sus métodos de aprendizaje, incentiven a liberarse de ella; así mismo, que desarrollen el autoestima y estimulen la auto-sostenibilidad de los participantes para alcanzar sus objetivos de corto plazo, conduciéndoles a la visualización y materialización de metas de mediano y largo alcance, planteando nuevos mecanismos que conlleven a su obtención, con ello su satisfacción y desarrollo personal, rompiendo círculos de trasgresión generacional en sus familias.

# **GLOSARIO E IMÁGENES COMPLEMENTARIAS**

## G L O S A R I O

- Abuelo:** Combinación de cigarro de marihuana y crack.
- Ajustón:** Porción de marihuana asignada a la cooperación colectiva.
- Armar:** Planificar y organizar determinada actividad, por lo regular delictiva.
- Aventarse:** Animarse a la acción.
- Bajón:** Hambre./ Sensación de hambre.
- Banda:** Sinónimo de mara o agrupación de personas.
- Bandera:** Dar aviso.
- Brete:** Trabajo, comisión o diligencia.
- Brincar:** Asaltar./ Llevar a cabo un asalto./ Provocar a contienda..
- Burra:** Camioneta o carro grande.
- Cacha:** Producto de lo robado u obtenido a través del hurto u otras actividades ilícitas.
- Caco:** Ladrón, ratero, asaltante.
- Caer jalado:** Ir preso./ Estar en prisión.
- Caer:** Llegar./ Intervenir.
- Caldo:** Residuos de marihuana sin quemar.
- Caliente:** Lugar peligroso. / Área geográfica que implica riesgos.
- Carnal:** Hermano, / Mejor amigo. / Cómplice.
- Carterista:** Ladrón, asaltante, ratero.
- Casacas:** Mentiras. / Argumentos falsos.
- Chance:** Trabajo. / Brete. / Ocupación.
- Chante:** Casa.
- Chava:** Persona joven de sexo femenino.
- Chillos:** Delatar. / Poner el dedo. / Dar aviso previo a la comisión de un ilícito a las autoridades u otros grupos de influencia.
- Chinche:** Individuo sobresaliente en determinadas actividades./ Habilidadoso.
- Chingar:** Molestar. / Dar u ocasionar problemas.
- Chispudo:** Sacar fibra. / Ponerse las pilas. / Adquirir astucia.
- Cholo:** Persona con características propias de la moda callejera o urbana, en su mayoría relacionados con hip-hop o rap.
- Churro:** Puro o cigarrillo de marihuana.
- Clica:** Agrupación pequeña perteneciente a la pandilla. / Célula de integración de personas de una pandilla.

**Color:** Imagen. / Características específicas relacionadas con algo en particular.

**Coronar:** Alcanzar el éxito en una tarea determinada.

**Correr el agua:** Manera en la que transcurre la situación. / Forma usual de convivencia.

**Cuadrar:** Someter. / Lo sometieron./ Entregar o rendir cuentas.

**Cuadraste:** Sinónimo de coronar. / Obtener el éxito.

**Cuete quemado:** Pistola conocida con imputaciones ilícitas.

**Cuete:** Pistola. / Arma de fuego de menor tamaño.

**Cuetear:** Disparar. / Ejecutar con el cuete.

**Culero:** Persona de malas actitudes ó malas procedencias.

**Culiches:** Persona sexo femenino. / Culeros. / Malas personas.

**Culito:** Persona sexo femenino, comprendidas en edades propias de la adolescencia o juventud.

**Cumbia:** Paliza. / Golpiza. / Vergueada.

**Cuota:** Asignación en valor monetario de la extorsión.

**Dar para abajo:** Morir. / Matar. / Asesinar.

**Dar vuelta:** Fracasar en una encomienda.

**Del barrio:** Cercano o próximo del lugar de donde vive o frecuenta.

**Detonar:** Disparar.

**Echase el rol:** Ir de paseo. / Salir a pasear.

**Enchantarse:** Meterse a una casa con fines delictivos. / Emanciparse. / Quedarse en casa. / Permanecer en casa y no salir de ella.

**Ese:** Individuo, / Sujeto humano individual.

**Feria:** Dinero. / Bamba. / Billete en cualquier denominación.

**Fibra:** Ponerse las pilas. / Adquirir astucia. / Sacar chispa. / Estar chispudo.

**Fierros:** Armamento diverso, pudiendo ser armas de fuego, blancas u otras.

**Gandalla:** Abusador. / Abusivo. / Irrespetuoso.

**Gangha:** Marihuana. / Mota.

**Gil:** Tonto. / Individuo que sufre torpeza. / Susceptible de engaño.

**Greñado:** Individuo de pelo largo, generalmente masculino.

**Grueso:** El que domina.

**Guisa:** Persona de sexo femenino, en edades propias de la adolescencia o juventud.

**Hacer el paro:** Apoyar en una labor determinada. / Hacer huevos.

**Hacer huevos:** Que resiste. / Que tiene aguante. / Que apoya.

**Hechizas:** Armas elaboradas por métodos artesanales.

**Hueviar:** Robar. / Hurtar. / Apropiarse de lo ajeno.

**Jaina:** Persona de sexo femenino, joven o adolescente. / Guisa. / Chava.

**Ladear:** Torcerse. / Traicionar. / Dejar de lado. / Incumplir. / Abortar determinada misión.

**Leona:** Mujer dedicada a la prostitución. / Prostituta. / Sexoservidora.

**Libar:** Ingerir cerveza o bebidas alcohólicas.

**Líder:** El que porta el mazo o la batuta.

**Liesca:** Marihuana. / Mota. / Gangha.

**Luz verde:** Poder actuar. / Pendiente de ejecución mortal.

**Macizo:** El que tiene el mazo. / Sinónimo de pinta. / El que dirige. / El que trabaja arduo en la búsqueda de objetivos comunes.

**Macizo:** El que ya mato. / El que porta el mazo o la batuta.

**Maje:** Mano. / Sinónimo de torpeza. / Individuo en determinadas expresiones,

**Mara huevona:** Gente holgazana. / Persona haragana. / Acomodado. / Huevo.

**Mates:** Formas de buscar contienda entre las personas. / Violencia.

**Mazo:** Sinónimo de pistola o arma de fuego de tamaño pequeño o mediano.

**Meter la pata:** Errar. / Embarazo no deseado. / Equivocarse.

**Monchis:** Comer.

**Monte:** Marihuana. / Mota. / Gangha.

**Mosca:** Dinero. / Mota. / Marihuana.

**Mosca:** Marihuana para consumo. / Monte. / Mosh.

**Mosh:** Marihuana. / Mota. / Hierba.

**Mota:** Marihuana. / Hierba. / Yesca.

**Mozote:** Cantidad de marihuana para consumo personal.

**Ocuparse:** Ejercer actividad sexual a cambio de determinada remuneración. / Ejercicio del comercio sexual.

**Pachanga:** Patrulla policial. / Pachorra.

**Pachorra:** Patrulla policial. / Pachanga.

**Palmar:** Matar. / Morir de manera violenta. / Asesinar.

**Paro:** Prestar ayuda. / Brindar soporte. / Apoyar. / Acompañar.

**Pase:** Dosis pequeña de uso unipersonal de algún estupefaciente, utilizado mayormente en el consumo de cocaína.

- Patatas:** Pies. / Piernas y pies.
- Pato:** Apocope de patojo. / Se refiere a alguien que se inicia en determinada actividad.
- Pava:** Sujeto ó individuo con destrezas especiales. / Mujer libertina.
- Pedo:** Bajo efecto de sustancias narcóticas.
- Pepa:** Piedra crack. / Sustancia narcótica para el consumo derivado de la cocaína.
- Pereque:** Actitudes de estimulación a la violencia ó a la confrontación. / Mates.
- Perico:** Cocaína.
- Periquear:** Pedir limosna en menor cuantía, ejerciendo coacción.
- Pinta:** Lograr el éxito. ¡Qué te vaya de pinta!. / Sujeto de aspecto dudoso, pudiendo confundirse con un maleante.
- Pizado:** Difícil. / Individuo. / Sujeto en una mala condición
- Plancha:** Error. / Equivoco.
- Playera blanca:** Persona con orden de captura pendiente.
- Porro:** Puro o cigarrillo de marihuana. / Churro.
- Puesto de aportación:** Posición desde la cual cada uno de los miembros de un equipo de trabajo o agrupación de personas realiza aportes individuales para alcanzar la meta grupal o colectiva.
- Pulgas:** Persona sexo femenino dedicada al comercio sexual.
- Pupo:** Aprendiz. / Pato.
- Pusher:** Persona que expande droga en un punto o ubicación geográfica determinada.
- Putero:** Casa de citas. / Establecimiento dedicado al comercio sexual de mujeres. / Grupo de personas dedicadas al comercio sexual.
- Ranfla:** Carro. / Pandilla o mara.
- Ratero:** Ladrón, asaltante, caco.
- Ruca:** Persona de sexo femenino de mayor edad, a partir de 40 años aproximadamente.
- Sacar la mierda:** Dar una paliza. / Agresión violenta que puede encuadrarse como intento de asesinato. / Homicidio.
- Salsa:** Pilas, persona que todo lo puede. / Pava.
- Sapo:** Traidor. / Delator.
- Se la va a comer:** Pendiente a ser sujeto de una represalia violenta o de justicia.

**Suela:** Dícese de la persona que tiene actitudes abusivas, liberales y de apropiación de lo ajeno, sin escrúpulos.

**Talonear:** Buscar con ahínco. / Perseguir o ir detrás de alguien.

**Tartaja:** Arma de fuego de gran tamaño.

**Tener agallas:** Contar con el ánimo y el valor de hacer algo.

**Tiras:** Policía. / Cuerpos de seguridad pública y privada.

**Tiro:** Oportunidad de realizar la cachea. / Oportunidad de ejercer una actividad ilegal específica.

**Topete:** Persona dedicada al comercio ilícito de diversidad de mercaderías. Regularmente se identifican bajo este término a aquellos agentes comerciales que adquieren artículos de dudosa procedencia sin hacer mayor averiguación de su origen, pero a cambio la pagan a precios muy por debajo de los vigentes en el mercado.

**Topeteo de chivas:** Actividad desarrollada por el topete, al momento de efectuar la compra de diversos artículos de dudosa procedencia.

**Toque:** Dosis de uso unipersonal de alguna droga.

**Torcido:** Que le fue mal. / Que tiene mala suerte. / Erróneo.

**Tostar:** Acción de fumar marihuana.

**Transar:** Hacer negocios. / Ejercer el trance ó la tranza.

**Tuanis:** En buenas condiciones. / Bonito.

**Tumbar:** Motivar al fracaso de determinada actividad, comisión ó acción. / Interrumpir una actividad ilícita o trance.

**Turbio:** Culero. / Persona de mal proceder. / Culiche.

**Tushte:** Mentiras. / Argumentos falsos.

**Varas:** Dinero. / Mosca.

**Verga:** Sinónimo de pene, aplicable en muchas situaciones críticas.

**Vergueado:** Víctima de una paliza. / Que sufre consecuencias de una golpiza.

**Verguear:** Dar una paliza.

**Vergueo:** Situación confusa. / Escándalo. / Momento difícil.

**Yesca:** Marihuana. / Mota. / Mosca.

**IMÁGENES COMPLEMENTARIAS**











## R E F E R E N C I A S

- Abecasis, S. y Heras, C. (1994). *Metodología de la Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Librería.
- Aguilar, J. y Block A. (1979). *Desarrollo de Capacidades Administrativas*. México: Editorial Trillas.
- Alvarado, C. (2012). Desarrollo Urbano de Kaminal Juyú. En H. Cabezas (ed.) *Ciudades Mesoamericanas*. (p.87-112). Guatemala: Universidad Mesoamericana. Recuperado de: [www.umes.edu.gt/libros/ciudadesmesoamericanas.pdf](http://www.umes.edu.gt/libros/ciudadesmesoamericanas.pdf)
- Ander-Egg, E. (1995). *Diccionario del Trabajo Social*. (2a. ed.) Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.
- Asociación para la Investigación y Estudios Sociales. ASIES (1993). *Participación y Liderazgo: Necesidades de la Democracia*. (Cuaderno No.3). Guatemala: Centro de Información y Documentación, Instituto de Estudios y Capacitación Cívica.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª. ed.) México: Mc. Graw Hill.
- Bavaresco, A. (1979). *Las Técnicas de Investigación*. Estados Unidos de América: South-Western Publishing Cincinnati, Ohio.
- Benavides, R. (2004). *Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Benavides, R. (2007). *Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Blázquez, F. (1997). *Diccionario de las Ciencias Humanas*. Navarra, España: Editorial Verbo Divino.
- Cano, E., Estrada, H. y Alvarado, M. (1981). *La Importancia del Rapport entre el Paciente y el Médico*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4ª. ed.) Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.) México: McGraw-Hill.
- De la Mota, I. (1988). *Diccionario de la Comunicación*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Dorsch, F. (1991). *Diccionario de Psicología*. Barcelona, España: Editorial Herder.
- El acueducto de Pinula y el Montículo de la Culebra. (2012). Recuperado de: <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=858044&page=10>
- Fayard, P. (2004). *La Comunicación Pública de la Ciencia*. México: Universidad Autónoma de México, Dirección General de Divulgación de la Ciencia.
- Fernández, J. (1991). *El Proceso Administrativo*. (2ª. ed.) México: Editorial Diana.

- Finch, J. y Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: Mac. Graw Hill, Interamericana Editores.
- Fulmer, R. (1983). *Administración y Organización. Introducción a la teoría y la práctica en los negocios modernos*. México: Editorial CECSA.
- Fundación Niños de la Calle. (2010). *Definición niños en la calle y niños de la calle*. Recuperado de: [http://www.ninos-de-la-calle.org/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=3&lang=es](http://www.ninos-de-la-calle.org/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3&lang=es)
- Gaitán, L. (2009). *El delito de conspiración en la ley contra la delincuencia organizada*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- García, E. (2008). *Régimen Jurídico de los mercados municipales en el municipio de Guatemala y análisis crítico de su funcionamiento*. Guatemala: Universidad Mariano Gálvez, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- Ginebra, J. (1994). *El liderazgo y la acción, mitos y realidades*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Gonzales, L. (2000). *Efectos de la Migración Interna hacia la Ciudad de Guatemala, como factor para la Emigración Internacional*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín, Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales.
- Guber, R. (2001). *La Etnografía, Método, Campo y Reflexividad*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma Latinoamérica.
- Hair, J., Bush, R., y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. (4ª. ed.) México: Mc. Graw Hill Educación.
- Heintz, P. (1960). *Sociología del poder*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.
- Hernández, S. y Ballesteros, N. (1980). *Fundamentos de Administración*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Herrera, L. (10 de junio de 2012). Kaminal Juyú: Cerro de los muertos. En *Prensa Libre*, p. 12-13. Recuperado de: [www.prensalibre.com/static/PRE Prensa/especiales/mayas\\_2012/html/pdf/02.pdf](http://www.prensalibre.com/static/PRE Prensa/especiales/mayas_2012/html/pdf/02.pdf)
- Historia de Guatemala en Fotografías. (s.f.). [Facebook]. Recuperado de: [www.facebook.com/pages/Historia-De-Guatemala-En-Fotografias](http://www.facebook.com/pages/Historia-De-Guatemala-En-Fotografias)
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. (7ª. ed.) Madrid, España: Editorial Thomson.
- Hospital Roosevelt. (2012). *Historia*. Recuperado de: <http://www.hospitalroosevelt.gob.gt/HR2>

- Incidencia Democrática. (2006). *Maras y Violencia, un estudio exploratorio*. Guatemala: Serviprensa.
- Kisnerman, N. (1969). *Servicio Social de Grupo, una respuesta a nuestro tiempo*. (6ª. ed.) Argentina: Editorial Humanitas.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Canicce, M. (2008). *Administración*. (13a. ed.) México: Mc. Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración (Una perspectiva global y empresarial)*. (14a. ed.) Perú: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1991). *Fundamentos de Mercadotecnia*. (2ª. ed.) México: Prentice Hall, Hispanoamérica.
- Lewis, O. (2009). *Antropología de la Pobreza: Cinco familias*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Liderazgo. Estudios de la Universidad de Michigan. (2004). Recuperado de: <http://www.elergonomista.com/lidmichigan.html>
- López, A. (2011). *Consumo de marihuana en la juventud del proyecto 4-4 Zona 6, Ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencia Política.
- Machuca, J. (1995). *Dirección de Operaciones*. Madrid, España: Mc. Graw Hill.
- Mapas vía satélite. (2013). Recuperado de: [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com)
- Martín-Baró, I. (1989). *Sistema, grupo y poder. Psicología Social desde Centroamérica II*. San Salvador, El Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA Editores.
- Martínez, G. y Cabrera T. (1999). El Montículo de la Culebra: Monumento fachada de la arqueología del valle de Guatemala. En J. Laporte y H. Escobedo (Eds.) *XII Simposio de Investigaciones Arqueológicas en Guatemala, 1998*. Guatemala: Editado por Museo Nacional de Arqueología y Etnología.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México: Editorial Trillas.
- Mc. Gregor, D. (1994). El lado humano de las organizaciones. Recuperado de: [http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n\\_x\\_y.pdf](http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/direccic3b3n_x_y.pdf)
- Merlo, J. y Sorli, A. (1997). Fuentes de información electrónica para la investigación en biblioteconomía. *Revista educación y biblioteca Salamanca. España*. Recuperado de: [http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/113422/1/EB09\\_N083\\_P48-56.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/113422/1/EB09_N083_P48-56.pdf)
- Montiel, O. (2009). *Trata de personas: Padrotes, iniciación y Modus Operandi*. México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Morales, E. (2006). *Complejo cultural para el fomento de la cultura en la colonia La Reformita Zona 12, Ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Arquitectura.

- Morales, O. (2001). *Métodos Cuantitativos II*. Guatemala: Inversiones Educativas.
- Morfaux, L. (1985). *Diccionario de las Ciencias Humanas*. Barcelona, España: Ediciones Grijalbo.
- Municipalidad de Guatemala. (2013). Recuperado de: <http://cultura.muniguate.com>
- Muñoz, M. (2005). *La integración de maras juveniles, como producto de la desintegración familiar*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Trabajo Social.
- Muñoz, M. (2012). *La Investigación Social: Qué, porqué y cómo Investigar*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro de Estudios Urbanos y Regionales.
- Nájera, E. (2011). *Comunicación organizacional en los municipios: Amatitlán, Palencia y San José Pínula entre pobladores y autoridades municipales*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.
- Ortiz, M. (1998). *Importancia del trabajo en equipo y los estilos de liderazgo en entidades financiadoras*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
- Payne, M. (2002). *Diccionario de Teoría Crítica y Estudios Culturales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Pérez, J. y Menjivar, R. (1991). *Informalidad urbana en Centroamérica –Entre la acumulación y la subsistencia*. Costa Rica: Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales (FLACSO).
- Pérez, J., y Sanagustín, P. (1999). *El Documental de Divulgación Científica*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Presidentes de Guatemala. (s.f.) Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos12/presguat/presguat.shtml#militar>
- Quemé, J. e Yxcot, W. (2004). *Plan de revitalización urbana, para la colonia El Progreso, caso Mercado El Guarda, zona 11 de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Arquitectura.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a. ed.) México: Editorial Prentice Hall de Pearson Educación.
- Roca, H. (2011). *Efectos de la mediación de la Procuraduría de los Derechos Humanos en conflictos económicos, sociales y culturales*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Rodríguez, J. (2007). *Las plazas, plazuelas y parques del actual Centro Histórico de la Nueva Guatemala de la Asunción. Su origen y desarrollo (Siglos XVIII, XIX y XX)*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Historia.

- Rue, L., Byars, L, Rubio, G. y García, E. (1995). *Administración: Teoría y aplicaciones*. México: Editorial Alfa y Omega.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración = Management*. (2da. ed.) México: Editorial Limusa.
- Sierra, R. (1996). *Tesis doctorales*. España: Editorial Paraninfo.
- Tannenbaum, I. y Weshler, F. (1961). *Liderazgo y Autoridad*. Nueva York, Estados Unidos de América: Universidad de California, Mc Graw-Hill.
- Tejeda, K. (2009). *Reconstrucción Virtual de la Ciudad Maya Kaminal-Juyú. Montículo Mongoy*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Arquitectura.
- Thierauf, R., Klekamp, R. y Greeding, D. (1983). *Liderazgo y Organización*. México: Editorial Limusa.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Escuela de Química, Laboratorio de Monitoreo del Aire, Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, Unidad de Cambio Climático. (2012). *Informe anual 2012, Monitoreo del aire en la ciudad de Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Universidad Rafael Landívar. (s.f.). Planos de la Ciudad de Guatemala. Recuperado de: [biblio3.url.edu.gt/Libros/PlanosG/Planos.htm](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/PlanosG/Planos.htm)
- Urrutia, C. [Blog]. Guatemala de ayer. (martes 25 de octubre 2011). Historia de la Calle Real del Guarda-Avenida Bolívar. Recuperado de: [guatemaladeayer.blogspot.com/2011/10/historia-de-la-calle-real-del-guarda.html](http://guatemaladeayer.blogspot.com/2011/10/historia-de-la-calle-real-del-guarda.html)
- Young, P. (1960). *Métodos Científicos de Investigación Social: Introducción a los fundamentos, contenido, método, principios y análisis de las investigaciones sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.



## **AGRADECIMIENTOS Y CRÉDITOS FINALES**

El presente trabajo fue posible gracias al equipo de voluntarios en diferentes ámbitos: Música, beat box, canto, fotografía, actuación y doblajes.

### **MÚSICA:**

#### **Hip Hop:**

Gerardo Galicia y Bacteria Sound Sistem Crew.

MC Luda (David González), MC Zhekry (Cristhian Eduardo Pérez González) y el Beat Man Produce, Libreta y Lápiz.

Latino's Crew (MC Manny, MC Macka, MC Jeff y Fernando Ramírez en la guitarra)

#### **Blues:**

Lorraine Villegas y su proyecto en temas originales de Lorraine Villegas (Fernando Ramírez acompaña en guitarra).

### **DOBLAJES Y ACTUACIONES:**

Luis Minera (Representando al investigador) y

Mai de Rimas (Representando a la investigadora)

### **FOTOGRAFÍA:**

José Menaldo Quiñonez Valdez (Fotógrafo)

***¡ A TODOS MUCHAS GRACIAS !***

## DEL AUTOR

Marco Antonio López Minera obtuvo la Licenciatura en Administración de Empresas en la Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC); especializado en el Área de Mercadotecnia, por medio de su Tesis de Graduación se introdujo en el área de Formulación, Evaluación, Análisis y Desarrollo de Proyectos. Además de impartir docencia en el Área de Socio-Economía, Contabilidad, Matemáticas, Administración Financiera y Liderazgo, en las Facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería de esa misma casa de estudios.

Su interés por el beneficio de la sociedad le motiva a la investigación participante en colectivos focalizados que requieren soluciones que permitan mejorar sus condiciones de vida e incrementar sus índices de Desarrollo Humano. Mismo que pretende llevar a cabo a través del Programa Permanente de Rescate Urbano del cual es el Director General.

Siendo este el primer estudio realizado como parte del planteamiento original de dicho programa y que gracias al apoyo de las entidades académicas cooperantes entrega a la sociedad guatemalteca y al mundo.



**ESTUDIO FINANCIADO POR LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE INVESTIGACIÓN DIGI-USAC**



**AVALADO POR LA ESCUELA DE  
CIENCIA POLITICA**



**Y EL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
POLÍTICAS Y SOCIALES –IIPS,**

