



UNIVERSIDAD DE JAÉN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

LIDERAZGO RELIGIOSO:
EL LIDERAZGO SOBRESALIENTE DE
NAZARIA IGNACIA MARCH

PRESENTADA POR:
M^a ROCÍO JIMÉNEZ HERNÁNDEZ

DIRIGIDA POR:
DRA. D^{ña}. ESTHER LÓPEZ ZAFRA

JAÉN, 5 DE DICIEMBRE DE 2012

ISBN 978-84-8439-702-1



Universidad de Jaén

Tesis Doctoral:

LIDERAZGO RELIGIOSO:

UN ANÁLISIS DEL LIDERAZGO

SOBRESALIENTE DE NAZARIA IGNACIA

MARCH

Doctoranda:

Rocío Jiménez Hernández

Directora:

Dra. Esther López Zafra

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

JAEN, NOVIEMBRE 2012

AGRADECIMIENTOS

Son muchos los agradecimientos que brotan en mi corazón por todas las ayudas desinteresadas que he recibido desde el mismo momento en que comenzó a gestarse el presente trabajo. Ante todo mi agradecimiento es para Dios por haber puesto a todas estas personas en mi camino.

Comenzaré dando las gracias de forma especial a la Dra. Esther López Zafra, por su cercanía, entusiasmo y generosidad; por su fortaleza y constancia; por su seguridad y conocimientos; por sembrar ilusión y esperanza en los momentos de dificultad.

Gracias a mi familia. A mi padre, quien además de su espíritu de trabajo y su vivencia de la justicia me enseñó a contemplar y disfrutar de la grandeza de las pequeñas cosas de la vida: de una noche estrellada de verano, de los nuevos brotes de la primavera y del agua fresca de los manantiales. A mi madre, quien me enseñó a leer y escribir, su sinceridad, perdón y caridad con todos. A mis hermanos, Santiago y Antonio, por su amor y alegría.

Gratitud infinita a mi familia religiosa, las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, con quienes comparto todo lo que soy y tengo, a mi Comunidad. A mis Superiores y amigas, de manera especial por mi Maestra Espiritual, Conchi, la cual me ayuda cada día a mantenerme firme y alegre en las muchas tareas de la misión que compartimos. Especial gratitud a Nazaria Ignacia, mujer fuerte, valiente y arriesgada, modelo y referente de mis actuaciones.

Gracias también a mis amigos y personas más cercanas, que han compartido mis alegrías y mis sufrimientos y han estado ahí, siempre dispuestas a echarme una mano. De manera especial a mi amiga M^a de Mar, por su amistad en todos los momentos de mi vida. Y a M^a Angustias, quien me acompañó con su alegría, entusiasmo y con su cámara por las tierras americanas para poder documentar gráficamente esta investigación.

Gracias, a la Universidad de Jaén, al Departamento de Psicología, del que llegué a formar parte, por la confianza depositada en mí y los buenos años compartidos con ellos; especialmente al Dr. Rafael Martos, quien me buscó a la persona que podría dirigir este trabajo y al Dr. José Antonio Muela, por su cercanía y disponibilidad.

Finalmente, agradecer a mi Comunidad Educativa “Santa María de los Apóstoles”, a mis compañeros de trabajo, a las familias y al alumnado, con quienes comparto cada día los sueños e ilusiones de una apuesta educativa de calidad, el ánimo y apoyo recibido.

A todos, ¡Gracias!

ÍNDICE

Preámbulo	13
 CAPÍTULO 1. LIDERAZGO SOBRESALIENTE	19
1. Introducción al liderazgo.....	19
1.1. Liderazgo Auténtico.....	22
1.2. Liderazgo de Servicio.....	24
1.3. Liderazgo Positivo	27
1.4. Liderazgo Transcultural	28
2. Liderazgo Sobresaliente	31
2.1. Liderazgo Carismático	32
2.1.1. Liderazgo Transformacional	39
2.2. Liderazgo Ideológico.....	44
2.3. Liderazgo Pragmático	48
2.4. Liderazgo Socializado versus Personalizado	53
2.4.1. Liderazgo Socializado	53
2.4.2. Liderazgo Personalizado	55
3. Breve análisis de la relación Liderazgo y Género.....	65
3.1. Acercamiento al Liderazgo de la mujer desde el ámbito Psicosocial	66
3.2. Acercamiento a algunos indicadores sociales del liderazgo de la mujer	70
3.3. Acercamiento a algunos estudios teológicos del liderazgo de la mujer en el ámbito eclesial.....	74
 CAPÍTULO 2. LIDERAZGO RELIGIOSO	79
1. Espiritualidad y Religión.....	80

1.1. Acercamiento al término Espiritual.....	82
1.2. Acercamiento al término Religión	83
2. Religión, Espiritualidad y Liderazgo	86
2.1. Líder Espiritual versus Liderazgo Espiritual.....	88
2.2. La influencia de la Espiritualidad en el Liderazgo.....	91
3. Principales teorías del Liderazgo Espiritual.....	97
3.1. Teoría del Liderazgo Espiritual de Fry	97
3.2. Teoría del Liderazgo Espiritual de Sanders III	99
4. Religión, Espiritualidad y valores	101
5. El futuro de la Espiritualidad y el Liderazgo	105
5.1. Espiritualidad en el ámbito laboral.....	105
6. Liderazgo y Religión Cristiana	108
 CAPÍTULO 3. CONTEXTO HISTÓRICO	 113
1. Aproximación al contexto histórico	113
2. Encuadre general: Entre guerras	114
3. América Latina entre guerras mundiales.....	116
4. El año de la Gran Depresión: 1929	117
5. Bolivia en la época de Nazaria Ignacia (1912-1935).....	120
5.1. Acercamiento socio-cultural a Bolivia.....	120
5.2. Acercamiento político a Bolivia.....	125
5.3. Acercamiento religioso a Bolivia.....	129
6. Oruro en la época de Nazaria Ignacia	132
6.1. Alguno de los acontecimientos relevantes en los años veinte en Oruro	134

6.1.1. Erección del obispado de Oruro; Monseñor Abel Antezana, primer Obispo.....	136
6.2. Algunos acontecimientos relevantes de la tercera década en Oruro	138
7. España al regreso de Nazaria Ignacia.....	144
7.1. Relaciones Iglesia-Estado	152
7.2. Algunos datos de la vida eclesial	159
7.3. Acción Social de la Iglesia española.....	165
7.4. España en la cuarta década del S. XX.....	166
 CAPÍTULO 4. OBJETIVOS Y MÉTODO.....	171
1. Introducción	171
2. Hipótesis.....	173
3. Aproximación cuantitativa al liderazgo de Nazaria Ignacia	175
3.1. Participantes	175
3.2. Instrumento.....	176
3.3. Procedimiento.....	178
4. Aproximación cualitativa al Liderazgo de Nazaria Ignacia	183
4.1. Análisis cualitativo.....	188
4.2. Programas informáticos para análisis cualitativos	190
4.2.1. Nud.ist.....	191
4.2.2. Nud.ist vivo	191
4.2.3. Winmax	191
4.2.4. Aquad.....	192
4.2.5. Ethnograph.....	192
4.2.6. Maxqda	192

4.2.7. Atlas.ti.....	193
5. Metodología ¿cuantitativa o cualitativa?	195
 CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE DATOS CUANTITATIVOS	197
1. Análisis cuantitativo de las preguntas de la entrevista tipo Likert.....	197
2. Análisis cuantitativo de las preguntas abiertas de la entrevista	216
 CAPÍTULO 6. ANÁLISIS Y RESULTADO DE DATOS CUALITATIVOS	247
1. Unidades de Análisis.....	247
2. Proceso de codificación o “emergencia de los códigos”	248
3. Creación de citas	250
4. Categorización.....	252
5. Análisis conceptual	254
6. Creación de Networks o redes relacionales	264
7. Red relacional: “LIDERAZGOS SOBRESALIENTES”	265
8. Red relacional: “ESTILOS DE LIDERAZGO”	271
 CAPÍTULO 7. EL LEGADO DE NAZARIA IGNACIA	277
1. Objetivo de Nazaria Ignacia.....	278
2. El Hoy de Nazaria Ignacia	286
2.1.Misioneras Cruzadas de la Iglesia (MCI).....	286
2.2. Familia Extensiva de Nazaria Ignacia (FENI)	292
2.3. Misioneras Seglares de la Iglesia (MSI)	293
2.4. Sacerdotes Diocesanos. Sacerdotes Amigos del Carisma de Nazaria Ignacia (SACNI)	293

2.5. ONG “Bajar a la Calle Sin Fronteras”	294
2.6. Voluntariado.....	299
3. Repercusión en los Medios de Comunicación de la Vida y Obra de Nazaria Ignacia.....	301
4. Nazaria Ignacia hoy en Bolivia.....	323
4.1. Infancia Misionera	323
4.2. III Congreso Americano Misionero (CAM).....	324
4.3. Otras publicaciones eclesiales.....	325
4.4. Universidad Técnica de Oruro	326
4.5. Parroquia Madre Nazaria	326
4.6. Unidad Educativa “Los Ángeles de Nazaria Ignacia”	327
5. El legado de Nazaria Ignacia en las Redes Sociales	329
 CAPÍTULO 8. CONCLUSIONES.....	 333
1. Conclusiones	333
2. Contribución de nuestro trabajo a la Ciencia	337
3. Limitaciones de este trabajo de investigación.....	345
4. Perspectiva futura.....	346
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 349
 ANEXOS	
ANEXO I: Cronología comparativa de la vida de Nazaria Ignacia March Mesa en su contexto.....	1
ANEXO II. Documentos primarios para trabajar el análisis cualitativo.....	25
ANEXO III. Entrevista sobre Nazaria Ignacia. Para los Testigos Directos.....	29
ANEXO IV. Entrevista sobre Nazaria Ignacia. Para los Testigos No Directos.....	35

PREÁMBULO

El liderazgo es un proceso grupal natural. Cuando se desarrolla una estructura colectiva aparece un líder o un grupo de líderes, y esto ocurre en la mayoría de las especies, y especialmente en la humana. El liderazgo, por tanto, es un proceso grupal que implica que uno de los miembros del grupo se convierte en el que dirige o lidera a los otros miembros.

A lo largo de la historia han sido frecuentes los estudios y las investigaciones acerca del liderazgo en los que se plantean preguntas tales como: qué es el liderazgo, cuáles son los distintos tipos de liderazgo que existen, cuáles son las características del líder, el líder nace o se hace, entre otras. La literatura que aborda estas cuestiones es amplia y de gran vigencia puesto que aún hay cuestiones no resueltas objeto de debate. Generalmente, este análisis se ha centrado en figuras concretas de líderes que han destacado en distintas esferas como la política y la empresarial, fundamentalmente. Así, por ejemplo, figuras como la de Gandhi, Roosevelt, Kennedy, Obama o Felipe González en nuestro país (Martínez, 2003) han dado lugar a amplios estudios desde distintos ámbitos, incluyendo el de la Psicología y Psicología Política.

Sin embargo, no ocurre lo mismo si lo que queremos es encontrar respuestas a las mismas preguntas planteadas anteriormente pero centradas en el ámbito religioso. Normalmente, el análisis de las figuras religiosas se ha abordado desde una perspectiva teológica o sociológica como ejemplos de movilización social, como el caso de la Teología de la Liberación (Tamayo- Acosta, 2001, 2009; Boff, 1991) o de figuras carismáticas como el Papa Juan Pablo II (Del Río, 2004). Por el contrario, la Psicología

raramente ha considerado una figura religiosa para su análisis desde esta disciplina, centrándose en figuras de tipo destructivo (por ejemplo, los líderes de sectas que son figuras pseudo- líderes personalizados, y nada tienen que ver con el liderazgo religioso). Su abordaje se ha centrado en el análisis de su conducta, el uso de símbolos a veces religiosos y los efectos de su mensaje en los grupos. Además, si añadimos al análisis del liderazgo en el ámbito religioso, el que se trate de una mujer que es líder en el ámbito de la Iglesia Católica a principios del Siglo XX y en América Latina, entonces el número de análisis realizados es nulo

Por todo lo anterior, consideramos necesario investigar el liderazgo de la mujer en el ámbito eclesial porque es un tema de vital importancia que sin embargo no ha sido abordado por literatura científica en el ámbito de la Psicología. El estudio de la figura de Nazaria Ignacia March Mesa que aquí se propone será importante no sólo por analizar un ejemplo de liderazgo religioso, sino porque puede abrir una nueva línea de investigación ya que son numerosas las mujeres, que en el ámbito religioso, han abierto nuevos senderos y han liderado situaciones complicadas desde contextos eclesiales, donde el hombre parece tener, por el hecho de ser hombre, el papel del liderazgo hegemónico.

Actualmente, el ejercicio del liderazgo de la mujer en la Iglesia es incuestionable. En otras disciplinas se han realizado estudios sobre figuras muy relevantes (como Santa Teresa de Jesús, Santa Catalina de Sena, Santa Teresa de Lisieux, entre otras) puesto que son muchas las figuras centrales en el ámbito religioso. Sin embargo, optamos por abordar desde la Psicología Social el liderazgo de Nazaria porque es una figura cercana en el tiempo, vivió en la primera mitad del S. XX. Su

Preámbulo

impacto y legado llega a nuestros días, incluso todavía nos encontramos con testimonios directos que nos relatan cómo percibieron su liderazgo, dándonos con ellos una visión más amplia y real de cómo lo ejerció y las repercusiones que tuvo. Se trata de un liderazgo cercano, pero a su vez, de una figura consolidada por su Obra y los seguidores que tiene, tan importantes para poder analizar su liderazgo, si bien tenemos en cuenta muchos más datos para poder realizar una triangulación metodológica.

Por otra parte, tal y como describimos en el capítulo de liderazgo, existen múltiples aproximaciones teóricas a la hora de analizar el liderazgo. En nuestro caso, nos centramos en el liderazgo sobresaliente. Así, el objetivo fundamental de esta tesis es comprobar el tipo de liderazgo que ejerció Nazaria Ignacia (Carismático, Ideológico o Pragmático); así como el estilo del mismo (socializado o personalizado), además de mostrar que Nazaria Ignacia es un líder religioso cuyo liderazgo trasciende el ámbito meramente eclesial. Es reconocida como Madre Fundadora de la Congregación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, Congregación que actualmente sigue viva extendida en 4 continentes y 21 países pero que también abarca otros ámbitos sociales y contextuales de su época y cuyo liderazgo se mantiene hoy día. En ningún momento se pretende escribir una biografía de Nazaria Ignacia, sino que se trata de analizar su vida desde la perspectiva de liderazgo.

Cuando estudiamos a Nazaria Ignacia desde el punto de vista de una líder no podemos detener su liderazgo en un momento concreto de la historia y reducirlo sólo al periodo de su vida, sino que estamos hablando de una mujer cuyo liderazgo sigue vigente en el momento actual por lo que tendremos en cuenta su legado y liderazgo

actual. Hoy podemos hablar de distintos grupos adhesionados a su Carisma¹. En el Capítulo General que celebrado en Madrid en 2011 se habla de “distintas vocaciones y un mismo Carisma”. Ella fundó la Congregación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia: “Será formado de hombres y mujeres, aunque en los principios éstas últimas serán las primeras armadas” (Carta y Reseña de la Cruzada Pontificia, de Sor Nazaria March a Monseñor Abel Antezana, Obispo Electo de Oruro. Oruro, 1 de marzo de 1925).

Actualmente, las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, Instituto religioso-apostólico de Derecho Pontificio que Nazaria Ignacia fundó en 1925, se encuentra en: América (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Uruguay), en Europa (España, Francia, Italia y Portugal), en África (Camerún, Congo y Guinea Ecuatorial), y en India. La Erección Canónica de la Congregación fue el 12 de febrero de 1927 por Pío XI; el Decretum Laudis, el 8 de Abril de 1935, por el mismo Papa, siendo definitivamente aprobada por la Iglesia el 9 de Junio de 1947, por Pío XII. Actualmente trabajan en: Proyectos de Evangelización desde Pastoral de la Palabra (parroquias: catequesis, formación en Biblia...); Pastoral Social (barrios, cárceles, promoción de la mujer, programas con minorías étnicas, emigración...); Pastoral de la Salud (dispensarios médicos, hospitales, maternidad...); Pastoral Educativa (escuelas, colegios, residencias de estudiantes, colegio mayor y escuelas hogares).

¹ Carisma, desde el punto de vista teológico es un Don o regalo que Dios concede a determinadas personas para entender o vivir de una forma peculiar el evangelio, en nuestro caso, el Don que Dios concede a Nazaria Ignacia para anunciar el evangelio en todo el mundo.

Preámbulo

Para abordar este objetivo hemos de situar primero qué es el liderazgo, cuáles son los estilos de liderazgo fundamentales que se plantean hoy día en el ámbito de la investigación psicosocial y cuáles son sus características. Dentro del liderazgo, el liderazgo femenino. Además es necesario realizar una aproximación al Liderazgo Religioso y concretamente al Liderazgo Espiritual. También creemos necesario abordar brevemente el contexto histórico en el que vivió Nazaria Ignacia para comprender su emergencia y su visión en dicho contexto. Una vez realizado el análisis del liderazgo que ejerció Nazaria Ignacia nos centraremos en abordar su liderazgo en el momento actual y exponer cómo es ese liderazgo en día de hoy y cuál es su legado.

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO SOBRESALIENTE

1. Introducción al liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno que despierta un gran interés en nuestra sociedad, siendo muy amplio el abanico de las publicaciones relacionadas con este tema. Blig y Meindl (2005 citado en Molero y Morales, 2011) tras realizar una búsqueda de estas publicaciones encontraron en los Estados Unidos 1.400 libros con la palabra leadership en su título. A continuación realizaron un análisis estadístico a través del cual los agruparon en varias categorías relevantes. Existía una categoría amplia la cual comprendía libros que abordaban el liderazgo de forma general en diversos contextos (organizacional, educativo, militar, político) conteniendo el 29% de los textos analizados. La segunda categoría, (27%) resaltaba la importancia del liderazgo como motor del cambio en las organizaciones. En la tercera categoría se agrupan textos escritos por consultores y profesionales que trataban de describir las características del buen líder y la forma de llegar a serlo. En cuarto lugar con un 11% estaban los libros escritos por directivos o líderes de éxito en los que éstos narran su experiencia personal. En quinto lugar con un 10% se encontró un conjunto de libros escrito por académicos, que tenían un carácter más relacionado con la investigación empírica. De aquí se deduce que el liderazgo es un tema que interesa, que vende, pues de lo contrario no se publicaría tanto sobre este tema y en segundo lugar que existen muchas maneras de

aproximarse a él, lo que parece indicar, según Molero y Morales (2011) que ninguna de ellas posee en exclusiva todas las claves para su comprensión.

Existen muchas definiciones de Liderazgo. Nos quedamos con la idea de que el liderazgo es el proceso de influencia interpersonal entre líderes y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad (Lopez-Zafra y Morales, 2007). El análisis del liderazgo por tanto, debe incluir y tener en cuenta variables como: las características de personalidad del líder, tales como, extroversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia (Strang y Kuhnert, 2009); el proceso de interacción que se establece, la influencia que ejerce (Brown, 2000), la inteligencia y o creatividad del líder (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco, y Lau, 1999; Atwater y Yammarino, 1993; House y Aditya, 1997) y el proceso grupal en que se lleva a cabo. Durante mucho tiempo se ha tenido más presente al propio líder que al grupo, y por ello, muchos de los análisis se centran en esas características del líder.

Surgen así diversas y diferenciadas aproximaciones teóricas que se centran en aspectos distintos. Bryman (1992) diferencia 4 etapas en los estudios del liderazgo que resumimos a continuación de manera cronológica:

Cuadro 1. Etapas en los estudios de liderazgo.

<i>Enfoque de rasgo (hasta los años 40)</i>
Una de las primeras escuelas que estudió el liderazgo fue el enfoque de rasgos. Los estudios se centraron en la búsqueda de las características de personalidad que tendrían los líderes. Stogdill (1948) tras revisar 124 trabajos no encuentra rasgos que sean globales. House y Aditya (1997) concluyen que: hay rasgos que diferencian a los líderes de los que no (energía física, inteligencia, autoconfianza, motivación de logro y poder). Los líderes tienen importancia en un contexto relevante ya que favorece su

emergencia, su liderazgo se desarrolla si las situaciones son favorables.

Enfoques de los estilos de liderazgo (40-60)

En los enfoques de estilos de liderazgo nos encontramos los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939) en los que analizan los estilos: democrático, autoritario y laissez-faire.

Bales (1950a; 1950b) introdujo las diferencias entre estilos de liderazgo centrados en la tarea o en las relaciones interpersonales. Estos dos estilos de liderazgo fueron desarrollados por el grupo de investigación de la Universidad de Ohio bajo la dirección de Hemphill (Fleishman, Stogdill y Shartle) y en la Universidad de Michigan (Likert, Katz, Kahn, Seashore, etc.) que de forma totalmente independiente coincidieron en los mismos objetivos de investigación: investigar comportamientos eficaces de los líderes.

Modelo de contingencia (70-80)

Los Modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo la perspectiva de las circunstancias que rodean al Proceso de Liderazgo y en las que éste se desarrolla. A medida que avanzaron los estudios sobre el Liderazgo, los investigadores se dieron cuenta de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho más complejo que identificar los rasgos idóneos de personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores (Fiedler, 1964, 1967).

Esta perspectiva se centra en el hecho de que un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancias, no necesariamente lo tendrá en otro lugar, con otro grupo o en otro tiempo. El líder tendrá éxito si además de reunir las cualidades personales necesarias coinciden éstas en la situación social propicia para que se produzca su máxima influencia en el grupo y en la obtención de los objetivos de éste.

Un nuevo liderazgo (90-2000).

A partir de los años 90 las investigaciones se centran en perspectivas que se engloban bajo la idea de Nuevo Liderazgo (Bryman, 1992). Su característica fundamental será un interés más explícito tanto en los líderes como en el desarrollo de sus seguidores.

Dentro de esta nueva perspectiva, serán las propuestas de Liderazgo

Transformacional (Bass, 1985) y Liderazgo Carismático (Conger y Kanungo, 1987) las más desarrolladas (López Zafra, 1998, Lopez-Zafra y Morales, 2007). Bass (1985) apunta que son tres los aspectos que caracterizan la influencia del liderazgo: Carisma, estimulación intelectual y consideración individualizada. Se considera así Carisma como la capacidad de entusiasmar a los seguidores y colaboradores, de transmitir fe, lealtad, orgullo y confianza en sí mismo y en los objetivos.

También aquí puede incluirse la aproximación del intercambio líder – seguidor (LMX), si bien se centra en el vínculo (relación) entre el seguidor y el líder y no se centra en el líder per se o seguidor per se (Graen y Uhl-Bien, 1998; Yammarino y Dansereau, 1998; Hooper y Martin, 2008; Coleman, 1998; Rosseau, 1998).

Fuente: Lopez-Zafra (2012).

En la actualidad estas corrientes han dado paso a otras que asumen una perspectiva positiva. Son enfoques que coexisten y entre los que destacan: el Liderazgo Auténtico, el Liderazgo de Servicio, el Liderazgo Positivo y el Liderazgo Transcultural. Se trata de diversos enfoques, con gran éxito, en el marco de la Psicología Social y de las Organizaciones.

1. 1.- Liderazgo Auténtico

Destacados autores, entre los que se encuentran Avolio y Gardner (2005) han propuesto un nuevo modelo centrado en el liderazgo auténtico. El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta de liderazgo transparente y ético, que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información balanceado y transparencia entre el líder y los seguidores (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). Procesamiento balanceado (análisis objetivo de los datos relevantes para la toma de las decisiones), perspectiva de moral interna (ser

guiado por estándares de moral interna, utilizada para autorregular la propia conducta), transparencia relacional (presentarse uno mismo de forma auténtica, compartiendo información de forma abierta y mostrando los sentimientos apropiados a la situación y conciencia de uno mismo (comprensión de las propias fortalezas y debilidades y del sentido que uno le da al mundo). El núcleo central de estas dimensiones es la autenticidad. La investigación ha apoyado, en general, el impacto positivo resultante de la combinación de las cuatro dimensiones en un núcleo común o central (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Hanna, Avolio y Walumbwa, 2011; Hannah, Walumbwa y Fry, 2011 y Wong, Laschnger y Cummings, 2010).

Citando a Molero y Morales (2011) podemos afirmar que todas estas confluencias llevan a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran, y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética. Como resultado, estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización. Según Chan, Hannah y Gardner (2005) los líderes auténticos se caracterizan por tener alta capacidad para procesar con mayor eficacia la autoinformación, incluyendo los valores, creencias, metas y emociones; capacidad para utilizar su propio sistema para regular las metas; poseen altos niveles de “auto- claridad” y poseen alta capacidad para manejar las tensiones entre las demandas personales y sociales. Esto mismo lo señalan Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) cuando afirman que se ha encontrado que el Liderazgo Auténtico predice la conducta de la ciudadanía organizacional, el compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento (Avolio y Luthans, 2006).

1.2.- Liderazgo de Servicio

El término liderazgo de servicio fue acuñado por Robert Greenleaf (1904-1990), el liderazgo como servicio. Las características de un gran líder de este tipo implican la combinación de los roles de servicio y las propias del liderazgo en una misma persona. Se trata de un líder que sirve entre iguales. Ser un líder servidor significa ir más allá de los intereses personales, del propio interés (Luthans y Avolio, 2003).

Lo que distingue a este liderazgo de servicio es que el foco está puesto más en las personas, frente a otros tipos de liderazgo en los que el foco está centrado en las metas de la organización (Stone, Russell y Patterson (2004). Los líderes de servicio, adquieren poder entre los seguidores prestando atención, cuidando y mostrando aprecio hacia los demás (Greenleaf, 1998). Se trata de un modelo en el que se recogen distintos enfoques de los liderazgos actuales combinados con los últimos conocimientos procedentes de distintos enfoques psicológicos individuales dentro de las organizaciones (Luthans y Avolio, 2003).

Spear (1995) enumera 10 características del liderazgo del servicio: *Escucha*, haciendo hincapié en la importancia de la comunicación y tratando de identificar la voluntad de las personas; *empatía*, la comprensión de los demás y la aceptación de lo que son; *sanación*, la capacidad para ayudar en la totalidad; *conciencia*, estar vigilante; *persuasión*, tratando de influir en los otros no desde las posiciones de poder sino con argumentos; *conceptualización*, pensamiento más allá de las necesidades del día a día, extensible en un futuro posible; *previsión*, previendo el resultado de las situaciones trabajando desde la intuición; *administración*, sostenida en la confianza y el servicio a las necesidades de los demás; *compromiso con el crecimiento de las personas*,

favoreciendo el crecimiento personal, profesional y espiritual de los demás; *construcción de la comunidad*, haciendo hincapié en que las comunidades locales son esenciales en la vida de una persona. Sin embargo, tal y como recoge en su artículo Dierendonck (2011), en el que hace un recorrido por la literatura respecto al liderazgo del servicio, algunos autores han introducido algunas matizaciones en cuanto al número de las características, por ejemplo Page y Wong (2000) o Sendjaya, Sarros y Santora (2008).

Desde el Liderazgo de Servicio se analizan las fortalezas personales centrándose en siete dimensiones: *Integridad*: adhesión a un código percibido moralmente (Russell y Stone, 2002); *autenticidad*: ser verdad, expresarse con formas que sean consistente con los pensamientos y sentimientos (Harter, 2002); *coraje*: es una conducta pro-activa que viene unido a ser pionero, entendiendo por pionero el ser creador de nuevos caminos, resultados nuevos a viejos problemas y religado con valores y convicciones fuertes que rigen las actuaciones de las personas (Russell y Stone, 2002); *objetividad*, debe ser imparcial y mantener su visión (Greenleaf, 1996); *humildad*, es la habilidad de mirarse a uno mismo con logros y talentos , sintiéndose con limitaciones y viendo que de los demás puede aprender mucho (Patterson, 2003), Uno de los aspectos de la humildad es el servicio, la primera y principal prioridad del liderazgo del servicio (Russell y Stone, 2002). El servicio es ofrecer tiempo, energía, cuidado y compasión a los demás (Patterson, 2003) y otro aspecto es la modestia; se retiran a un segundo plano cuando una tarea es realizada con éxito y dan a los demás todo el éxito de la misma; sin embargo, cuando el rendimiento es menos satisfactorio, los líderes asumirán de lleno la responsabilidad y abordarán la cuestión de la que se trate. *Empatía*: reconocer las emociones de los demás. Es una habilidad para comprender los sentimientos de los demás (George, 2000); *perdón*: es la habilidad para olvidar cosas tales como ofensas,

diferencias de opinión y errores. Significa no llevar cuenta de las falta cometidas y no llevar rencor a otras situaciones. Para el líder es importante crear un clima de verdad donde las personas se sientan aceptadas, y libres de sus errores y saber que no van a ser rechazadas.

Respecto a los seguidores, este tipo de liderazgo supone para los demás vivir como personas autónomas, que se sienten independientes y tomando sus propias decisiones (Thomas y Velthouse, 1990); con un sentido de dominio, competencia y confianza en el manejo del Medio Ambiente (Ryff y Singer, 1998). En los seguidores se fomenta el sentido de la relacionalidad como señalan Baumeister y Leary (1995) Además poseen un fuerte sentido de vitalidad, entusiasmo y energía positiva (Schaufeli, Salanova, González y Bakker, 2002 y Ryan y Frederick, 1997). Los esfuerzos por la autorrealización y el crecimiento personal son una motivación importante y central en la vida de la persona. La sensación de un continuo desarrollo personal y la realización de un potencial. Todo ello está relacionado con tener autoestima y autoaceptación, una actitud positiva hacia uno mismo, aceptando las cualidades positivas y negativas (Ryff, 1989). La autorrealización da sentido a la vida. Incluye sentido de plenitud y totalidad en la vida (Ryff y Singer, 1998).

Actualmente, como afirman Tjosvold y Wisse (2009), hoy se buscan más conductas éticas y consideraciones personales en los contextos empresariales y el liderazgo de servicio atiende a las necesidades de las personas. Por lo tanto, el liderazgo de servicio se puede presentar como una alternativa sobre el ejercicio del poder y la influencia dentro de las organizaciones.

1.3.- Liderazgo Positivo

La Psicología Positiva es una rama de la psicología de reciente aparición que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano. El objeto de este interés no es otro que aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana, no sólo para ayudar a resolver los problemas de salud mental que adolecen a los individuos, sino también para alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar, todo ello sin apartarse nunca de la más rigurosa metodología científica propia de toda ciencia de la salud. La Psicología Positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental que viene a complementar y apoyar al ya existente (Salanova y Lopez-Zafra, 2011). Como recoge Morales (2012) la Psicología Positiva (Vázquez, 2009, ct. Morales, 2012) va a abordar las experiencias positivas, las fortalezas psicológicas y las organizaciones positivas. Dentro de las fortalezas destacan de forma especial amor/humanidad y justicia. La primera de ellas está relacionada con cuidar y ofrecer amistad y cariño a los demás y la justicia tiene como meta la vida saludable en una comunidad (Javaloy y Rodríguez-Carballeira, 2010).

Uno de los Liderazgos que están teniendo vigencia en la actualidad es el liderazgo Positivo. Se trata de un liderazgo diferente al tradicional. Según el enfoque tradicional en los momentos de introducir cambios en las organizaciones los comportamientos personales y los cambios de estos no son tenidos en consideración, como afirman Puertas y Shahar (2012); tal es así que, en un primer momento se cambian los procesos, la forma de trabajar y organizarse, pero manteniendo la margen al verdadero objeto de cambio de la organización que son las personas y cómo estas tienen

que abordar un trabajo de forma diferente. Ellos afirman que el enfoque del cambio basado en comportamientos de alto rendimiento se centra en identificar los comportamientos deseados en colectivos claves después del cambio, proyectarlos y pensar qué tiene que hacer la organización para provocarlos e impulsarlos. En este cambio es necesario contar con líderes que sean capaces de guiar el proceso de transformación hacia esta nueva cultura, generando comportamientos que impacten de forma positiva.

Los estudios confirman que generar emociones positivas dentro de las organizaciones mejora la felicidad, y el bienestar, lo que supone un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento. Los líderes deben trabajar desde la psicología positiva, centrándose en lo que funciona, planteando preguntas positivas, modelando desde los cambios con éxitos realizados con anterioridad y proyectando la visión de logro que persiguen; de esta forma, el líder tomará como punto de referencia las fortalezas tanto personales y colectivas como las que la propia organización posee. Para ello, en primer lugar el líder deberá identificar las fortalezas de la persona, y posteriormente tendrá que identificar qué es lo que esas fortalezas proporcionan individualmente e indagar de dónde procede la energía que la impulsa. Desde aquí el líder generará optimismo.

Es importante recoger la reflexión que señala Morales (2012), ya que desde la Psicología Positiva se busca un nuevo tipo de liderazgo, el liderazgo intergrupar. En este proceso de liderazgo, una de las claves de las estrategias exitosas para ganar mentes y corazones la va a dar la “alofilia” o actitud positiva hacia un grupo que no es el propio. Desde un punto de visto etimológico, significa “amor al otro”. Afirmar Morales (2012) que la investigación sobre la atracción hacia un grupo diferente al propio es reciente. Desde aquí, es preciso cultivar de forma específica los sentimientos intergrupales

positivos. No se trata sólo de tolerancia hacia el otro grupo, pues no basta. La cooperación entre grupos sólo se da cuanto hay confianza mutua entre ellos. Serán las actitudes intergrupales positivas las que proporcionen la clave para que las relaciones avancen hacia la cooperación activa; tesis del enfoque de Pittinsky (2009; ct. Morales, 2012). La alofilia exige un liderazgo fuerte y hábil, ya que, implica ayudar a las personas a superar la inclinación natural al prejuicio y, además exige a los líderes que renuncien a estrategias habituales, sencillas, directas de consolidación de su propio poder. La alofilia encaja en los planteamientos de la Psicología Positiva, como así lo confirman las investigaciones que recientemente se han llevado a cabo por Pittinsky y Montoya (2009) con investigaciones de la alofilia en Israel, por ejemplo. Se trata de nuevos planteamientos, en el marco de la Psicología Positiva, que nos hablan de un liderazgo que lleva a unificar varios grupos diferentes para que puedan caminar unidos. Con estos nuevos planteamientos se entrelazan la reflexión y el liderazgo, lo que culmina *“una aspiración que viene de lejos, la de poner al liderazgo al servicio de la mejora de la sociedad. Tomar en serio, las consecuencias de la alteridad ha sido siempre responsabilidad del liderazgo. Al introducir la noción de alofilia, ha dado muestra de su fortaleza”* (Morales, 2012, p.46-47).

1.4.- Liderazgo Transcultural

Nos encontramos en plena Globalización, y lo que implica que las culturas permanezcan relacionadas unas con otras; pues ningún país puede permanecer independiente al margen de los demás. Del mismo modo, las investigaciones no pueden quedar únicamente realizadas en contextos occidentales industrializados (Gil y cols. 2011). En este proceso de Globalización que estamos viviendo el liderazgo también se

ve afectado, y es por ello, que hablamos de un liderazgo transcultural. El proyecto GLOBE (acrónimo del inglés: *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) intenta contribuir a este conocimiento a través de un marco de investigación que se viene realizando a nivel mundial desde el año 1971 a la actualidad.

Por cultura entienden: *“los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos significativos compartidos, resultantes de las experiencias comunes de los miembros de colectivos y que son transmitidos a través de las generaciones”* (House y Javidan, 2004, p.15). Respecto al concepto de liderazgo, la definición se centra específicamente en el liderazgo organizacional, entendido como *“la habilidad de un sujeto para influir, motivar y hacer que otros contribuyan a la eficacia y éxito de las organizaciones de las que forman parte”* (House y Javidan, 2004, p. 15).

El proyecto GLOBE tiene un objetivo general que es investigar las interrelaciones entre cultura (social y organizacional), las prácticas del liderazgo y los logros (diferentes indicadores de competitividad económica de estas sociedades y bienestar psicológico de los miembros). Entre los objetivos específicos se plantean identificar si existen conductas y atributos de los líderes y las prácticas organizacionales que sean universalmente aceptadas y efectivas a lo largo de las culturas. Con todo esto pretenden comprender y predecir el impacto de las variables culturales en la eficacia del liderazgo, en los procesos organizacionales, y en los logros económicos y humanos de las sociedades (Molero y Morales, 2011).

Sin embargo, dentro de este proyecto globalizado con objetivos transculturales y ambiciosos, en este trabajo nos preguntamos qué lugar se le da al liderazgo religioso, ya que la religiosidad es una variable clave en el desarrollo de las diferentes culturas, sin encontrar nada al respecto. Esta ausencia nos indica, que a pesar del gran peso que

tienen dentro del liderazgo los líderes religiosos en estudios de gran relevancia, permanece al margen probablemente por falta de estudios en este campo.

Por tanto, consideramos que los estudios que aborden el Liderazgo desde el liderazgo transcultural, no deberían obviar el ámbito del liderazgo religioso, ya que si esto se hiciera se estaría siendo ignorado un factor relevante y clave en medio de un mundo Globalizado donde la religión y sus líderes religiosos ejercen una fuerte influencia.

Como en ningún momento pretendemos ser exhaustivos en nuestra revisión de Liderazgo nos centraremos en la perspectiva de nuestro análisis: el Liderazgo Sobresaliente Hemos de señalar aunque, como acabamos de ver en las perspectivas del Nuevo Liderazgo se engloban distintas propuestas, si bien, destaca como elemento subyacente a todas, la concepción de Liderazgo Sobresaliente.

2. El Liderazgo Sobresaliente

Este trabajo se centra en la propuesta de Liderazgo Sobresaliente de Scott, Hunter, y Mumford (2008). Para el desarrollo del mismo es necesario incluir una breve explicación de cómo se entiende en este momento y qué significa el Liderazgo Carismático, Ideológico y Pragmático. Del mismo modo también se analizará qué estilo de liderazgo es que predomina: socializado o personalizado, para así poder comprender mejor y analizar qué tipo y estilo de liderazgo es el que predomina en Nazaria Ignacia.

Mumford basándose en los trabajos anteriores de Weber (1924) argumenta que existen tres tipos distintos de Liderazgo Sobresaliente: el Liderazgo Carismático (por ejemplo, John F. Kennedy), el Liderazgo Ideológico (por ejemplo, Ronald Reagan) y el

Pragmático (por ejemplo, Dwight Eisenhower). Del mismo modo también afirma que existen dos estilos de ejercer estos 3 tipos de liderazgo: socializado y personalizado.

Seguidamente pasamos a desarrollar estos tres tipos de Liderazgo, del mismo modo que a continuación haremos con los estilos.

2.1. Liderazgo Carismático

Según Weber (1947) los líderes carismáticos son capaces de influir en los seguidores en la articulación de una visión convincente para el futuro, esperando el compromiso con los objetivos de la organización, y el compromiso de inspiración y un sentido de auto-eficacia entre los seguidores. Los efectos positivos del Carisma individual, de grupo y de funcionamiento de la organización están bien documentados, con cientos de estudios empíricos concluyendo que los líderes carismáticos son capaces de inspirar altos niveles de rendimiento y fomentar profundos niveles de compromiso y satisfacción entre los seguidores (Shamir, House y Arthur, 1993).

Los líderes acreedores de este tipo de liderazgo se muestran con una apasionada visión de un futuro radicalmente diferente de las condiciones actuales (House, 1977; Shamir, House, y Arthur, 1993; o Weber, 1947). Esta inspiración la comunican a sus seguidores. En la comunicación de la visión a sus seguidores tienden a señalar los aspectos positivos de los objetivos de futuro, mientras que al mismo tiempo, transmiten los aspectos negativos de las condiciones actuales (Conger, 1999). Los miembros de grupos u organizaciones cuyo líder es considerado carismático sienten que se les tiene en cuenta, que pueden dar su opinión, que también son respetados y que no son uno más entre otros (Lopez-Zafra y Morales, 2007). Tal y como señalan Molero y Morales (2011) hemos de afirmar que en toda relación carismática existen varios aspectos

importantes, que están muy relacionados entre sí y que han sido tenidos en cuenta por la mayoría de los autores: el líder, la visión, los seguidores, el contexto en el que surge el líder, los efectos o consecuencias de su liderazgo, la continuación de la misión o proyecto del líder cuando el líder carismático desaparece (rutinización del Carisma).

El Liderazgo Carismático es analizado desde distintas perspectivas. Shamir (1991), indica que, según la corriente o dimensión en la que se trabaje puede ser analizado desde: el psicoanálisis, la sociología, la atribución de los seguidores, el autoconcepto de los seguidores, el efecto del Liderazgo Carismático, entre otras. Otra forma de analizar el liderazgo Carismático es de la que parte Molero (1995) proponiendo una clasificación bidimensional: Carisma como fenómeno restringido (liderazgo como fenómeno aislado) frente a Carisma como fenómeno amplio (puede producirse en cualquier ámbito y sobre cualquier persona). En esta dimensión bidimensional también es importante la misión propuesta por el líder: baja (si se produce una propuesta irracional donde lo fundamental es la transmisión de la misión o mensaje); alta (si el líder consigue atraer a sus seguidores por su visión o proyecto futuro). Independientemente de la perspectiva en la que nos situemos no podemos obviar que el proceso de liderazgo sucede en un contexto y que en el caso de una organización, afectará a la cultura organizacional (Trice y Beyer, 1993).

Algunos autores se centran, cuando hablan del Liderazgo Carismático, en una perspectiva abordada desde los rasgos de personalidad que diferencian a los líderes Carismáticos de aquellos que no lo son (House y Howell, 1992). Dichas características se pueden observar en el cuadro 2.

Cuadro 2. Características de los líderes carismáticos (House y Howell, 1992)

Creatividad	Gran energía y entusiasmo
Capacidad de innovación	Tendencia a asumir riesgos
Son visionarios	Autoconfianza
Alto grado de implicación en el trabajo	Alta necesidad de influencia social
	Motivación para el liderazgo

Desde su propuesta de la Teoría del Liderazgo Eficaz, Judge, Piccolo y Kosalka (2009) entienden que el Carisma es un rasgo personal que a menudo es caracterizado como un regalo único y especial de Dios, siendo éste el tema central en su propuesta de la teoría del liderazgo eficaz. Y desde ahí, entienden que el núcleo de la teoría del Liderazgo Carismático se basa en la idea de que un líder tiene una influencia sobre sus seguidores que va más allá de la estructura de autoridad legal y formal de un grupo u organización basándose en el encanto personal del líder, el atractivo, y la comunicación persuasiva.

Otra perspectiva se basa en la atribución y mantiene que lo importante no son las características del líder, sino la forma en que sus seguidores lo perciben. Así, para Conger y Kanungo (1987) el Carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas características y conductas del líder. Entre dichas conductas estarían la manifestación de conductas asertivas y expresión de autoconfianza; tener una visión discrepante con el estado actual de las cosas; ser capaz de asumir riesgos y costes personales para conseguir sus objetivos, e incluso tener éxito en la resolución de problemas que antes parecían irresolubles.

Otra de las características relevantes, dentro del Liderazgo Carismático, es el aspecto emocional, tal es así que para algunos autores, entre los que se encuentran Friedman, Prince, Riggio y Dimatteo (1980) destacan el alto efecto que produce el

Liderazgo Carismático en la Misión y desde ahí, conciben el Carisma como la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal y encuentran que las personas que puntúan alto en estas características tienen más probabilidad de ser elegidos para ocupar cargos en alguna organización y son percibidos como más atractivos en los contactos iniciales. Bono e Ilies (2006) encuentran que los líderes carismáticos expresan en sus discursos más emociones positivas que los no carismáticos y que a través de ellas producen un efecto directo en el estado de ánimo de los seguidores.

En resumen, podemos afirmar que lo que caracteriza a los líderes carismáticos es la transformación que realizan de las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los seguidores llevándoles desde los propios intereses a los intereses colectivos. Causa además, en sus seguidores un compromiso elevado con la misión y visión del líder, sacrificios personales significativos en interés de la misión y un trabajo por encima y más allá de la llamada del deber.

Siguiendo con la importancia de las emociones, Shamir (1991) observa que las teorías carismáticas enfatizan los efectos del líder carismático sobre sus seguidores, tomando la variable dependiente del apego emocional al líder por parte de los seguidores, la activación motivacional de los seguidores como consecuencia de las conductas del líder, y el aumento de los valores de los seguidores respecto de la misión articulada por el líder. Los valores que van a tener más importancia para los seguidores son la autoestima y confianza en el líder por parte del seguidor.

Según lo que venimos exponiendo, podemos afirmar que la conducta del líder en las teorías carismáticas es diferente pues bien se puede estar enfatizando la conducta simbólica del líder, la capacidad de visión e inspiración, la comunicación no verbal, la adhesión a valores ideológicos, la estimulación intelectual de los seguidores, las altas

expectativas de ejecución, la alta confianza en los seguidores y/o la preocupación de la imagen del líder ante sus seguidores. Ahora bien, afirmamos que los líderes carismáticos transforman las organizaciones infundiendo valores ideológicos y propósito moral, así como induciendo fuerte compromiso.

En cuanto al estudio empírico de Carisma nos encontramos con resultados dispares debido a que muchos autores asumen que el Carisma es un raro atributo limitado a unos pocos líderes extraordinarios (Hollander, 1978, ct. en Shamir, 1995 y Katz y Khan, 1978, ct. en Shamir 1995); además de señalar que la reproducción de Carisma en el laboratorio, con rigor metodológico, se considera casi imposible. Esto explica los pocos estudios que hay del Liderazgo Carismático hasta la década de los años 80, en la que comenzaron a realizarse estudios de forma empírica (Bass, 1985; House, 1977).

De hecho, en cuanto a la cuestión metodológica, observamos que los análisis cualitativos realizados se centran en estudios de laboratorio (Howell y Frost, 1988; Hunter, Bedell-Avers y Mumford, 2009) y en estudios de casos (Willner, 1984). Los análisis cuantitativos se han realizado empleando cuestionarios, tales como el Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.). Este cuestionario en realidad mide Liderazgo transformacional, sin embargo, dado que uno de sus componentes es carisma, ha sido utilizado por muchos investigadores también para abordar este tipo de liderazgo (Lopez-Zafra, 2001). Este punto será desarrollado en el apartado centrado en el Liderazgo Transformacional.

Además de Carisma, cuando se aborda el Liderazgo Carismático, nos encontramos con otro concepto clave para este tipo de Liderazgo: la Visión. Se trataría de una Visión Carismática. Conger (1989, p.38) define la visión como “una imagen

mental evocada por el líder que dibuja un futuro altamente deseable para los seguidores y para la organización”. Afirman Molero y Morales (2011, p.123) que “cuando la visión es asumida por los seguidores les proporciona un propósito o motivación para hacer lo que el líder carismático les pide. En este sentido, se puede decir que lo que realmente determina si un líder es o no carismático es el grado de aceptación de su visión. Además, en la medida en que la visión es compartida por todos los seguidores, les proporciona una identidad común que contribuye también en gran medida a la consecución de objetivos. El contenido de la visión debe estar relacionado con los objetivos perseguidos por el líder y con las demandas u oportunidades existentes en la sociedad (o en la organización) que el líder carismático es capaz de percibir antes que otras personas. “A modo de resumen podemos ver en el cuadro 3 el resumen de los principales aspectos relacionados con contenidos de la visión junto a aspectos relacionados con la forma de transmitir el mensaje.

Cuadro 3. Características de la visión o mensajes eficaces

Aspectos relacionados con los contenidos	Aspectos relacionados con la forma de transmitir el mensaje
- La visión debe ser innovadora y discrepante con el <i>statu quo</i> - La visión debe apelar, preferentemente a las necesidades de alto orden de los seguidores (autorrealización, contribución a la sociedad). - Se hace hincapié en la identidad colectiva compartida y en la similaridad líder-seguidor. - Se resalta la capacidad que los seguidores tienen de alcanzar los objetivos propuestos.	- Uso de metáforas e imágenes. Ello facilita la comprensión y apela a los aspectos más emocionales del seguidor. - Repetición de palabras y frases. Existencia de un determinado ritmo en el discurso. Con ello se resaltan los aspectos más importantes del mensaje. - El lenguaje debe adaptarse al tipo de audiencia. - Son importantes también algunos aspectos físicos del sonido, tales como el tono y la intensidad de la voz.

- Se fomenta la fe y la esperanza en el futuro. - Las visiones más eficaces suelen ser muy simples. Ello facilita la transmisión y la comprensión del mensaje.	- Más allá del lenguaje verbal, la expresividad no verbal también es importante a la hora de transmitir las emociones propias del liderazgo carismático.
---	--

Fuente: Molero y Morales (2011), p. 125

Cuando se aborda el tema del Liderazgo Carismático no podemos ignorar lo recogido por Molero y Morales (2011) al afirmar que la Psicología académica ha dejado de lado el liderazgo carismático durante más de setenta años, dejando así de estudiar una forma muy importante de liderazgo, que ha producido los mayores cambios en los seguidores y en la sociedad. Esto cambió cuando una serie de autores (Bass, 1985; House, 1977) abordaron el liderazgo de forma empírica. Este cambio pudo ser posible porque:

1. El liderazgo carismático pasó de concebirse como un fenómeno excepcional, que se producía en contadas ocasiones por el surgimiento de figuras claves como por ejemplo: Hitler, Gandi o Luther King, entre otros, a considerarse como un tipo de liderazgo que podía encontrarse en mayor o menor medida en todos los ámbitos de la sociedad, tales como partidos políticos, organizaciones productivas, sindicatos y movimientos sociales.

2. También se produjo un cambio de perspectiva y se pasó de enfatizar aspectos irracionales a hacer hincapié en los aspectos más racionales del Carisma. Max Weber (1922/1964) señala que “la (dominación) carismática es específicamente irracional” (p. 195) o que el “carisma rechaza como indigna toda ganancia racional sistemática y, en general toda economía racional” (p. 849). Desde esta nueva perspectiva, se presta

atención a la misión o visión propuesta del líder carismático. Es la visión, es decir, el proyecto que el líder propone a sus seguidores, y no la posesión de “cualidades extraordinarias” lo que justifica la influencia de los líderes carismáticos .

De esta forma se impuso la teoría basada en el Liderazgo Transformacional formulada por Burns (1978) y desarrollada por Bass en 1985.

2.1.1.- Liderazgo Transformacional

El Liderazgo Transformacional ha sido una propuesta central a partir de los años 90. Su inclusión aquí radica en que, en muchas ocasiones, se ha abordado el Liderazgo Carismático desde el Liderazgo Transformacional, produciéndose cierta confusión entre ambos. Por este motivo, vamos a comentar brevemente el concepto de Liderazgo Transformacional.

Bass será el autor que desarrollará la propuesta de liderazgo transformacional, sobre todo a partir de la publicación en 1981 del Stodgill's Handbook of Leadership. Los trabajos posteriores darán un gran respaldo a esta perspectiva dada la eficacia que el líder transformacional obtiene. Bass (1985) defiende la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. Este término surgió en contraposición del liderazgo transaccional (Burns, 1978). Mediante el liderazgo transformacional tanto el líder como seguidores aumentan su motivación y cambian una meta por otra superior que es común, dando lugar a incrementos en el rendimiento; constituyendo, según Molero y Morales (1993), dos polos de un continuo.

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Este tipo de liderazgo, sin embargo no basta para

explicar por qué ciertos líderes producen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus seguidores. Para explicar dichos efectos se hace necesario reconocer la existencia del liderazgo transformacional. Sin embargo, el estudio de esta clase de liderazgo no es nuevo, puesto que bajo el nombre de Liderazgo Carismático se ha venido estudiando desde la sociología y la política desde que Max Weber (1922/1964) acuñara este concepto. De aquí que en muchas ocasiones estos dos tipos de liderazgo se emplean de modo indistinto (Lopez-Zafra, 1998, 2001).

Según Bass (1985) los líderes transformacionales motivan a que sus seguidores realicen un esfuerzo mayor en tres sentidos: a) concienciando a los seguidores de la importancia de ciertas metas; b) induciendo a trascender sus propios intereses por el bien común; c) estimulando y satisfaciendo necesidades superiores de los seguidores (autoestima y autorrealización). Estos elementos llevarán al seguidor a aceptar la misión para conseguir el resultado deseado con mayor esfuerzo y compromiso; pero para ser eficaz el líder también debe ser transaccional, por ejemplo definiendo la ejecución esperada y estableciendo las normas para la recompensa.

Más tarde, algunos autores han intentado diferenciar ambos conceptos basándose en la cultura. Los líderes carismáticos crean nuevas organizaciones, culturas, mientras que los líderes transformacionales se ocupan de cambiar las organizaciones ya existentes y sus culturas (Trice y Beyer, 1991),

En resumen, podemos afirmar que un líder carismático ha de ser transformacional, pero no todo líder transformacional ha de ser carismático (Lopez-Zafra y Morales, 2007).

Sin lugar a dudas, uno de los motivos fundamentales que ha permitido el avance en la investigación del Liderazgo Transformacional ha sido el desarrollo de un

instrumento de medida (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire) con buenas propiedades psicométricas, potenciando el análisis del Liderazgo Transformacional y que sea de gran utilidad (Avolio y Bass, 2004 y Avolio, Bass y Jung, 1999). El MLQ es desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito institucional. Los factores del MLQ son, por una parte el Liderazgo Transformacional que se compone por Factor I: Carisma. Los seguidores se identifican y emulan al líder, en quienes éste confía, exponiendo su visión y misión. Factor II: Motivación Inspiracional, se puede solapar con Carisma, dependiendo del grado en que los seguidores se identifican con el líder, aumentan el conocimiento de las metas. Factor III.: Estimulación Intelectual. Los líderes animan a los seguidores para que se cuestionen su modo de hacer las cosas o romper con el pasado. Factor IV: Consideración Individualizada, los seguidores son tratados de modo diferente estableciéndose una relación diádica entre el líder y cada uno de sus seguidores. Por otra parte, los factores que corresponden al Liderazgo Transaccional son: Factor V: Recompensa contingente, implica reforzar positivamente la interacción entre líder-seguuidor que enfatiza el intercambio. Se enfatizan los objetivos alcanzados, se identifican las necesidades y se unen a las expectativas del líder para lograrlas y recompensarlas si las alcanzan. Factor VI: Dirección por Excepción. Sólo se interviene para corregir lo que vaya mal, pudiendo ser la intervención activa o pasiva. Por último, se incluye un Factor de No-liderazgo: laissez-faire que implica la ausencia de dirección o liderazgo.

No podemos obviar que la estructura factorial MLQ ha recibido diversas críticas en sus distintas versiones. En 1995, Bass y Avolio, tomando en consideración algunas críticas recibidas modificaron el cuestionario creando lo que hasta este momento constituye la última versión MLQ-5X (short form). Actualmente, buscando modelos

más parsimoniosos y teóricamente coherentes, se está investigando con el objetivo de comprobar el ajuste de dicha estructura factorial y de otros posibles modelos alternativos (Molero, Recio y Cuadrado, 2010). Actualmente los resultados han mostrado que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por cuatro factores: liderazgo transformacional, liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador (Molero y cols., 2010).

Aunque las teorías de Liderazgo Carismático y Transformacional difieren entre sí en algunos aspectos notables, en realidad se basan en una propuesta similar. Ambas teorías sostienen que el impacto de los líderes en los seguidores puede atribuirse a la articulación efectiva de los líderes de una visión, una imagen evocadora emocionalmente de un futuro idealizado. Se trata de una visión orientada al futuro que motiva y dirige a los demás al mismo tiempo que da un sentido y arraiga compromiso efectivo (Bass 1990; Shamir, House y Arthur, 1993).

Las teorías de los líderes carismáticos, sin embargo, enfatizan aquellos atributos de los líderes que sirven para magnificar el impacto de la visión que se articula, por ejemplo, aparente autosacrificio, confianza manifestada, habilidades interpersonales y de comunicación, también debe considerar el impacto de los líderes. En contraste, las teorías del liderazgo transformacional, sostienen que debe tenerse en cuenta la interacción de los líderes con sus seguidores y enfatizan la importancia de la estimulación intelectual, consideraciones individuales y motivaciones inspiracionales que se deben tener en cuenta del mismo modo que la visión (Howell, 1988).

Incluso teniendo en cuenta estas diferencias entre las teorías carismáticas y transformacionales, el impacto del Liderazgo Sobresaliente, en última instancia, reside en la visión que se articula (Mumford, 2006). Esta observación, a su vez, aborda la

siguiente pregunta ¿Por qué la visión es un mecanismo tan fuerte para el ejercicio de la influencia? El poder de la visión se encuentra en las múltiples formas de visión que afectan a los seguidores. Primero, la visión parece proveer a los seguidores, y al grupo en su conjunto con un sentido de significación personal y ayuda a establecer un sentido de identidad (Meindl, 1990; Shamir, House y Arthur, 1993). Segundo, implica la articulación de la visión de imágenes emocionalmente sugestivas que no sólo motiva a los seguidores, sino también permite a los seguidores crear una experiencia compartida y un futuro compartido (Klein y House, 1998). Tercero, la visión, como una imagen positiva del futuro, sugiere un camino que permitirá la resolución de las tensiones y problemas actuales. Cuarto, tanto en cuanto los seguidores apliquen la visión comenzarán a tomar decisiones acordes con ésta, dando lugar a la institucionalización de la visión, a través de normas, cultura y la apertura de procedimientos generalmente utilizados (Jacobsen y House, 2001)

Antes de concluir el apartado del Liderazgo Carismático es necesario preguntarnos cómo surgen este tipo de líderes. Si lo relacionamos con el Liderazgo Sobresaliente, lo que se observa es que el Liderazgo Sobresaliente requiere que sea la persona adecuada la que se encuentra en la situación correcta (Scott, Hunter, y Mumford, 2008). Esto implica que el Liderazgo Sobresaliente parece emerger bajo condiciones de crisis, cambio y turbulencia (Beyer, 1999). Apoyando esta afirmación se encuentran los estudios realizados por Hunt, Boal y Dodge (1999). En estos estudios llevados a cabo con estudiantes universitarios se encontró que los líderes carismáticos y visionarios fueron percibidos más favorablemente en condiciones de crisis en contraposición a condiciones de no crisis.

En el caso del Liderazgo Carismático parece ser especialmente importante para el seguidor la percepción del liderazgo en momentos de crisis. Los seguidores son más propensos a atribuir Carisma a un líder en condiciones de crisis. Las crisis o cambios crean condiciones en las que la aparición de líderes carismáticos se hace posible. Son momentos en los que el liderazgo excepcional se hace posible permitiendo ejercer una mayor influencia. Mumford (2006) argumenta que en condiciones de crisis, de cambio o turbulencia, el comportamiento de los cambios sociales complejos se convierte en impredecible. Como resultado de esta incertidumbre, las acciones necesarias para responder eficazmente a estas amenazas y oportunidades parecen ser ambiguas o poco claras ya que las personas carecen de una comprensión sobre las causas y consecuencias de los eventos que cambian. En estas condiciones, los líderes pueden ejercer una influencia excepcional consiguiendo la participación de otros, dando sentido a las actividades, clarificando las metas y vías para la consecución de los objetivos (Weick, 1995). Estas actividades hacen que los líderes le den sentido a los acontecimientos, induce a sentimientos de control, proporcionan un marco para las acciones colectivas, reducen las percepciones de amenaza, aclaran las oportunidades y reducen al mínimo los sentimientos de anomia y la difusión de identidad relacionadas con el cambio

2.2.- Liderazgo Ideológico

Algunos investigadores, concretamente Gerring (1997), Mills (1967) o Rejai (1991), siguiendo también los estudios de Weber (1924), han investigado sobre la naturaleza y el significado del Liderazgo Ideológico. No obstante, los estudios sobre el Liderazgo Ideológico han sido pocos y distantes entre sí. Si nos centramos en las investigaciones más recientes, éstas han sido realizadas por Strange y Mumford (2002).

La perspectiva de Strange y Mumford (2002), del Liderazgo Ideológico frente al Liderazgo Carismático, difiere en la forma de visión del liderazgo. Los líderes ideológicos, en contraste con los carismáticos, no articulan y actúan desde y con una visión de futuro. Los líderes ideológicos en lugar de articular una visión nueva, emocionalmente evocadora, apelan a virtudes del pasado más que del futuro. Para los líderes ideológicos esta visión está enmarcada en valores y normas que se mantendrán con la finalidad de construir una sociedad justa.

Con la intención de obtener pruebas significativas del Liderazgo Ideológico, Strange y Mumford (2002) realizaron una serie de estudios sobre personajes de la historia. Eligieron a 60 líderes históricos significativos que fueron anteriormente clasificados como ideológicos, por ejemplo Charles de Gaulle o Ronald Reagan; como carismáticos, por ejemplo Winston Churchill o John Pierpont Morgan y otros que no estaban claramente definidos, por ejemplo Theodore Roosevelt o Emma Goldman. Presentaron biografías académicas narradas de estos líderes donde se contaban acontecimientos en los que se habían producido sucesos o acontecimientos en los que se mostraba liderazgo. El contenido se codificó según la información contenida en cada capítulo mediante la aplicación de un enfoque de observación de la conducta. A los jueces se les pidió que revisaran las conductas de los líderes presentadas en cada capítulo y debían indicar si las conductas reflejaban una de las 30 conductas carismáticas (por ejemplo, el líder actuaba según la visión que poseía para mejorar el futuro) o uno de los 29 constructos ideológicos (por ejemplo, si el líder cuenta con un conjunto de creencias coherentes y sólidas firmemente defendidas).

En todos los líderes analizados encontraron que se podían distinguir unos de otros según la frecuencia con que ellos manifestaban estas conductas. Concretamente, se investigó si se distinguían unos de otros por el valor y la autonomía, y no fue así. Sin

embargo, mostraban diferencias en los resultados obtenidos. Este hallazgo sugiere que el Liderazgo Ideológico puede resultar tan efectivo como el Carismático en determinadas condiciones.

Posteriormente, Strange y Mumford (2005) examinaron esta distinción entre el Liderazgo Carismático e Ideológico centrándose en el proceso de formación de la visión. Este estudio se llevó a cabo con estudiantes universitarios a los que se les pidió que se formaran una visión acerca de un nuevo centro de estudios experimental que se les presentaba. En concreto, se les pidió que indicaran a) si reflejaba o no alguna experiencia previa que pudieran haber tenido, b) consideraran modelos de facultades buenos y malos y c) que analizaran metas y las causas. La calidad y la originalidad de las propuestas resultantes fueron analizadas por jueces que habían sido elegidos en función de formar parte de diferentes grupos de interés (padres, profesores y estudiantes). De acuerdo con las características de líderes ideológicos y carismáticos, se encontró que el análisis de las metas daba lugar a mejores evaluaciones cuando se presentaban modelos de facultades malas (una estrategia ideológica para la formación de la visión); mientras que el análisis de las causas produjo mejores supuestos de visión cuando a los participantes se les presentaban modelos de facultades buenas (una estrategia carismática para la formación de la visión).

De los estudios hasta ahora realizados se puede afirmar que los líderes ideológicos se centran en las condiciones del pasado, señalando los ejemplos positivos de la historia de un grupo (Post, Ruby y Shaw, 2002). Además, sus visiones son predominantemente definidas por un compromiso con sus creencias y valores personales (Strange y Mumford, 2002).

Los líderes ideológicos utilizan los sistemas de creencias para orientar su toma de decisiones, lo que conduce a una interpretación selectiva, eliminando los puntos de vista alternativos que no están de acuerdo con sus creencias personales (Robinson, 1996); además tienden a descartar a las personas que no comparten sus creencias (Post y cols. 2002). Los líderes ideológicos definen claramente las prescripciones o normas de comportamientos aceptables, y que tienden a castigar a aquellos que se desvían de los principios (Ibrahim, 1977). Los Líderes ideológicos parecen enmarcar su estilo de liderazgo en torno a una misión global, en contraposición a la necesidad de controlar.

En los estudios realizados por Strange y Mumford (2002) afirman que un líder es clasificado como ideológico cuando el/ella ha articulado su visión basada en unas creencias personales muy arraigadas y en valores muy definidos. Utilizan su sistema de creencias para tomar decisiones, seleccionar e influir en sus seguidores y del mismo modo, motivan a los demás. Afirman Post y cols. (2002), que utilizan un sistema de recompensas por la radicalidad en la vivencia del compromiso con las creencias. Con frecuencia, visualizan la fe, la moral y/o la religión como aspectos muy importantes en la vida cotidiana y suelen mostrar estas creencias a través de símbolos y rituales. Los líderes ideológicos ante los eventos sociales que influyen en las personas tienden a surgir de condiciones sociales con fuertes turbulencias. Al ver las injusticias, la desigual distribución de los recursos o la disparidad de ingresos entre los grupos, los líderes ideológicos buscan restaurar la gloria del pasado, encontrar el lugar que les corresponde en la sociedad a los miembros del grupo y lo hacen valiéndose de una sensibilidad fuerte de los demás ante la injusticia o la victimización (Hogan y Dickstein, 1972).

2.3.- Liderazgo Pragmático

Aunque el Liderazgo Ideológico represente una forma de Liderazgo Sobresaliente que puede ser distinguido del Liderazgo Carismático, estos dos estilos de Liderazgo Sobresaliente implican la articulación de una visión pero de forma diferente. La existencia de estos dos estilos de Liderazgo Sobresalientes diferenciados en la visión implica preguntarse si es posible ser un líder sobresaliente carente de visión, es decir, se plantean si existe un tercer tipo de Liderazgo Sobresaliente sin que el líder tenga visión alguna (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, y Retier- Palmon, 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2000).

Para responder a esta pregunta Mumford y colaboradores (Mumford, Marks y cols., 2000 y Mumford, Zaccaro y cols., 2000) realizan una serie de estudios. En estos estudios, se midieron las habilidades necesarias para entender y solucionar problemas en sistemas sociales complejos. Estos estudios fueron desarrollados para evaluar habilidades de juicio o toma de decisiones, habilidades creativas para la transformación, y el sistema de habilidad de pensamiento. Se administró una batería que medía estas habilidades a 1.818 oficiales del ejército en diferentes niveles jerárquicos. Encontraron que los oficiales de alta graduación realizaban un mejor juicio social y habilidades de pensamiento, junto con una forma compleja de pensamiento creativo.

Estos hallazgos de Mumford y Van Doorn (2001), que son similares a los encontrados por Jacques (1976), sugieren que podría existir un tercer estilo de Liderazgo Sobresaliente, al que denominan Liderazgo Pragmático. Mumford y Van Doorn (2001), en sus conclusiones afirman que el Liderazgo Pragmático no requiere de visión aunque podrá necesitar algunos atributos relacionados como las habilidades de comunicación. En cambio, los líderes pragmáticos son expertos no sólo en la

identificación de problemas socialmente significativos, sino también en la elaboración de acciones que les permiten manipular las situaciones corrientes, de tal manera que pueden aportar soluciones prácticas y eficientes a los problemas significativos de los sistemas.

En un primer estudio destinado a demostrar la posible existencia de este estilo pragmático, Mumford y Van Doorn (2001) llevaron a cabo un análisis cualitativo de 10 acciones de Liderazgo Sobresaliente atribuidas a Benjamin Franklin (por ejemplo, la fundación de bibliotecas de suscripción, la introducción de la moneda de papel, o el desarrollo del Plan de Unión de Albany). Según los autores, el éxito de Franklin en la administración de estas empresas dependió de una sensibilidad insólita ante problemas significativos sociales, la habilidad excepcional en la identificación de las causas de estos problemas, y la habilidad en ordenar los recursos sociales y fiscales necesarios en la búsqueda de una solución eficaz a los problemas. Además de esto, no hubo ninguna visión más amplia que influyera en la resolución acertada de los problemas que se consiguió. En un estudio sobre Smith, el presidente de General Motors, Hunt y Ropo (1995) alcanzaron una conclusión similar. Concluyeron que su éxito era en gran parte atribuible a su habilidad en identificar y estructurar soluciones respecto a los problemas críticos que se planteaban.

Otra característica fundamental de los líderes pragmáticos es su referencia a las características de la situación actual, y no cesan de explorar el entorno para recabar información sobre las principales cuestiones y preocupaciones (Qin y Simon, 1990). Esa evaluación de su entorno expone a los líderes pragmáticos a una diversa gama de personas, lugares e ideas. Los conocimientos adquiridos pueden ayudarlos en sus problemas posteriores basados en el análisis. Exhiben flexibilidad en la adaptación de las estrategias cuando una estrategia en particular no está funcionando (Mumford y Van

Doorn, 2001). Esto contrasta radicalmente con los estilos ideológicos, que parecen estar más comprometidos con sus planteamientos iniciales y se resisten a reorientarlos.

Así, los Líderes Pragmáticos se centran en la solución inmediata a los problemas sociales, por ejemplo Benjamín Franklin. Ponen el énfasis en el análisis de las condiciones actuales, intentando resolver los problemas en el día a día (Strange y Mumford, 2002). Para ello recopilan la información que necesitan sobre las personas y los problemas en las situaciones actuales. Utilizan un proceso de análisis de resolución de problemas y tienden a modificar sus estrategias para resolver los problemas basándose en el análisis lógico desde la retroalimentación que van recibiendo, presentando así una gran flexibilidad en la toma de decisiones (Mumford y Van Doorn, 2001). Están expuestos a un fluir constante de datos provenientes de los análisis estadísticos que realizan. Prefieren recurrir a pruebas concretas y objetivas en el momento de tomar decisiones y en la influencia de sus seguidores. Utilizan la resolución de problemas para definir y resolver los problemas complejos de organización (Reiter- Palmon y Illies, 2004). Se basan en una integración de conceptos e ideas discrepantes para formar soluciones únicas a los problemas cotidianos, utilizando datos, ideas de personas de diversas ideologías y con diversos y discrepantes puntos de vista.

Recogiendo las afirmaciones de Molero y Morales (2011) este tipo de liderazgo es muy cercano a las tareas de gestión; afirmando que una buena gestión necesita abundantes dosis de liderazgo pragmático. Ellos, recogiendo la concepción de Mumford y colaboradores (Mumford, Antes, Caughron y Friedrich, 2008) afirman que el líder pragmático lo es en función de causas controlables, porque creen que las conductas observadas dentro del grupo u organización tienen que ver tanto con las personas como

con los factores situacionales. Así se constata en este tipo de líder una tendencia a preferir la argumentación lógica a los argumentos emocionales.

Cuando se analiza el liderazgo pragmático desde un punto de vista estrictamente individual, se aprecia que este tipo de líder recurre a su destreza para solucionar problemas, mientras que la destreza es menos importante para los líderes carismáticos. Además, tiende a emplear argumentos lógicos en la comunicación y a utilizar tácticas de influencia (Mumford y cols., 2008). La probabilidad de aparición del liderazgo pragmático es más elevada en grupos de personas autónomas orientadas a un logro elevado. En este plano individual, ni el sacrificio del líder ni su compromiso juegan un papel importante. De la misma forma, tampoco es esperable una relación muy estrecha con los miembros del equipo, más bien, al contrario, este tipo de líder tenderá a mantener una cierta distancia de las preocupaciones inmediatas de los seguidores (Mumford y cols., 2008).

Continuando con la argumentación de Molero y Morales (2011) en el nivel grupal, es necesario que los miembros del grupo trabajen juntos y que perciban con claridad que tienen, como grupo, intereses comunes, pero no necesitan que sus relaciones estén presididas por la confianza interpersonal, sino más bien por percepciones de equidad y justicia. En los grupos en los que predomina el liderazgo pragmático, la cohesión grupal viene dada por un mínimo consenso necesario que los anime a tener conciencia y desde ahí luchar por los intereses que comparten. Así como, en el liderazgo carismático e ideológico, la interdependencia de los miembros del grupo es un elemento clave en la articulación de una visión común, en el liderazgo pragmático, lo que potencia la acción del grupo es un nivel alto de autonomía en los seguidores y un nivel bajo de interdependencia, ya que ésa es la manera en que se

aprovecha mejor la destreza del líder a la hora de orquestar dicha acción por medio de la planificación y el análisis.

En el plano organizacional, se ha verificado que los entornos muy caóticos o cambiantes, al generar inestabilidad, limitan la viabilidad del liderazgo pragmático. Cabría esperar que un incremento en la complejidad de las operaciones organizacionales hiciera más importante la planificación, y, consiguientemente, el papel del líder pragmático. Pero la complejidad tiene un punto óptimo y, una vez traspasado éste, se reduce la efectividad de la planificación. Por eso, advierten Mumford y cols. (2008) que niveles altos de complejidad exigen estructuras directivas abarcadoras, como las que se encuentran en las visiones orientadas al futuro de los líderes carismáticos.

Como afirman Molero y Morales (2011) habrá mayor probabilidad de que surja un líder pragmático y de que sea más eficaz cuando en la organización haya un bajo nivel de conflicto político. El líder pragmático recurre con más frecuencia a tácticas de influencia racional, como el control de recursos y apelaciones a la destreza, y menos a tácticas de influencia basadas en el control como la agresión, la formación de coaliciones y las apelaciones personales y de estatus, más probables que el liderazgo carismático e ideológico.

En el plano ambiental, el no tener acuerdo sobre las metas que se quieren conseguir, el desorden, el que se tenga una visión pesimista del futuro, no va a favorecer el liderazgo pragmático. Sin embargo, cuando las metas y los objetivos finales están claros y bien definidos, el liderazgo pragmático tendrá preferencia frente a los demás. Cuando el consenso sobre las metas esté ausente, se favorecerá el liderazgo Carismático que será capaz de generar nuevos objetivos y metas relacionadas con los objetivos relevantes (Molero y Morales, 2011).

2.4.- Liderazgo Socializado versus Personalizado.

Los estilos de Liderazgo Sobresaliente explicados anteriormente (liderazgo carismático/transformacional, ideológico y pragmático) pueden ejercerse teniendo en cuenta el propio interés del líder o el interés común del grupo. Por eso, podemos afirmar que los líderes también evidencian una de estas dos orientaciones hacia sus seguidores, dando lugar a dos formas de realizar ese liderazgo: personalizado versus socializado. No se trata pues de un estilo de liderazgo, puesto que no lo es, pero sí constituye un punto relevante a la hora de tener en cuenta cómo se desarrolla ese liderazgo. Así, podemos afirmar que, conjugándolo, podemos encontrarnos con seis tipos de líderes: carismáticos- socializados (por ejemplo, Winston Churchill, Henry Ford, entre otros); carismáticos personalizados (por ejemplo, Adolf Hitler, Benito Mussolini, entre otros); Ideológicos- socializados (como Indira Ghandi, John Dewey, entre otros); ideológicos- personalizados (como Leon Trotsky, Mao Ze- Dong, entre otros); pragmático- socializado (como Katarine Graham o Thomas Watson, entre otros) y pragmático- personalizado (como Leslie Groves o George Patton, entre otros) (adaptado de Mumford, 2006).

2.4.1.- Liderazgo Socializado

En los líderes socializados se produce una identificación y solución de problemas por el bien de los demás, o teniendo en cuenta los intereses colectivos de su grupo (House y Howell, 1992). Estos líderes están más preocupados por la supervivencia del grupo que por su propia posición dentro del mismo (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly, 1995). En un estudio sobre líderes socializados, McClelland (1975) ilustra que tienden a ser más altruistas, auto-controlados, y con

orientación hacia sus seguidores. Estos líderes tienden a tener un compromiso con los demás, compromiso que inculcan a sus seguidores. Además, como características centrales se encuentran, la autorresponsabilidad, la libre iniciativa y autonomía en la solución de problemas de organización (House y Howell, 1992).

Del Liderazgo Socializado se desprende no sólo el compromiso con los demás, sino también una comprensión empática de la condición humana. Los líderes socializados, si se produce una exposición aguda al dolor experimentado por otros que pudiera surgir derivada de condiciones injustas, pueden desarrollar una sensibilidad que marcarán sus propias relaciones en el futuro. De este modo, se produce en los líderes lo que se conoce con el nombre de Sensemaking, por este concepto se entiende la capacidad del líder para crear una conciencia de la situación y comprensión en situaciones de alta complejidad o de incertidumbre con el fin de tomar decisiones. Es una motivación, un esfuerzo continuo para comprender las conexiones (que puedan existir entre personas, lugares y acontecimientos) con el fin de anticipar sus trayectorias y actuar con eficacia (Mumford, 2006).

En los momentos de crisis y de turbulencias el surgimiento de un líder Socializado puede ser muy importante para unificar todas las acciones que haya que realizar, en torno a una visión, a unas metas a conseguir, siendo los líderes socializados quienes proporcionarán el clima para que se desarrollen estas acciones colectivas. Apoyando esta conclusión pueden encontrarse en una serie de estudios realizados por Gioia y sus colaboradores (Gioia y Thomas, 1996; Gioia, Thomas, Clark, y Chittipeddi, 1994).

2.4.2.- Liderazgo Personalizado

Los líderes personalizados están motivados a conseguir el dominio personal, independientemente de las consecuencias que esto pueda tener para los demás (McClelland, 1975). En un estudio de O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner y Connelly (1995), los líderes personalizados tendían a controlar a los demás con las amenazas, y sus objetivos eran por lo general absorber a los demás en sus propias agendas personales.

Además, parece que los líderes personalizados a menudo desconfían de los demás, y ven a los seguidores como objetos hacia los que tienen poco respeto por su bienestar, la seguridad o la felicidad (House y Howell, 1992). Los líderes personalizados están preocupados por su posición dentro del grupo (O'Connor y cols., 1995). Debido a la baja necesidad de afiliación, junto con muestras de una alta dominancia, en tiempos de amenaza percibida puede llevar a los líderes personalizados a realizar acciones impulsivas destinadas a protegerse a sí mismos a expensas de su grupo (McClelland, 1975).

En cuanto al trabajo en grupo o en equipo, a los Líderes Personalizados les resulta muy difícil crear y trabajar en ellos, dada la tendencia dominante, narcisista y personalizada de los líderes (O'Connor y cols., 1995). Ahora bien, hemos de señalar que pueden ser capaces de ejercer una gran influencia en los grupos mientras puedan obtener recompensas, aunque esto será sólo de forma transitoria.

Los líderes personalizados motivan a sus seguidores a través de recompensas extrínsecas, en lugar de intrínsecas. Esta falta de motivación intrínseca, a su vez, implica que para los seguidores será poco probable que interioricen el modelo o ideas

del líder, siendo esto una dificultad para mantener la misión u objetivos del líder a través del tiempo. Esto supone que los líderes personalizados ejercerán influencia siempre y cuando sean capaces de controlar las recompensas (Mumford, Strange y Hunter, 2006).

Además de las características que se han señalado en estos dos estilos de liderazgo hay una que no podemos dejar de señalar, los líderes personalizados difieren de los socializados en términos de argumentación prosocial. En la preocupación narcisista en la que se hayan inmersos, con necesidad de ejercer un control sobre las personas, les resulta imposible comprender las necesidades y preocupaciones de los demás. Esto hará que sea muy difícil la comunicación que se establezca con sus seguidores. Cuando falla la comunicación es muy difícil inducir una motivación intrínseca y por lo tanto resultará difícil gestionar el trabajo en equipo, además ello le llevará a realizar una evaluación con una orientación personalizada hacia los resultados y la información obtenidos. Esto llevará los líderes personalizados a obtener bajos rendimientos, sobre todo si se comparan con los líderes socializados.

A través de la historia podemos contemplar cómo los líderes personalizados, con frecuencia, han llegado a ejercer una gran poder, con las consecuencias negativas que ello ha supuesto para la humanidad; esto nos lleva a preguntarnos cómo es posible que la historia se nos muestre llena de líderes con estilo personalizados, líderes, en más de una ocasión que han sido elegidos voluntariamente por el pueblo. Una respuesta a este gran interrogante, como señalan Mumford y cols. (2006) puede venir dada, por el hecho, de que los líderes personalizados en contraste con los socializados, buscan el poder y el control. Esta búsqueda de poder y control puede llevar a un gran esfuerzo por obtener posiciones de influencia. Otra respuesta a esta cuestión puede venir dada porque

las tácticas de resolución de los problemas y la política no están fuertemente relacionadas con la orientación del líder, socializado versus personalizado. Por lo tanto, a través de soluciones políticas de manipulación que son viables para solucionar de forma inmediata situaciones de crisis urgentes, los líderes personalizados pueden obtener ventajas y conseguir puestos que les permitan moverse en posiciones de liderazgo importantes. Incluso, los líderes podrían crear tales crisis como un vehículo que les sirviera para su promoción, según afirman Mumford y cols. (2006).

A modo de conclusión de estos apartados desde los que hemos abordado el estilo socializado y personalizado de liderazgo, hemos de afirmar que se trata de ejercer los distintos tipos de Liderazgo Sobresaliente desde dos estilos claramente diferenciados. Esto será algo que no podemos obviar pues resultará de suma importancia en el momento del ejercicio del liderazgo ya que las consecuencias para los seguidores serán totalmente diferentes.

En resumen, son muchas las características de estos líderes sobresalientes. Para esquematizar cuáles son las características fundamentales de cada uno de los liderazgos sobresalientes (carismático, pragmático e ideológico) Scott, Hunter, y Mumford (2008) realizan una clasificación de estos liderazgos en base a los elementos que le son característicos. Estos resultados se extraen de un trabajo en el que tienen en cuenta las narraciones y análisis cualitativos de líderes destacados del siglo XX. En el siguiente cuadro resumimos las características de cada estilo (adaptado de Scott y cols. 2008, p. 320-321):

Cuadro 4. Constructos y ejemplos de conductas ante los distintos tipos y estilos de liderazgos.

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Objetivos futuros	• Centrarse en los objetivos y metas futuras	Los líderes carismáticos comunican visiones que son vinculadas a un conjunto de metas futuras (House, 1977; House y Howell, 1992 y Shamir y cols.,1993).
	• Dar prioridad a los futuros objetivos sobre las necesidades presentes o las normas anteriores.	
Forma de comunicación de la inspiración	• Persuadir a los demás usando la comunicación afectiva o emocional	Los líderes carismáticos utilizan el lenguaje afectivo como principal medio de influencia (Conger, 1989 y House y Podsakoff, 1994).
	• Practicar técnicas de comunicación como el debate o las dramatizaciones.	
Gestión de la imagen	• Modelar comportamientos deseados	Los líderes carismáticos tienden a ejercer una influencia directa en los seguidores por el papel del modelado de las conductas deseadas (House, 1977).
	• Preocupación por la apariencia de los demás	
Asumiendo riesgos	• Participar en los momentos de riesgo	Los líderes carismáticos transmiten una imagen heroica a sus seguidores (Conger y Kanungo, 1998 y House, 1977).
	• El comportamiento arriesgado es recompensado	
Logros personales	• Dar a conocer los logros de los líderes	Los líderes carismáticos participan en las actividades muy visibles de liderazgo (House y Howell, 1992).
	• Tácticas de influencia directa	

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Expectativas de rendimiento	• Presenciar recompensas por las altas expectativas	Los líderes carismáticos comunican altas expectativas a los seguidores a través de sus visiones y otras comunicaciones directas (House y Podsakoff, 1994).
	• Visualización de los logros en términos de consecución de objetivos frente a los avances graduales	
Esfuerzos por el cambio	• Presenciar los esfuerzos de cambio dramático en los contextos	Las visiones de los líderes carismáticos contienen un modelo para el futuro que es muy diferente de la situación actual (Shamir y cols., 1993 y Weber, 1947).
	• Los esfuerzos son recompensados a larga escala	
Exposición a la crisis	• Experimentar algún tipo de crisis o de emergencia	Los líderes carismáticos surgen a menudo en tiempos de crisis o eventos marcados por la inestabilidad y el cambio (Hunt y cols., 1999 y House y Howell, 1992).
	• Presenciar el control a través de una crisis (con un modelo de cómo afrontar con eficacia las crisis	
Enfoque del pasado	• Preferir las condiciones del pasado, tradiciones o formas de vida.	Los líderes ideológicos con frecuencia señalan al grupo las características del pasado o las tradiciones en la comunicación de sus visiones (Strange y Mumford, 2002).
	• Centrarse en la historia o los hechos históricos y/o personas.	

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Compromiso con las convicciones	• Descartar los puntos de vista alternativos que no son congruentes con el sistema de creencias	Los líderes ideológicos utilizan sus sistemas de creencias para tomar decisiones, seleccionar a los seguidores y motivar a otros (Strange y Mumford, 2002 y Robinson, 1996).
	• Rechazar “derechos normales” (por ejemplo los tipos de alimentos, posesiones materiales...) debido al sistema de creencias	
	• Premiar el compromiso de las creencias	
Espiritualidad	• Visualizar la fe, la moral y/o religión como la directiva principal en la vida	Los líderes ideológicos consideran la espiritualidad como aspecto importante de la vida cotidiana y muestran esta creencia a través del uso de símbolos y rituales (Post, Rubi y Shaw, 2002).
	• Usar símbolos o rituales para reflejar la religión o la espiritualidad	
Conflictos ambientales	• Experimentar eventos sociales que cambian la forma en que las personas viven y/o interactúan.	Los líderes ideológicos tienden a surgir en condiciones de turbulencias sociales marcadas (Post, Rubi y Shaw, 2002).
	• Testimonios de guerra, el asesinato del líder y /o cambios en los recursos	
Injusticia	• Presenciar la injusta distribución desigual de recursos o la disparidad de ingresos entre grupos	Las visiones de los líderes ideológicos quieren restaurar la gloria del pasado o el lugar que le corresponde en la sociedad a los miembros del grupo; puede ser sobre la base de una sensibilidad ante la injusticia o la victimización (Bond, Kwan y Li, 2003; Hogan y Dickstein, 1972).
	• Presentar al grupo la deuda de la sociedad por los errores pasados	

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Enfoque actual	• Estudio de las condiciones actuales	Los líderes pragmáticos deben poner el énfasis en el día a día de los problemas actuales (Mumford y Van Doorn, 2001; Qin y Simon, 1990).
	• Recopilar información sobre las personas y los problemas en la situación actual	
Análisis	• Aplicación de un análisis lógico para el proceso de resolución de problemas	Los líderes pragmáticos modifican sus estrategias para resolver problemas basados en el análisis lógico de la retroalimentación de entrada (Bartone, Snook y Tremble, 2002; Mumford y Van Doorn, 2001).
	• Presenciar toma de decisiones flexibles	
Exposiciones preferentes	Exposición a los datos de los hechos (números, análisis estadísticos...) usándolos en la toma de decisiones	Los líderes pragmáticos prefieren recurrir a las pruebas concretas para: a) Tomar decisiones b) Influir en sus seguidores (Mumford y Van Doorn, 2001).
	• Contrastar creencias y valores frente a los hechos o datos contradictorios	
Avance gradual de la visión	• Necesidad de logros graduales hacia un objetivo	Los líderes pragmáticos confían en la interacción en las actividades de resolución de problemas para definir y resolver los problemas complejos de organización (Reiter-Palmon y Illies, 2004).
	• Retrasar la gratificación para el estado final/resultado a fin de dividir el problema en situaciones más manejables	
Exposición a la diversidad	• Experimentar diversas personas, lugares, ideas,	La solución a los problemas de los líderes pragmáticos se

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
	soluciones	basa en una integración de los conceptos discrepantes para formar soluciones únicas a los problemas cotidianos (Gardner, 1993 y Feldman, 1999).
	• Búsqueda de propiedades similares y no similares de diversas personas e ideas	
Visión positiva de los demás	• Descubrir a los demás de forma positiva y amable	Los líderes socializados resuelven sus problemas haciendo bien a los demás (House y Howell, 1992).
	• Expresando su preocupación por la seguridad, las necesidades y la felicidad de los demás	
Visión positiva de sí mismo	• Experimentan la alabanza de los demás de sus habilidades personales	Los líderes socializados son capaces de confiar en los demás basándose en las experiencias previas de dependencia y confianza (McClelland, 1975).
	• Expresan confianza en sus propias habilidades	
Compromiso con los demás	• Expresan sentido de responsabilidad por el bienestar de los demás	Los líderes socializados priorizan las necesidades del grupo por encima de los motivos personales (O'Connor y cols., 1995).
	• Hacer sacrificios personales por el bien grupal	
Exposición al sufrimiento	• Presenciar el dolor de otros o los conflictos en sus vidas	Los líderes socializados demuestran una marcada preocupación por el bienestar de los demás; esa empatía puede ser desarrollada en los momentos de las experiencias del dolor de los demás (Nidich, Nidich y Alexander, 2000).
	• Empatía ante el sufrimiento de los demás	

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Incertidumbre/Impotencia	• Experimentar la impotencia debido a la rápida evolución de las situaciones	Los líderes personalizados evidencian una fuerte necesidad de protegerse a sí mismos por el bien del grupo (Goodstadt y Hjelle, 1973; Martin, Scully y Levitt, 1990).
	• Experimentar la inseguridad debido a la falta de control sobre la propia situación	
Visión negativa de los demás	• Expresión de desconfianza de los demás, posiblemente a causa de abandono y rechazo anterior.	Los líderes personalizados están dispuestos a utilizar a los otros como herramientas u objetos para su beneficio personal (Eisenberg y Miller, 1987; House y Howell, 1992).
	• Visualización de los otros como objetos o medios para un fin con poca consideración hacia su seguridad o necesidades	
Visión negativa de sí mismo	• Visualización de los demás como superiores a sí mismos, ya sea internamente o escuchando dichas evaluaciones de los demás	Narcisismo o una defensa motivada por un débil sistema autónomo basado en las experiencias tempranas (Emmons, 1981 y Fromm, 1973), se asocia con el Liderazgo Personalizado (O'Connor y Cols., 1995).
	• Experimentar la duda en sus habilidades	
Motivos de poder	• Impulsando o sometiendo a los demás en la búsqueda de los objetivos personales.	Los líderes personalizados tienen una gran necesidad de poder y justifican el daño a los demás en la búsqueda de sus necesidades personales (McClelland, 1975; O'Connor y Cols., 1995).
	• Convertir a otros para que le sirvan en sus objetivos personales con el uso de la amenaza, la promesa de recompensa y/o persuasión	

Constructo	Ejemplos de conductas	Justificación para la inclusión
Temas vitales negativos	• Expresión de una imagen destructiva del mundo y de nuestro lugar en él	Los líderes personalizados carecen de preocupación por el sistema social pudiendo ser debido a sus percepciones negativas o su visión del mundo (O'Connor y Cols., 1995).
	• Visualización del mundo como mal, siniestro y cruel	
Centrarse en uno mismo (sobre los otros)	• Dar prioridad a la protección de uno mismo sobre el bienestar de los demás	Autoprotección y autoengrandecimiento se asocian positivamente con el Liderazgo Personalizado (House y Howell, 1992).
	• Exagerando las habilidades propias y las competencias en presencia de un grupo.	

Además de analizar el Liderazgo Sobresaliente, un segundo aspecto a tener en cuenta en el estudio que nos ocupa, se refiere al análisis del liderazgo de las mujeres. Puesto que la figura que analizaremos en este trabajo de investigación es una mujer, vamos a ver brevemente las peculiaridades de la relación existente entre Liderazgo y Género.

3.- Breve análisis de la relación Liderazgo y Género.

El difícil camino de las mujeres hacia el liderazgo ha sido descrito por metáforas tales como: “El techo de cristal”, “laberinto de cristal”, “techo de cemento” o muro. La permanencia de las mujeres en puestos inferiores, en las organizaciones, era debido a la existencia de un “techo de cristal” (Glass ceiling). Se quiere reflejar con esta metáfora la existencia de barreras “invisibles” que impiden que la mujer acceda a puestos directivos (Cuadrado, Navas y Molero, 2006). Eagly y Carli (2007) realizaron un análisis de las tres barreras que impiden avanzar a las mujeres hacia los puestos directivos: En un primer momento era la existencia de normas explícitas de exclusión, basadas la mayoría de ellas en la tradición; en un segundo momento, la mujer sólo ocupaba puestos de responsabilidad en los niveles inferiores, siendo entonces cuando se habla de “techo de cristal” y actualmente, cuando ya han conseguido romper ese techo, se propone la metáfora del “laberinto del cristal”: el simple hecho de ser mujer y aspirar hacia un puesto de liderazgo hace que se convierta en un auténtico laberinto. Frente a las dos metáforas anteriores, se encuentra la de “la escalera de cristal (glass escalator). Con esta metáfora se quiere simbolizar las ventajas y facilidades que se le brindan al hombre, por el hecho de ser hombre, para acceder a los altos puestos directivos. Esto supone que, en igualdad de condiciones, un hombre y una mujer que accedan a un alto puesto directivo,

por el hecho de ser mujer, le será mucho más costoso el acceso al mismo. Otra de las metáforas que se utiliza es la del “techo de cemento” queriendo representar con esta metáfora la autoexclusión, por parte de las propias mujeres, de los altos puestos de liderazgo. La mujer rechazaría estos puestos para evitar “luchas” en medio de un mundo masculino, por no pagar un alto coste familiar ni personal (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2006). En nuestro parecer la metáfora más dolorosa, es la del muro, queriendo simbolizar a tantas mujeres que por el hecho de ser mujer y encontrarse en organizaciones tradicionalmente femeninas, tienen limitada todas las posibilidades de acceder a ningún cargo directivo, existiendo todavía, hoy, estas situaciones, sobre todo en aquellas sociedades que no son laicas, sino confesionales y en las que las mujeres tienen un papel secundario en las religiones que profesan.

A continuación vamos a realizar una exposición del tema del Liderazgo de la mujer, en primer lugar desde el ámbito Psicosocial, en un segundo momento nos acercaremos a la sociedad de donde analizaremos distintos indicadores que nos hablarán de la situación social de la mujer y finalmente, por tratarse nuestro estudio del análisis de un liderazgo ejercido en el marco eclesial, haremos una aproximación a ese ámbito.

3.1. Acercamiento al Liderazgo de la mujer desde el ámbito Psicosocial.

Tradicionalmente, el estudio del liderazgo y de los líderes se ha centrado en hombres, teniendo que ser reivindicado la figura de las mujeres en su análisis (Lopez-Zafra, 1999; Willner, 1984). Cuando se trata el liderazgo de las mujeres se produce una doble perspectiva: la primera es considerar que el análisis del liderazgo debe ser distinto para hombres y mujeres, hablándose de un liderazgo femenino diferenciado. La segunda perspectiva es realizar el mismo análisis del estilo de liderazgo para hombres y mujeres

pero teniendo en cuenta si las mujeres ejercen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres o manifiestan características diferenciales. En nuestro caso, partimos de esta segunda concepción puesto que consideramos que hombres y mujeres manifiestan los mismos estilos si bien puede producirse que las mujeres destaquen en general en unos aspectos sobre otros. De hecho, los estudios sobre liderazgo encuentran algunas diferencias entre hombres y mujeres dando lugar a un debate sobre las ventajas o desventajas de las mujeres y la relación entre las características de liderazgo y las características de género (Eagly y Johnson, 1990; García Retamero y Lopez-Zafra, 2002; Ryan y Haslam, 2005 y Haslam y Ryan, 2008).

No obstante, no podemos ignorar que en los prejuicios existentes hacia las mujeres pueden estar influyendo dos aspectos: las atribuciones que las personas hacen sobre los éxitos y fracasos obtenidos por hombres y mujeres líderes. Concretamente, el éxito en las mujeres se atribuye generalmente a causas externas y el fracaso a causas internas. Sin embargo, en el caso de los hombres el éxito se atribuye a causas internas y el fracaso a causas externas (García-Retamero y Lopez-Zafra, 2006a). No obstante, este patrón de resultados parece reducirse a medida que las mujeres ocupan roles menos estereotipados (García-Retamero y Lopez-Zafra, 2006b). La tipificación masculina de los puestos directivos, es el factor clave que subyace en el modelo de “falta de ajuste” (Heilman, 2001).

Nos encontramos con que, la “Teoría de Congruencia de Rol” del prejuicio hacia los líderes femeninos (Eagly y Karau, 2002), postula que la incongruencia percibida entre las características estereotípicamente femeninas y las de los puestos directivos o de liderazgo ocasionan estas dos formas de prejuicios anteriormente descritas. Según esta teoría, esta es la causa de la existencia de actitudes menos favorables hacia las

mujeres líderes, de su menor acceso a puestos de liderazgo y de los mayores obstáculos que se interponen en su camino (Cuadrado, 2004). Este resultado aparece de forma consistente en los estudios sobre aspiraciones (Killeen, Lopez-Zafrá y Eagly, 2006).

Lo que sí está claro es que las mujeres continuarán asumiendo más poder y autoridad, sobre todo debido a los cambios en los roles y en la concepción de liderazgo, pero todavía no se ha llegado a la igualdad de géneros en este sentido (Eagly y Carli, 2007). La Teoría de la Congruencia de Rol (Eagly y Karau, 2002) nos ofrece la explicación más plausible de este patrón de resultados, ya que se observa un prejuicio más marcado en contextos organizacionales masculinos que hace que se perciba a las mujeres menos apropiadas para ocupar cargos en empresas incongruentes con su estereotipo de género.

Tradicionalmente, desde una primera perspectiva, cuando se pensaba en la mujer en los puestos de liderazgo, en los puestos de dirección, el líder ideal era percibido como poseedor de cualidades que acompañan al estereotipo masculino, tal como: confianza en sí mismo, independencia, asertividad, la dominación y la racionalidad (Schein, 1973). La literatura argumentaba que el director “bueno” o de éxito ha sido descrito en términos masculinos tanto para las mujeres como para los hombres (Powell y Butterfield, 1979; Schein, 2007; Schein, Mueller, Lituchy y Liu, 1996). Desde este pensamiento se acuña el binomio: Think manager-Think male (Pensar en dirección-pensar en masculino). Kark, Waismel-Manor y Shamir (2012) abordan esta cuestión en el metanálisis que llevan a cabo analizando el grado en que los líderes tienen culturalmente estereotipos masculinos (Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari, 2011). Hubo una época en la que los estereotipos “femeninos” fueron consideradas irrelevantes o incluso antítesis del éxito en función del cargo. Estas percepciones argumentan las

desventajas de las mujeres en los puestos de dirección, obligándoles a hacer frente a la incongruencia percibida entre “su papel de líder” y “su rol de género” (Eagly y Karau, 2002; Powell y Graves, 2003).

Actualmente, sin embargo, se afirma que la gestión tiene más que ver con los estereotipos “femeninos”, en el sentido que las cualidades que tradicionalmente han sido asociadas con lo femenino, en este momento se asocian, con una gestión eficaz en las organizaciones (Fondas, 1997; McDowell, 1997; Duehr y Bono, 2006). Los cambios en los entornos de las organizaciones a nivel económico, demográfico, tecnológico y cultural han avalado este punto de vista alternativo que cuestionando y situando a los modelos tradicionales de gestión como menos eficaces. Muchos autores (Lipman-Blumen, 1997; Eagly y Carli, 2003a; Eagly y Carli, 2003b; Fletcher, 2004) argumentan que para tener éxito, las organizaciones deben ser más flexibles y menos jerárquicas, exigir una mayor corresponsabilidad, sensibilidad interpersonal y empatía e invertir esfuerzos en el desarrollo de todos los que forman la organización. Todas características nos indican que para el liderazgo sea más efectivo e influyente, no puede ser caracterizado principalmente, como tradicionalmente se venía haciendo, por estereotipos masculinos, sino que más bien tenemos que ir adquiriendo estereotipos de “androgyny” (androgenia). Se trata de una conjunción de lo “femenino” y “masculino” (Hall, Workman y Marchioro, 1998 y Koenig, 2011). Un cambio de la concepción del liderazgo en esta dirección puede ayudar a articular el papel de líder con su rol de género pudiendo conjugar el comportarse de una manera más directiva (asertiva, competitiva) para cumplir con el papel de líder, con una manera más comunitaria (compasión, cuidado) para cumplir con el rol de género (Eagly y Carli, 2007; Kark, 2004; Kark y Eagly, 2010). Comportarse de una forma “andrógina” o basándose principalmente en las características femeninas, en el ejercicio del liderazgo ayudará a

resolver la paradoja del doble vínculo, pues cuando las mujeres no se perciben como “andrógina” están en desventajas si se las compara con cualidades de los hombres en los puestos de liderazgo en las organizaciones (Kark, Waismel-Manor y Shamir (2012).

Un enfoque para analizar la efectividad de los líderes, ya sean hombres o mujeres, es mediante el examen de sus estilos de liderazgo (Kark y Eagly, 2010). Los estudios han demostrado que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la eficacia de un líder (Judge y Piccolo, 2004). Teniendo en cuenta las limitaciones, el liderazgo transformacional puede ser especialmente ventajoso para las mujeres (Eagly et al., 2003; Yoder, 2001), ya que abarca algunos comportamientos que son acordes con la demanda del papel de género femenino para el apoyo y los comportamientos considerados. Además, lo que realmente se observa es que las mujeres, por lo general, presentan en mayor medida que los hombres un estilo de liderazgo transformacional (Eagly et al., 2003). Este estilo de liderazgo se ha mostrado como el más eficaz y el que mejores resultados produce en las organizaciones (Lopez-Zafra y Morales, 1999, 2007), de ahí que algunos autores concluyan que las mujeres presentan ventajas como líderes.

3.2. Acercamiento a algunos indicadores sociales del liderazgo de la mujer

En los últimos años el liderazgo de las mujeres en el mundo empresarial y político ha ido en aumento. El aumento del liderazgo de la mujer ha sido acompañado por cambios en las teorías y las prácticas de liderazgo. En el pasado, los líderes basaban su autoridad sobre todo en su acceso al poder político, económico o militar. Desde el punto de vista contemporáneo son características fundamentales del liderazgo fomentar el trabajo en equipo y colaboración y hacer hincapié en la capacidad de

fortalecer, apoyar y participar de los trabajadores (por ejemplo, Hammer y Champy, 1994; Senge, 1994).

Incluso en las sociedades postindustriales una brecha considerable se ha mantenido en el ejercicio del poder en la mayor parte de las organizaciones. Las mujeres ocupan un 20% de los altos puestos directivos. El porcentaje de empresas que no tienen mujeres en los puestos de alta dirección es del 38%. Tailandia es el país que tiene el mayor porcentaje de mujeres en los altos cargos de gestión (45%), seguido de Georgia (40%), Rusia (36%) y Hong Kong y Filipinas (35%); siendo India, Los Emiratos Árabes y Japón los países con el porcentaje más bajos donde menos del 10% son ocupados los cargos de alta dirección por mujeres (Fuente: Grant Thornton IBR 2011). Podemos afirmar que, aunque algunas mujeres están presentes en los mandos bajos e intermedios en la mayor parte de las organizaciones, no están tan bien representadas en los altos mandos.

Nuestras afirmaciones sobre el poder de los hombres son fácilmente validadas por las estadísticas sobre las gestiones en las empresas. La participación de las mujeres en el mundo laboral es significativamente más alta que lo era en los años 70. El nivel de estudios alcanzando por las mujeres cada vez es mayor: el número de títulos universitarios de las mujeres que están en el mundo laboral, de 25 a 64 años, se han triplicado desde 1970 hasta el 2010 (US Bureau of Labor Statistics, 2011).

En EE. UU el 42 por ciento de los legisladores, altos funcionarios y directores son mujeres frente al 26 por ciento en los Países bajo. Los porcentajes de otras naciones son: 36 por ciento en Canadá, 35 por ciento en Alemania, 33 por ciento en Reino Unido, 31 por ciento en Suecia y 29 por ciento en Noruega. A nivel de política, en EE.UU el 16,8% es el porcentaje de escaños ocupados por mujeres, aumentando este porcentaje en

los Países Bajos (37,8%), siendo el mayor porcentaje el de Andorra con un 53, 6% seguido de Suecia con un 45% y Finlandia (42%) (United Nations Development Programme, 2011). El IDG evalúa la participación de las mujeres en la toma de decisiones política y destaca que, en todo el mundo, van detrás de los hombres en este aspecto, especialmente en África Subsahariana, Asia Meridional y los Estados Árabes. Señalando el IDG que tiene consecuencias para la sostenibilidad y la equidad. En estos países las mujeres suelen hacerse cargo, mayoritariamente, de la recolección de la leña y el agua (Informe sobre el desarrollo humano, 2010).

Aunque los detalles específicos de estos puntos de vista varían, la mayoría de los debates destacan que los roles del líder están cambiando para satisfacer las demandas de una acelerada tecnología, el crecimiento cada vez mayor de diversidad de fuerza laboral, las intensas presiones competitivas sobre las empresas y de otras organizaciones, y un debilitamiento de las fronteras geopolíticas (Eagly y Carli, 2003).

Los análisis que se han presentado hasta el momento actual no explican suficientemente el aumento de las mujeres líderes. Se están produciendo cambios: en el plano individual las características del estereotipo de género de las mujeres han cambiado; a nivel de organización, los roles de liderazgo han cambiado y las prácticas que constituyen obstáculos a la promoción de la mujer en puestos de liderazgo se han erosionado (Eagly y Carli, 2003). En el plano cultural, los nombramientos de mujeres líderes han llegado a simbolizar el cambio de organización progresiva. Se discute cada uno de estos factores, a su vez y también se reconocen que las causas más distales de estos cambios se insertan en el debilitamiento de la división tradicional del trabajo familiar, el gran aumento en los roles de trabajo, qué presiones son de gestión, y políticas generales, burocráticas y económicas a favor de la igualdad de género (Jackson, 1998).

El índice de Brecha Global de Género (The Global Gender Gap Index) nos puede ayudar a captar la magnitud y el alcance de las desigualdades basadas en el género. El resultado de estos índices se ha obtenido teniendo en cuenta la economía, la educación, la política y la salud de los países. Sin lugar a dudas nos pueden servir no solo para tomar conciencia objetiva de la clasificación que como países se obtienen, sino para tomar medidas eficaces y reducir esta brecha que actualmente existe. Están clasificados 135 países: siendo los tres primeros: Islandia, Noruega y Finlandia y los tres últimos: Paquistán, El Chad y Yemén. Cabe señalar que Reino Unido ocupa el puesto 16, Estados Unidos el 17 y Canadá el 18.

En la tabla que seguidamente se expone, se han recogido los países donde fundó Nazaria Ignacia y desde los cuales trabajó para reducir esta brecha desde la formación a la mujer (fundando escuelas y academias) como pilar eficaz desde donde se mueven los índices de economía, política y salud de los pueblos.

Tabla 5: The Global Gender Gap Index 2011. Rankings: Comparaciones con 2010, 2009, 2008, 2007 y 2006

AÑO	ESPAÑA	ARGENTINA	URUGUAY	BOLIVIA
	POSICIÓN	POSICIÓN	POSICIÓN	POSICIÓN
2011	12	28	58	62
2010	11	29	59	76
2009	17	24	57	82
2008	17	24	54	80
2007	10	33	78	80

2006	11	41	66	87
------	----	----	----	----

Estos cambios que se observan se producen en la actualidad. Sin embargo, las mujeres lo tenían mucho más difícil no hace mucho y más en algunos ámbitos plenamente dominados por hombres. Si estos son los datos que hoy nos encontramos del The Global Gender Gap Index en Argentina, Uruguay y Bolivia, hemos de pensar aún en una mayor brecha existente de la mujer argentina, uruguaya y boliviana con la que convivió Nazaria Ignacia a principios del S. XX,. Es desde ahí desde donde exhorta a la mujer boliviana a “ Brillar en el mundo social y sobre todo conocerse a sí misma, armarse y lanzarse a lucha social y religiosa (Nazaria, 1929)” ; afirmando que “ la mujer puede llegar a ser la palanca poderosa del país (Nazaria, 1929)”. Con valentía les escribe: “levantaos pues, y levantaos muy alto, cuanto podáis, con la gracia divina; erguida vuestra frente...demostrad ante el mundo la figura de la mujer fuerte, firme en sus convicciones, constante en sus empresas, inexpugnable en la fortaleza de su carácter, recto y prudente (Nazaria, 1930)”.

3.3. Acercamiento a algunos estudios teológicos del liderazgo de la mujer en el ámbito eclesial

Esta brecha, que venimos analizando, está marcada en el ámbito eclesial, lugar en el que no se han realizado trabajos desde el punto de vista psicosocial, ahora bien, si nos acercamos a los trabajos que ya existen elaborados desde otros puntos de vista, como es desde el teológico nos encontramos que, ciertamente a lo largo de la Historia de la Iglesia se han realizado muchos y variados estudios del papel que ha jugado la mujer en ella. Podemos encontrar estudios realizados de las mujeres que convivieron

con Jesús (Bernabé, 1994; Queré, 1997 y Bernabé, 1999). A lo largo del Nuevo Testamento, en los Evangelios, las mujeres adquieren un lugar destacado en él. Son numerosas las ocasiones en las que Jesús se acerca a la mujer y las dignifica, basta con pensar en el diálogo de Jesús con la mujer samaritana, doblemente marginada por ser samaritana y por ser mujer (Jn. 4); la curación de una hija de una mujer sirofenicia (Mc.7,24-30); la pecadora perdonada (Lc.7, 36-50) y la mujer sorprendida en adulterio (Lc.8,1-11), entre otras citas evangélicas. Para tener un pequeño acercamiento a esta relación, sanadora, con la que Jesús se acerca a las mujeres vamos a recoger un breve comentario acerca de la curación que Jesús realiza a la mujer encorvada a quien su mirada le hace recuperar su postura (Luc. 13, 10-17): “La descripción de una mujer encorvada es una buena imagen para expresar la situación de millones de mujeres en el mundo, como una y otra vez ponen de relieve los informes de Naciones Unidas. Encorvadas por el sexismo, clasismo, racismo, patriarcalismo social y eclesial; por la violencia estructural e intrafamiliar, por la explotación sexual y económica, la prostitución forzada por el hambre y la miseria, por la desigualdad de oportunidades, la doble jornada laboral, el peso de las responsabilidades familiares no compartidas, culpabilidades y angustias; demonios de la subordinación y dependencia económica y afectiva; demonios introyectados en muchas mujeres aún, de la sumisión, pasividad, sentimiento de inferioridad, falta de autoestima y resignación. Mujeres “silenciadas”: silenciadas por un lenguaje androcéntrico y patriarcal, que nos ha hecho invisibles en la historia y en las iglesias, que nos ha impedido, durante siglos, decirnos a nosotras mismas quiénes somos”. (Martínez Ocaña, 2007. Síntesis elaborada a partir de las páginas 51-54).

Del mismo modo, son abundantes los estudios que abordan el tema de la mujer en las comunidades paulinas (Fernández, 1995; Gómez Acebo, 2005). Las mujeres en

las comunidades paulinas tienen un papel relevante y destacado en las mismas, de esta manera las cartas paulinas, recogidas en el Nuevo Testamento, nos hablan de Jonia, llamándola “ilustres entre los apóstoles” (Rm. 16,7); de María (Rom.16,6); de Trifena y Trifosa, de quienes afirma que se han fatigado mucho en el Señor; de Pérside, afirmando que trabajó mucho en el Señor (Rm.16,12); de Prisca, colaboradora con San Pablo, en Cristo Jesús (Rom.16, 3) o con Evodia y Síntique (Filp. 4, 2-3) entre otras.

Avanzando más en la historia nos encontramos con los numerosos estudios del siglo de Oro que se realizan en torno a la mujer, siendo amplia la literatura conventual de esta época (Segura Graiño, 1994; Vigil, 1991). Tal es el caso de una figura central para la Iglesia que ha sido bastante estudiada: Santa Teresa de Jesús (Alvarez, 2006). Actualmente son numerosas las teólogas que reflexionan sobre el papel de la mujer en la Iglesia (Aleixandre, 1991, 1996; Shüssler, 1999;; Martínez Ocaña, 2002; Chittisfer, 2004; Gómez Acebo, 2005 o Domingo, 2006, entre otras.). Sin embargo, hemos de afirmar que la mayoría de estos estudios sobre las mujeres en la Iglesia se han abordado desde el punto de vista teológico (Royo Marín, 2002).

Como un ejemplo de avance encontramos que, en Estados Unidos, un gran número de religiosas pertenecen a la Conferencia de Liderazgo de Mujeres Religiosas (LCWR). Se trata de una asociación formada por las líderes de la Congregaciones Religiosas Femeninas en Estados Unidos. Forman parte de ellas 1.500 líderes de las Congregaciones Religiosas, representando a más del 80% de las 57.000 religiosas que hay en Estados Unidos. Fue fundada en 1956. Uno de sus objetivos es trabajar unidas para poder realizar su servicio de liderazgo anunciando el Evangelio y realizar la misión en el mundo de hoy. Entre sus estudios y publicaciones uno de ellos aborda los roles de liderazgo de las mujeres en la Iglesia Católica. Aportan datos para mejorar comprensión de cómo la mujer puede participar en los roles de liderazgo de la Iglesia, aún no siendo

sacerdote. El proyecto se realizó respondiendo a la llamada que hizo el Papa Juan Pablo II junto a los Obispos de los Estados Unidos para fomentar la participación de las mujeres desde su liderazgo eclesial; por lo tanto, el estudio se centra específicamente en la participación de las mujeres en el gobierno de la Iglesia. Esta investigación se centra en la experiencia de las mujeres en seis roles dentro de la Iglesia: canciller, juez de tribunal, director financiero, director de Caridades Católicas, vicario delegado de religiosos y director pastoral de una parroquia (Munley, Smith, Maher Garvey, MacGillivaray y Milligan, 2012).

Estos son pequeños pero significativos hitos que nos hablan de la necesidad de que la mujer encuentre lugares donde ejercer su liderazgo Iglesia. Por todo ello consideramos que es necesario este trabajo cuyo objetivo es el estudio del estilo de Liderazgo que ejerció Nazaria Ignacia.

Dado que nuestro estudio, a diferencia de los anteriormente citados, aborda desde la Psicología y concretamente desde la Psicología Social una figura religiosa y el liderazgo que ejerce como tal a continuación, procedemos a señalar qué es el liderazgo religioso para posteriormente centrarnos en Nazaria Ignacia, objeto de nuestro estudio.

Liderazgo religioso: Nazaria Ignacia March

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO RELIGIOSO

Cuando analizamos el Liderazgo Religioso nos encontramos sistemáticamente con la idea de espiritualidad y concretamente de Liderazgo Espiritual. Esto nos lleva a comenzar planteándonos algunas cuestiones tales como, si Liderazgo Religioso es sinónimo de Liderazgo Espiritual, o más bien, si son dos términos que se complementan; incluso podemos llegar a preguntarnos si son contradictorios. Tomando estos interrogantes como puntos de partida, nos adentramos a investigar la relación que existe entre ambos términos.

Tanto el Liderazgo Religioso como el Liderazgo Espiritual, se trata de temas que están adquiriendo una elevada relevancia. Como dato que avala este creciente interés basta con poner en Google Scholar “Liderazgo Religioso” y nos encontramos con más de 189.000 sitios. Cabe destacar el número de artículos en revistas especializadas que abordan este tema y que revisamos en este capítulo, así como los monográficos, por ejemplo, el que dedica al Liderazgo Espiritual The Leadership Quarterly en 2005. Todos estos datos nos hablan de la vigencia del tema que a continuación vamos a abordar.

Sin embargo, si buscamos artículos en revistas especializadas en Liderazgo y nos centramos en el Liderazgo Religioso, los resultados son mínimos, además, cuando hacemos un recorrido por la literatura para estudiar el Liderazgo Religioso nos encontramos con que la mayoría de las publicaciones nos remiten al Liderazgo Espiritual. Es por ello que, en una primera aproximación nos acercaremos a los términos Religión y Espiritualidad.

Existen dos ideas iniciales que tienen que estar presentes en nuestra reflexión al aproximarnos a los términos Religión y Espiritualidad. Por un lado, en cuanto al término Religión, el acercamiento no puede hacerse desde planteamientos reduccionistas, pensando sólo en las 5 grandes religiones y olvidando muchas y diversas religiones ancestrales y practicadas por una minoría. A modo de ejemplo, pensemos en las religiones animistas practicadas en poblados de África o América Latina. Por otro lado, respecto al término Espiritualidad, supondría elaborar planteamientos distorsionados de la misma, el plantear la Espiritualidad, limitándonos sólo y exclusivamente a contextos occidentales o si la concebimos reducida la Espiritualidad única y exclusivamente al ámbito personal.

1.- Espiritualidad y Religión

La primera cuestión a tener en cuenta, es la distinción que se establece en la bibliografía entre Espiritualidad y Religión (Fry, Hannah, Noel y Walumba, 2011; Giacalone y JurKiewicz, 2003; Mitroff y Denton, 1999). Los argumentos para esta diferenciación vienen dados porque la Religión se concibe como un concepto con todo

lo relacionado con un sistema teológico de creencias, ritos y oraciones, ritos y ceremonias, las prácticas formales y las ideas. Mientras que la Espiritualidad tiene que ver con las cualidades del espíritu humano. De esta forma, la definición de espiritualidad incluye conceptos psicológicos positivos, como el amor y la compasión, la paciencia, la tolerancia, el perdón, la alegría, la responsabilidad personal, y un sentido de armonía con el medio ambiente (Snyder y López, 2008). La espiritualidad se define como la búsqueda de una visión de servicio a los demás, desde la humildad. Es como tener la capacidad, sin posicionarnos en una condición de superioridad, sino de igualdad con los otros, de vivir desde la caridad o el amor altruista. Desde esta perspectiva, la Espiritualidad es necesaria para la Religión, pero la Religión no es necesaria para la Espiritualidad.

En consecuencia, según el enfoque que adoptemos, la espiritualidad puede ser incluyente o excluyente de la teoría y la práctica religiosa (Fry, 2003). De esta forma, algunos investigadores identifican y definen la Espiritualidad dentro de los contextos religiosos (Dent, Higgins y Wharff, 2005; Fernando y Jackson, 2006; Kriger y Seng, 2005). Pero otros estudios han definido la Espiritualidad sin ninguna conexión a la Religión, sino como una característica inherente a todos los seres humanos, como abarcando el carácter sagrado en todas las cosas; como no confesional, algo incluyente que abarca a todos, entendido como una experiencia con un ser divino que ha implicado alguna experiencia personal (Dent y cols, 2005; Fernando, 2007, ct. Bryman, Collinson, Grint, Jackson y Uhl-Bien, 2011; Smith y Rayment, 2007). Desde esta concepción de la espiritualidad, no relacionada con la religión, Dehler y Welsh (1994) definen la Espiritualidad como “un sentimiento subconsciente que energiza la acción individual en relación a una tarea concreta... se trata de una fuerza vital que anima, inspira, se trata de

una energía personal hacia determinados fines o propósitos que van más allá de uno mismo (p. 19)”.

1.1.- Acercamiento al término Espiritual

Mohamed, Hassan, y Wisnieski (2001) sostienen que hay tantas o más definiciones de Espiritualidad como autores o investigadores que escriben sobre ello. A continuación especificamos algunas de estas propuestas más destacables en función de la amplitud de definiciones que existen.

Howard (2002) señala que la definición de espiritualidad es muy difícil de describir porque se trata de algo individual e intensamente personal, así como incluyente y universal. En este recorrido por la elaboración de distintas definiciones cabe destacar autores como Khanna y Srinivas (2000), quienes incluyen el término “belleza” y lo relacionan con las relaciones de cambio que implica. Anteriormente, Levine (1994), quien, además de la creatividad, la perspicacia, la apertura y el rendimiento extraordinario, define la Espiritualidad como “vacío”, vacío de uno mismo para crear un recipiente en que poder recibir o contener el espíritu. Boozer (1998), define la Espiritualidad como “totalidad”, como ya había hecho Sperry (1997), quien define la Espiritualidad, como una unión Espiritual con la nada y a su vez, con la totalidad. Levy (2000), señala que hay dentro de él, una zona tranquila, muy personal, que abarca todo lo que hace. Mason y Welsh (1994) definen la Espiritualidad como maravilla, juego, ignorancia, espontaneidad, alegría, imaginación, celebración, discernimiento, visión y creatividad. Lichtenstein (1997) escribe sobre la gracia, la magia y el milagro; todos ellos componentes personales y de transformación de las organizaciones. Goertzen y Barbuto (2001) describen tres componentes de la Espiritualidad: la creencia en lo sagrado, la creencia en la Unidad, y la creencia en la

capacidad de transformación. Gibbons (2000) elabora una definición en la que afirma que la Espiritualidad es la búsqueda de la dirección, el sentido, la integridad, la conexión con los demás, con una creación no humana, y trascendente.

En resumen, podríamos afirmar, que la mayoría de los autores definen la espiritualidad como una búsqueda de sentido, como una capacidad de reflexión, como unión interior, relacionándola con la creatividad, la transformación, lo sagrado, y la energía. Como hemos podido observar, se trata de definiciones muy amplias donde lo sagrado, por ejemplo, puede ser identificado con una energía que revitaliza y da sentido a la existencia, y que también puede ser identificado con Dios.

Un factor importante que condicionará diversos y diferentes definiciones de espiritualidad es la Religión, y concretamente cómo se concibe y se vive la misma. Para comprenderlo debemos partir de planteamientos tan sencillos, como qué es la Religión y qué entendemos con este término.

1.2.- Acercamiento al término Religión.

En este estudio, para entender el modo en el que la Religión influye en el liderazgo de Nazaria Ignacia, necesitamos saber el significado de Religión y qué entendemos cuando hablamos de la misma.

Una definición comprensible y útil de Religión ha sido elaborada por Geertz (1973) en la que expone que la Religión “es un sistema de símbolos que actúa para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres, formulando concepciones de un orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y

motivaciones parezcan de un realismo único”(p.90). Se trata de una definición desde la que se abordan aspectos internos de la Religión que ayudan a conectar con la realidad trascendental. Además, se conecta a una experiencia que envuelve a la persona en su totalidad y que le guía hasta el momento que le conduzca a otro modo de existencia. En esta experiencia personal de la Religión, lo formal, las normas institucionales, los procedimientos, los símbolos y los ritos (externos) parecen estar ausentes. De manera similar en los contextos desde los que se trabaja la literatura Espiritual, el sistema de ritos y símbolos también parece estar ausente. Ahora bien, no podemos percibir estos elementos externos en sentido peyorativo, pues como afirma Geertz (1973) estos elementos ayudan a actuar a los creyentes más allá de la realidad cotidiana con perspectivas hacia realidades más amplias. La relación entre los elementos internos y externos de la Religión suponen una contribución importante al debate actual de la función de la Religión en los contextos de espiritualidad.

Hay posturas que defienden que son conceptos muy relacionados, así por ejemplo, Gibbons (2000) reivindica que la Espiritualidad no puede separarse de las religiones tradicionales por tratarse de algo importante para muchas personas, así por ejemplo vemos que, el 95% de los americanos creen en Dios; hay un 1.5 de Budistas en el mundo y en Europa Occidental se estima que el 80% son cristianos. Hicks (2002) con actitud crítica examina la dicotomía entre Espiritualidad y Religión y argumenta que los investigadores del liderazgo tienen demasiadas definiciones de espiritualidad y fallan en el reconocimiento de la diversidad de religiones, a pesar de que América es una de las naciones con más diversidad de religiones del mundo (Eck, 2001).

En esta misma línea de investigación Korac-Kakabadse, Kouzmin y KaKabadse (2002) puntualizan que la Espiritualidad incluye términos tales como energía, sentido y

discernimiento y que pueden pertenecer a varias religiones: Taoísmo, Budismo, Hinduismo, Zen e incluso nativas de América.

Existen autores, entre los que se encuentran, Mohamed, Hassan y Wisnieski (2001) quienes defienden que no hay diferencias significativas entre Religión y Espiritualidad. Esta misma postura es la que nos encontramos cuando nos acercamos a la fenomenología del misterio religioso, desde la Teología, Martín Velasco (1995) define al hombre como a ese ser “con un misterio en su corazón”, como un ser Espiritual, afirmando que “cuando los hombres, a lo largo de la historia humana, han prestado atención a lo mejor de sí mismos, han escuchado sus voces más íntimas, han percibido que ellas eran el eco de una voz anterior” (p.25). Martín Velasco (1995) define la Religión, como una religación del hombre con Dios, con un Dios que ya estaba presente en la vida del hombre, incluso antes de que él tuviera consciencia de ello. Desde ahí define la experiencia religiosa como una experiencia personal y por lo tanto con características personales, de cada uno. A su vez, enumera una serie rasgos que son comunes a todos esos itinerarios personales: la renuncia, el desasimiento, el recogimiento, la soledad y el silencio. Ante la experiencia religiosa, el hombre tiene una conciencia certera de que es Dios, pero a su vez, se ve sacudido por la vacilación y la duda que caracteriza las horas de crisis por las que pasa el hombre. Considera que el prototipo del hombre de fe es Abraham. Afirma que las religiones no son, en definitiva, más que plasmaciones sociales de ese reconocimiento, por parte del hombre de su religación, de esta entrega por el hombre al poder de lo real. Incluso habla de experiencias religiosas en sociedades secularizadas: “El hecho que de las mismas religiones incorporen la experiencia ética y el amor a los otros como criterio de autenticidad de la experiencia religiosa, parecen indicar que a través de ellas, el hombre

secularizado puede estar encaminándose al término absoluto al que el hombre religioso identifica con Dios. Parecen indicar que bajo forma no religiosa, el hombre secularizado puede estar haciendo una experiencia de Dios” (Martín Velasco, 1995, p. 73).

Todos estos planteamientos nos llevan a concebir la Religión no sólo como algo entendido de manera institucional, teniendo en cuenta las religiones existentes oficiales, sino como una relación existente entre el ser humano y Dios; relación que puede que en un momento determinado se concrete en la vivencia de Religión ya institucionalizada con normas, leyes, ritos, como mediadores o facilitadores de esa relación del hombre con Dios. “Las religiones no son más que plasmaciones personales y sociales de este reconocimiento por el hombre de su religación, de esta entrega por el hombre al poder de lo real” (Zubiri, 1984, ct. Martín Velasco, 1995).

2.- Religión, Espiritualidad y Liderazgo

Otros autores toman como punto de origen concepciones donde Religión y Espiritualidad son términos diferentes. Hemos encontrado pocos estudios que relacionen la Religión con el liderazgo (Dent y cols., 2005). Nos encontramos con algunos investigadores que afirman que los líderes espirituales podrían estar directamente vinculados a la Religión (Benefiel, 2005; Fernando, 2007; Hicks, 2002; Kriger y Seng, 2005) frente a otras posturas como las que mantienen Giacalone y cols. (2005) que consideran que los líderes espirituales pueden ser contemplados desde perspectivas no religiosas. Para estos investigadores, la Religión es algo institucional, dogmática y rígida mientras que la Espiritualidad es personal, emocional y adaptada a las necesidades de las personas (Hicks, 2002, p. 380). Según Fry (2003) la

Espiritualidad es una de las diferentes necesidades básicas que la persona necesita satisfacer. “El propósito del líder Espiritual es detectar las necesidades fundamentales tanto del líder como del seguidor para alcanzar el bienestar Espiritual a través de la vocación y del seguimiento, para construir la visión y la creencia a través de la persona, la comunidad y los niveles de organización... para crear niveles altos de bienestar, compromiso, niveles económicos y responsabilidad social” (Fry y Cohen, 2009, pp. 266-267).

Uno de las causas que pueden contribuir a contemplar al líder espiritual no vinculado a una Religión es por la complejidad que tienen las religiones, unido al ejercicio del liderazgo en un contexto religioso; es por ello que, se corre el riesgo de pensar que la fe vivida de manera “particular” es mejor y superior a la que se vive asociada a una Religión concreta (Fernando y Jackson, 2006). Sin embargo, existen otros estudios más detallados que nos indican que los elementos que se perciben como de espiritualidad, no son más que distintos aspectos basados en la Religión. Por ejemplo, Fry (2003) denomina Liderazgo Espiritual a los valores, actitudes y comportamientos necesarios para llevar a cabo una motivación intrínsecamente de modo que los seguidores tengan un sentido de vivencia espiritual a través de experimentar la vocación y la pertenencia.

Fry (2003) describe la vocación como una experiencia de trascendencia que le lleva a realizar un servicio a los otros y al hacerlo descubre el significado y el sentido de la vida. Como señala Reave (2005) la vocación es definida como la respuesta a una llamada. Una necesidad expresada que viene del interior de uno mismo o de un Poder Superior. La respuesta puede asumirse como una forma de servicio a un ideal o servicio

a Dios, e indirectamente involucra a los demás. De estas dos aportaciones podemos afirmar que, aunque no explícitamente, la característica del Liderazgo Espiritual a través de la literatura incluye nociones de Religión implícita o explícitamente.

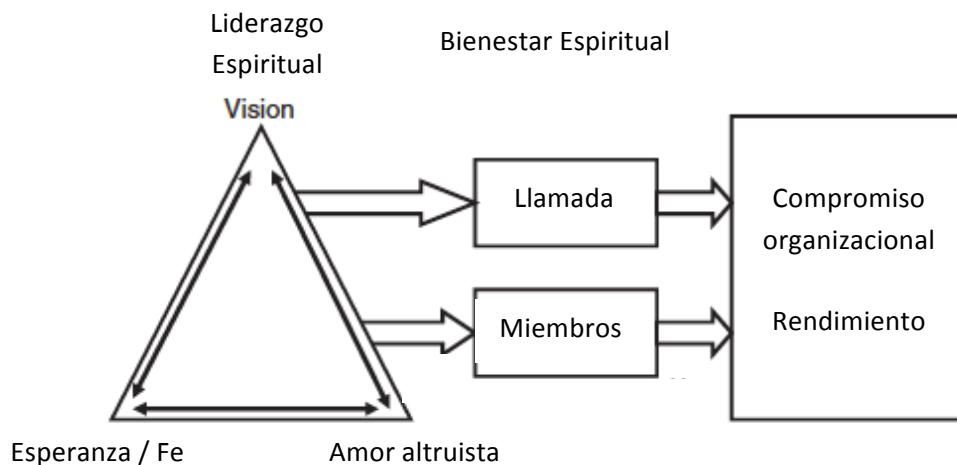
2.1.- Líder Espiritual versus Liderazgo Espiritual

En el recorrido realizado por la literatura que aborda el Liderazgo Espiritual nos encontramos que se establece una nueva distinción, esta vez entre líder y Liderazgo Espiritual. En el caso del líder Espiritual el énfasis se pone en el nivel individual, en sus conocimientos, destrezas y habilidades, asociadas con un rol de liderazgo, de este modo, también existe una influencia del líder en sus seguidores (Day, 2000). En el Liderazgo Espiritual, el enfoque se pone en un colectivo social que atrae a todos y posibilita a todas las personas del grupo para trabajar juntos en caminos significativos (Day, 2000). El Liderazgo Espiritual subraya un menor acercamiento a un líder central, focalizando el atractivo en todos los miembros del grupo, en la necesidad de reunirse Espiritualmente, mejorando el compromiso y rendimiento organizacional. En este camino, cada persona que ejerce una influencia positiva realzando la llamada del grupo, el sentido de pertenencia al grupo y el rendimiento, es considerada un líder. Liderazgo Espiritual, es de esta manera, al mismo tiempo causa y efecto como miembros interactivos del grupo. Así varios líderes, tanto a nivel formal como informal, surgen en el grupo (Drath y Palus, 1998).

Desde esta idea se considera el Liderazgo Espiritual como algo emergente construido en el grupo. Yammarino, Dionne, Chun y Dansereau (2005) afirman que hay una idea que cada vez crece con más fuerza que consiste en que el liderazgo se percibe

como un proceso con múltiples niveles de influencia que incluye seguidores, líderes, iguales y dinámicas comunitarias emergentes. Un líder Espiritual central de un grupo es aquel miembro del grupo que está intrínsecamente motivado por promover una visión compartida y con valores altruistas que hace que crean con fe en la visión, interviene en las necesidades Espirituales del grupo o en la llamada, e interconexiona a los miembros del grupo (Fry, 2008). En esta interconexión es donde la percepción individual del Liderazgo Espiritual, con el tiempo, puede crear percepción en el grupo de Liderazgo Espiritual.

Gráfico 1. Algunos elemento del Liderazgo Espiritual



Fuente: Fry, Hannah, Noel y Walumbwa (2011).

Como podemos observar en este esquema de Fry y cols. (2011) afirman que en la formación de este Liderazgo Espiritual nos encontramos con distintas dimensiones, las cuales, pasamos brevemente a comentar. La visión hace referencia a “la pintura del futuro con algunos implícitos o explícitos comentarios sobre porqué las personas se esforzarían en crear ese futuro” (Kotter, 1996, p. 68). La visión tendría tres funciones: clarificar el cambio de dirección que hay que tomar, simplificación en la toma de decisiones y ayudar a una rápida y eficaz coordinación en las acciones. El amor altruista

es definido en un sentido de totalidad, armonía, bienestar producido por el cuidado que se recibe, aprecio para uno mismo y los demás (Fry, 2003). Hay beneficios emocionales y psicológicos de separar amor o cuidado y lo que afecta al otro de las necesidades, que es esencialmente dar y recibir incondicionalmente. De esta forma se vencen emociones negativas como los temores y los enojos (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

Subyacentes a estas definiciones están valores como la integridad, la paciencia, la amabilidad, el perdón, la gratitud, la humildad y la compasión. A nivel organizacional se consideran valores como una moral recta que es asumida por los miembros del grupo y enseñada a los nuevos. La esperanza es deseada con expectativas de satisfacción. La fe añade seguridad a la esperanza. Es la firme creencia en algunas cosas de las que no hay evidencias empíricas. La fe se basa en valores, actitudes y conductas que demuestran certeza y verdad de que los deseos y expectativas llegarán. Las personas con fe o esperanza poseen claridad de hacia donde y cómo van a llegar y están dispuestos a luchar para conseguir sus metas (MacArthur, 1998, ct. Fry, Hannah, Noel y Walumbwa, 2011). La fe o esperanza es la fuente de la convicción de que la visión de la organización, objetivos y misión se cumplirán. Con frecuencia la metáfora de una competición es usada para describir la fe en el trabajo, en la acción, la comprensión de la visión y expectativas de recompensa o victoria y el gozo de la preparación del viaje de dirigirse hacia la meta (MacArthur, 1998, ct. Fry, Hannah, Noel y Walumbwa, 2011). El líder Espiritual actúa dentro del grupo construyendo el amor altruista entre los miembros del grupo y trabajando por la visión común.

2.2.- La influencia de la Espiritualidad en el Liderazgo

Fairholm (1996, 1998) fue uno de los primeros investigadores en situar los términos Espiritual y liderazgo juntos con el objetivo de explicar la Espiritualidad en otros contextos laborales donde es necesario el liderazgo. Desde entonces, otros estudios han validado su modelo con la finalidad de llevar a otros ámbitos laborales la teoría del Liderazgo Espiritual (Fairholm, 2002; Fry, 2003). Algunos autores conciben el Liderazgo Espiritual con términos relacionados con la inteligencia emocional, la ética, los valores y lo asocian con liderazgo carismático, transformacional y de servicio (Biberman, Whitty y Robbins, 1999; Cacioppe, 2000; Tischler, Biberman y McKeage, 2002).

Aunque, durante algún tiempo, las investigaciones realizadas en ámbitos Espirituales han reconocido la importancia del liderazgo para el desarrollo del contexto Espiritual, hasta recientemente, las investigaciones de liderazgo no han reconocido la relación entre liderazgo y contextos Espirituales (Fairholm, 2002; Fry, 2003). Por ejemplo, Fernando (2007) observó que los estudios realizados por Zwart (2000) a 266 líderes de empresas americanas no encontraron ninguna relación entre el liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1989) y las dimensiones de Liderazgo Espiritual identificadas por Beazley (1998). Sin embargo, en la revisión posterior realizada por Reave (2005), en la que se analizaron 150 estudios, encontraron una clara consistencia entre lo que identificó como valores espirituales, tales como la integridad, la honestidad y la humildad, y las prácticas espirituales que conectaban con el liderazgo eficaz: “mostrar respeto, demostrar un trato justo, expresar el cuidado y la preocupación y escuchar responsablemente a los demás “ (p. 655).

Asumiendo la perspectiva de Reave (2005), un elevado número de estudios de liderazgo sugieren la necesidad de integrar espiritualidad en el discurso del liderazgo (Fernando, Beale y Geroy, 2009; Fry and Cohen, 2009; Smith y Rayment, 2007). Es importante considerar que algunos sugieren una superposición entre el enfoque de liderazgo auténtico y liderazgo de servicio con Liderazgo Espiritual (Avolio y Gardner, 2005). Tanto teóricos como investigadores, intentan mejorar la comprensión del vínculo existente entre espiritualidad y liderazgo. Tal es así que, cada vez es mayor el consenso de que la relación es mucho más compleja que una mera afirmación general, pues hay un fuerte componente Espiritual en el liderazgo.

Tal y como Fukushima y Spicer (2007) sugieren, el Full Range Leadership (FRL) modelo de Bass (1985) y de Bass y Avolio (1997) ha sido el más citado en las dos pasadas décadas. El modelo FRL describe la distribución de la conducta del líder, que va desde la completa inactividad (*laissez-faire*) a las conductas transaccionales y transformacionales (véase cap.1 donde se ha tratado esta aproximación). Los líderes transaccionales y transformacionales se ven como un proceso continuo en lugar de verse como excluyentes (Bass y Avolio, 1994; Yammarino, 1993). Es importante la dimensión Espiritual del modelo FRL, particularmente el de los estilos transaccionales y transformacionales que han sido señaladas por los estudiosos del liderazgo tales como Sanders III, HopKins y Geroy (2003) y que explicaremos más adelante en este mismo capítulo.

De hecho, de las diferentes teorías del liderazgo, el liderazgo transformacional ha sido el que con más frecuencia se ha asociado al Liderazgo Espiritual. Así, por ejemplo, en el estudio realizado por Popper, Mayseless y Castelnovo (2000) sobre la

conceptualización del desarrollo moral de Kohlberg, quienes quedaron mejor clasificados fueron los líderes transformacionales más que los transaccionales. A su vez obtuvieron más éxito en la motivación de sus seguidores, de esta forma, fueron más allá de la pirámide de Maslow (1954) desde las necesidades de seguridad y protección hasta el logro y la autorrealización (Bass, 1995). Sin embargo, varios estudios han encontrado debilidades en el liderazgo transformacional, entre las que se encuentran: la influencia unidireccional del líder al seguidor; la sobreidentificación con el líder, la creación de fieles y obedientes seguidores, y la dependencia excesiva del líder (Fernando y col.2009). Reave (2005) señala que, aunque es cierto que las teorías transformacionales describen el proceso de cómo los líderes influyen en la motivación de los seguidores, pero sin embargo, hasta ahora no han abordado el origen de la motivación del líder. Ahora bien, se contempla a lo largo de la literatura como la fe y la motivación Espiritual es el origen de la motivación del líder transformacional. A pesar de todo, durante décadas, la investigación no ha podido generar una teoría empírica, útil que explique esta motivación Espiritual y la fe del líder.

El liderazgo transformacional ha sido también criticado por carecer de una base moral y ética (Bass y Steidkmeier, 1999; Kanungo, 2001). Aunque para que el liderazgo transformacional sea auténtico (Parry y Proctor, 2002), debe incorporar un núcleo central de valores morales (Bass y Steidlmeier, 1999). Pues, se considera que el liderazgo transformacional es moral ya que aumenta el nivel de la conducta humana y la aspiración ética de los líderes y los seguidores (Burns, 1978) frente al liderazgo transaccional que no es moral, pues son muchas las ocasiones en las que se puede volver absorbente y manipulador. Sin embargo, Kanungo (2001) discute que la justificación ética para el liderazgo transformacional no está del todo clara; como

tampoco lo es la afirmación de que el liderazgo transaccional carezca de una base moral. Según Kanungo (2001) a menos que los líderes sean capaces de transformar a todo el mundo y crear una absoluta unanimidad de intereses, el liderazgo transformacional genera simplemente una voluntad mayoritaria que representa los intereses de los débiles frente al propio interés de los fuertes. Por lo tanto, aunque el liderazgo transformacional ha sido vinculado a la Espiritualidad y parece ser más moral que el transaccional, hay un vacío en la literatura de los estilos de liderazgo y los que existen se basan en que la motivación Espiritual es moral y auténtica, y representa los intereses de los líderes y los seguidores.

Además del liderazgo transformacional se han relacionado otros estilos con la Espiritualidad, como son el Liderazgo Auténtico y Liderazgo de Servicio, que anteriormente ya hemos hecho comentado. Desde esta perspectiva, algunos autores entienden el liderazgo de servicio como sinónimo de Liderazgo Espiritual (Sendjaya y Sarros, 2002). Greenleaf (1977) es el primero que conceptualiza servicio describiéndolo como un proceso que empieza como un sentimiento natural. Autores como Sendjaya y Sarros (2002) encontraron que los líderes de servicio tienen una conciencia interna y un sentido de misión, que dan significado y propósito a su vida y a la de los demás. Estos investigadores describen estos atributos como espiritualidad trascendente unida a comportamientos del líder, el cual manifiesta una convicción interior de que algo o alguien más allá de uno mismo y del mundo material existe y hace la vida más completa y significativa. De esta forma el Liderazgo de Servicio ha sido descrito con un elemento espiritual de trascendencia, común con el del Liderazgo Espiritual (Fernando, 2007; Hicks, 2002). Sin embargo, para algunos autores, esta superposición entre las nuevas formas de liderazgo es motivo de preocupación. Según Avolio y Gardner (2005)

las áreas que coinciden entre el Liderazgo Auténtico y Espiritual incluye: integridad, verdad, esperanza y perseverancia o resiliencia. La teoría del Liderazgo Espiritual de Fry (2003) incluye un reconocimiento implícito del papel de la autoconciencia de líder con un enfoque en los valores y visión del líder con actitudes que son clasificadas como amor altruista y esperanza/fe. Sin embargo, según Avolio y Gardner (2005) estos valores/actitudes son también descritos como comportamientos del líder, produciendo “una cierta confusión en estas construcciones y su papel en el Liderazgo Espiritual” (p. 331). Por lo tanto, estas nuevas aportaciones en el Liderazgo Espiritual y el solapamiento que conlleva pide una clarificación y concreción en el Liderazgo Espiritual.

Para algunos autores, entre los que se encuentran, Milliman y Neck (1994) sugieren que una base espiritual en los valores puede aumentar el compromiso, el trabajo en equipo, el sentido de servicio y el crecimiento personal. Fry y Malone (2003) realizaron un estudio longitudinal con 223 empleados de la escuela primaria y secundaria, en el que encontraron que tener un sentido en la vida, y vivir en claves de un Liderazgo Espiritual fueron impulsos para aumentar la sensación de bienestar, el compromiso y la productividad.

Por otra parte, hay otros tipos de liderazgo, entre los que se encuentra que, el Liderazgo de Servicio es un estilo altruista. El altruismo es la virtud del desinterés, reduciendo los beneficios personales para salvar a los demás (Margolis, 1982, ct. Bass, 2008). Normalmente no es asociado con el mundo de los negocios y las organizaciones utilitaristas. Se ha visto que el altruismo correlaciona positivamente con el amor propio,

la competencia percibida, locus de control interno y disminución de la alineación (Cameron y Caza, 2002).

Otro de los tipos de liderazgo, con el que se ha relacionado, es el ético, pero la mayoría de los autores incluyen este tipo de liderazgo en el Liderazgo Auténtico, ya que no se concibe éste sin ética. Algunos líderes sirven como ejemplo de conducta éticas y toma de decisiones morales atribuibles a su carácter y profesionalidad. Las investigaciones empíricas de liderazgo ético no eran frecuentes antes de 1975, aunque sus fundamentos filosóficos se remontan a la antigua Grecia y China. El Liderazgo Espiritual ha elevado las cuestiones éticas a una etapa superior. Los principios éticos y morales del liderazgo están bien establecidos a nivel conceptual, aunque, en muchas ocasiones no son llevados a la práctica, por ello es importante prestar más atención a la responsabilidad social corporativa (RSC) de las organizaciones. La reflexión moral acerca de lo bueno, lo recto y lo importante es un principio base. Existe un gran reconocimiento de la importancia del estilo del liderazgo ético (Barling, Christie y Turner, 2008), pero en los primeros intentos de demostrar empíricamente la relación entre la espiritualidad y el Liderazgo ético, se encontró que entre las características de los líderes no se suele incluir la noción de espiritualidad (Dent y col. 2005), por lo tanto esto supuso limitar el avance en las investigaciones empíricas entre el Liderazgo Espiritual y el Liderazgo Ético.

3.- Principales teorías del Liderazgo Espiritual

Los investigadores sugieren que tanto Espiritualidad como liderazgo comparten el problema de no tener un específico y amplio significado consensuado. Liderazgo Espiritual ha sido descrito de diversas maneras como “...la creación de una visión en la que los miembros de la organización experimenta un sentido de la vocación en que su vida tiene sentido y la hace diferente e implica el establecimiento de una cultura/organización social basada en el amor altruista por el cual los líderes y los seguidores tienen un cuidado auténtico” (Fry 2003, p. 695) “Dirigido hacia uno mismo y los demás para lograr el propósito colectivo de un sentimiento de comunidad compartida (Kriger and Seng, 2005, p. 798) y cómo se demuestra a través de los comportamientos y la práctica reflexiva y el trato ético, compasivo y respetuoso con los demás (Reave, 2005, p. 663).

A continuación vamos a exponer dos teorías que abordan el Liderazgo Espiritual, uno de ellas es la Fry (2003) y a otra es elaborada por Sanders III, Hopkins y Geroy (2003).

3.1.- Teoría del Liderazgo Espiritual de Fry

La teoría de Fry (2003) es la más extendida y validada entre todas las que existen sobre Liderazgo Espiritual. Se centra en la transformación organizacional y en el desarrollo diseñado para crear una motivación intrínseca en la organización (Fry, 2005).

El Liderazgo Espiritual implica el crecimiento del bienestar del líder y sus seguidores, a través de la llamada a los seguidores, para crear una visión y valores

congruentes a través del individuo, el poder del grupo, los niveles en la organización y últimamente para fomentar un mayor compromiso organizacional y productividad (Fry y Cohen, 2009). El origen del Liderazgo Espiritual es una vivencia interior o práctica Espiritual que, como una fuente de espiritualidad y conocimiento, influye de forma positiva en el desarrollo de la esperanza/fe en una visión trascendente de servicio a las principales partes interesadas y los valores del amor altruista. Unas 100 organizaciones participaron en un estudio (Fry and Cohen, 2009) donde se aplicaba el marco teórico de Fry, implicando escuelas, unidades militares, policías y organizaciones sin ánimo de lucro. La característica central de la teoría de Fry es que proporciona un consenso sobre los valores, las actitudes y los comportamientos necesarios para la salud humana positiva, el bienestar psicológico, la satisfacción con la vida y en última instancia, la responsabilidad social corporativa (RSC). Fry y Cohen (2009) afirman que, los resultados encontrados en sus investigaciones, apoyan una importante influencia positiva del Liderazgo Espiritual en la vida de satisfacción de los empleados, el compromiso organizacional, la productividad y el crecimiento de las ventas.

Fry (2003) trata el Liderazgo Espiritual más como un fenómeno observable que sucede cuando una persona, en una posición de liderazgo, encarna los valores espirituales como la integridad, la honestidad y la humildad, la creación de sí mismo como un ejemplo de alguien de confianza en quien se puede confiar y admirar (Reave, 2005). Este autor afirma que el Liderazgo Espiritual se demuestra a través del comportamiento, de la práctica reflexiva y el trato ético, compasivo y respetuoso con los demás.

Sin embargo, hay autores, entre los que se encuentran, Avolio y Gardner (2005) que consideran que la teoría necesita ser mejorada y contar con una mayor validación

empírica utilizando metodologías mixtas y también tiene que ser probada con diferentes ajustes culturales, aunque hoy por hoy es la más citada y es la que cuenta con más apoyo.

3.2.- Teoría del Liderazgo Espiritual de Sanders III

La segunda teoría en la que nos centraremos es la que proponen Sanders III, Hopkins y Geroy (2003), quienes abordan un modelo que comprende tres dimensiones de la Espiritualidad: la conciencia, el carácter moral y la fe. Combinan aspectos de las teorías del liderazgo transaccional con aquellos aspectos transformacionales que comprenden el liderazgo carismático. En este modelo los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y carismático están conectados a través de tres continuos (Geroy, Bray y Venneberg, 2005; Sanders III y col. 2003).

El primer continuo, es el *locus de control*. Se refiere al grado en que los individuos difieren en cuanto a sus creencias sobre el control de los resultados en sus vidas (locus interno de control), o si los resultados son controlados por otros factores como la suerte u otras personas (locus externo de control). Aplicando el modelo del liderazgo transcendental Fernando, Beale y Geroy (2009) señalan que el que el locus de control relacionado en el liderazgo transaccional, transformacional y transcendental es importante para determinar la calidad de las relaciones o intercambios entre los líderes y los seguidores.

Algunos investigadores han encontrado una relación positiva entre el locus interno de control y alta calidad entre los intercambios líder-seguidor (Kinichi y

Vecchio, 1994; Martin, Thomas, Charles, Epitropaki y McNamara 2005). Un locus interno de control que se relaciona positivamente con puntuaciones de liderazgo transformacional (Howell y Avolio, 1993) significando que el liderazgo transaccional está caracterizado por un locus externo de control, mientras que el liderazgo transformacional se caracteriza por un locus interno de control, y más probabilidades de usar la racionalidad cuando se trata de influir en otros (Barbutto y Moss, 2006). Los líderes trascendentales están incluso más enfocados al interior, lo que les obliga a ser conscientes y llevar a cabo una mayor importancia de la dinámica inmaterial (por ejemplo, espíritu interior), como opuesto al material (cuerpo) (Sanders III y cols. 2003).

El segundo continuo es el *continuo Espiritualidad*. Según Sanders III y cols. (2003), del mismo que los líderes de los valores internos y de la espiritualidad profunda, progresan desde la baja a la alta espiritualidad, al mismo tiempo se mueven desde el Liderazgo Transaccional a través del Transformacional hacia el Liderazgo Transcendental (Fernando, Beale y Geroy, 2009).

El último continuo se etiqueta como *continuo eficacia*. Una fuerte evidencia lleva a admitir que el estilo del liderazgo transformacional es más eficaz que el estilo transaccional (Burpitt, 2009; Howell y Avolio, 1993). Sanders III y cols. (2003) consideran que este continuo es el más discutido pues el liderazgo transcendental posee en todos los rasgos la misma eficacia que la obtenida por los líderes transformacionales frente a una clara puntuación mayor en los controles internos y de Espiritualidad.

Sanders III y cols. recogen la teoría del continuo de los modelos transaccional, transformacional y transcendental. Como el progreso de los líderes va de un continuo

desde un externo a un foco interno de control, y desde la más baja a la más alta Espiritualidad, ellos se mueven desde un liderazgo transaccional al transformacional y desde el transformacional al transcendental. Consideran que la eficacia depende de las variables locus de control y de la Espiritualidad.

Para concluir, hemos de afirmar que estas dos teorías, tanto la de Fry como la de Sanders III, intentan explicar la vinculación que existe entre Espiritualidad y liderazgo. Ambas se centran en el líder y en el tipo de liderazgo que ejerce, sin embargo, la atención que muestran a los seguidores es muy escasa. No obstante, hemos de reconocer que la investigación del Liderazgo Espiritual se encuentra en una fase embrionaria y hasta el momento los estudios que tenemos tratan de vincular la Espiritualidad con el liderazgo que se ejerce. Ahora bien, serán necesarios más estudios, más precisión y sobre todo que sean teorías más precisas y globales que analicen no sólo a los líderes, sino que se centren en los seguidores y la relación que se establece entre los líderes y los seguidores.

4.- Religión, Espiritualidad y Valores

Con bastante frecuencia, la Religión y la Espiritualidad están estrechamente relacionados. Además hay una serie de valores y actitudes que van a ser el nexo de unión de esta relación. Concretamente en este apartado nos centramos en lo directamente relacionado con la vivencia de la Espiritualidad y la Religión, como son la fe, la virtud, los principios éticos y religiosos.

En cuanto a la fe, como nexo de unión de la relación con la vivencia de la Espiritualidad y la Religión, Kanungo y Mendonca (1996) encuentran que la fe es una cualidad Espiritual que algunos seguidores tienen en sus líderes carismáticos. Conger (1991) vio la relación espiritual entre los líderes carismáticos y sus seguidores. En cuanto a las virtudes y principios éticos, como nexo de unión entre la vivencia de la espiritualidad y la Religión, Sanders, Hopkins y Geroy (2003) sostienen que la conciencia, el carácter moral y la fe inherente a la espiritualidad mueven al líder transformacional al más elevado liderazgo trascendental, la aplicación de la conciencia, el corazón y el alma en los logros diarios del líder. También nos encontramos que Liderazgo de Servicio tiene fundamentos profundamente Espirituales, Matusak (1997, ct. Bass, 2008); de hecho, Greenleaf (1977) asume que los seguidores conceden lealtad al líder con el fin de lograr metas comunes de servicio. El servicio de los seguidores es profundamente Espiritual aunque se ha dado en un enfoque secular. (Lee y Zembe, 1993). En esta misma línea, May y Whittington (2003) describen en distintos pasajes del evangelio del Nuevo Testamento, están presentes los principios del Liderazgo de Servicio, así del Liderazgo transformacional.

Como otro nexo de unión, las virtudes son rasgos de carácter que son útiles a los demás en su intención, tales como la justicia y la integridad. La persona virtuosa reconoce y realiza las cosas rectamente. De las cuatro virtudes de Aristóteles – prudencia, justicia, fortaleza y templanza- la prudencia es reconocer y tomar la decisión correcta en contextos específicos; la fortaleza es el coraje para seguir el camino correcto a pesar de sus riesgos; la justicia es equidad y la templanza es la autodisciplina y la moderación de las emociones. “ Una persona de buen carácter Es aquel que a través de realizar actos buenos logra un equilibrio adecuado... virtudes en su vida”

(Woodward, 1994, p.39). Las virtudes no pueden ser utilitaristas, ya que una virtud que busca recompensa no es auténtica (Cameron y Caza, 2002). Peterson y Seligman (2004) enumeran y describen seis virtudes: la sabiduría que conlleva creatividad, curiosidad y abertura de mente; el valor que implica valentía, persistencia e integridad; la humanidad que viene asociado al amor, la bondad y la inteligencia social; La justicia que viene unido a la ciudadanía, la justicia y el liderazgo; la templanza que supone perdón, humildad y prudencia; la trascendencia que aporta gratuidad, esperanza y humor.

El liderazgo socializado tiende a ser virtuoso frente al liderazgo personalizado que tiende a ser vicioso. Los vicios son rasgos negativos del carácter, tales como mentir y maltratar, estos son hirientes para los demás. Los valores morales son las virtudes, los valores inmorales son los vicios. Se puede tratar de estados o dependientes de las circunstancias o contextos. Otras virtudes y rasgos de carácter son: escrupulosidad, compasión y sentido del deber, entre otras.

Las enseñanzas religiosas y filosóficas en las conductas morales y éticas están siendo refundidas en las investigaciones de espiritualidad y liderazgo. Bruce (2000) comenta que los líderes espirituales prestan especial atención a la relación que hay entre Dios, la humanidad y el lenguaje de la naturaleza; la inmanencia del pasado y el futuro en el presente; temas de fraternidad y comunidad, y el rechazo del materialismo. Emmons (1999) afirma que la Espiritualidad trasciende lo físico y lo material. Proporciona una habilidad para experimentar conscientemente estados elevados, tales como tener cada día experiencias de santidad y resolver problemas. Esto supone la capacidad de ser virtuoso (Cowan, 2002, cit. en Bass, 2008). Jesús, en su misión Espiritual, unió lo transaccional y transformacional en su liderazgo.

En cuanto a esta vivencia de la Espiritualidad y la Religión , que estamos abordando, la tradición religiosa tiene las normas y reglas para las personas que quieren comenzar su proceso en una Religión. Con frecuencia, los principios éticos proceden de la Religión, a su vez, la Religión depende de las experiencias espirituales. La experiencia espiritual de una comunidad de fe lleva al discurso y a las conductas morales (Moch y Bartunik, 2002, ct en Bass, 2008). Normalmente la Espiritualidad depende de la disciplina colectiva y de los conocimientos de la Religión. Pero las relaciones entre Espiritualidad y religiosidad son complejas. Por ello, sacar conclusiones de la religiosidad y los comportamientos éticos puede ser peligroso. Aunque, existen autores, que afirman que el rol religioso, la identidad religiosa y las motivaciones religiosas pueden ser consideradas como indicadores (Weaver y Agle, 2002).

Algunos autores entre los que se encuentra Hicks (2002) defienden que la Espiritualidad no puede ser separada de expresión religiosa; aunque los estudios que realizó Roof (1999) abarcando en su muestra desde los más jóvenes hasta la edad madura, informó que sólo el 79% de los que se decían tener una identidad religiosa afirmaron que ellos eran Espirituales; frente al 54% de los que decían no tener una identidad religiosa que dijeron sí eran espirituales.

Dentro de este recorrido de la vivencia de la Espiritualidad y la Religión se encuentra la regla de oro que aparece en las grandes religiones del mundo y en algunas menores. El budismo recoge “debemos buscar para los demás la felicidad que buscamos

para nosotros mismo”, en el Brahmanismo “no hagas a los demás lo que no es bueno para ti”, en el Judaísmo “lo que no desees para ti, no lo hagas con los demás”; en el cristianismo “todo lo que querríais que hicieran los demás por vosotros, hacedlo vosotros por ellos, porque eso significan la ley y los profetas”, en el Islam “ninguno de vosotros será verdadero creyente, a menos que desee para su hermano lo que desea para sí”, en el confucionismo: “¿hay alguna máxima que uno debe seguir toda la vida? Ciertamente, la máxima de la apacible benignidad: lo que no deseamos que nos hagan no lo hagamos a los demás.”

5.- El futuro de la Espiritualidad y el Liderazgo

Se necesita, como acabamos de indicar, realizar futuras y novedosas investigaciones desde la Espiritualidad y el liderazgo; estas deberían centrarse más en estudios transculturales y comparativos. Por ejemplo, estas investigaciones podrían examinar cómo las prácticas de la Espiritualidad y el liderazgo son promulgadas en los entornos empresariales chinos, japoneses, indios y otros.

5.1.- Espiritualidad en el ámbito laboral.

La Espiritualidad es una mentalidad que llega al camino de la existencia de todos los tiempos y todos los lugares. Esto es un enfoque para la vida que incluye a un ser trascendente y un sentido de unidad con el universo (Bruce y Plocha, 1999). Es un esfuerzo por integrar la propia vida y un deseo de plenitud en medio de la fragmentación, de la comunidad, del aislamiento, de la soledad, del sentido y de los

valores duraderos (Pielstick, 2000). Tal es así que el tema de la Espiritualidad afecta a los líderes de todos los ámbitos: organizacionales, empresariales, políticos, etc., A modo de ejemplo desde el ámbito político, Václav Havel, expresidente de la República Checa (1993-2003) y líder de la “revolución de terciopelo¹” comentó: “en mi vida, yo estoy alcanzando algo que va mucho más allá de mí y del horizonte del mundo, que yo conozco. En todas las cosas que yo hago yo toco la eternidad de una manera extraña.” (Bolman y Deal, 1996, p. 530; ct. en Bass, 2008).

Aunque este tema de la Espiritualidad nos puede resultar novedoso, lo cierto es que la Espiritualidad ha sido importante para las relaciones de líder y seguidor en el Taoísmo desde hace 2.500 años (Johson, 2000).

Actualmente se discute la relación entre Espiritualidad y Liderazgo en los lugares de trabajo. A pesar del apoyo de estudios interdisciplinarios que unen la Espiritualidad con las mejoras en la salud general física y mental y el bienestar (Hardt, Schultz, Xander, Becker y Dragan, 2012). Sin embargo, se observa que las teorías de Liderazgo se centran en mayor o menor grado, en uno o más aspectos del bienestar físico, mental o elementos emocionales de la interacción humana en las organizaciones, pero, dejando de lado el componente Espiritual.

Recientemente ha aumentado el número de artículos que relacionan Espiritualidad y los ámbitos de trabajo (Phipps, 2012). Aunque se trata de un

¹ Se trató de un movimiento pacífico en 1989, mediante el cual el partido comunista de Checoslovaquia perdió el monopolio del poder político pasando a implementarse un régimen parlamentario en el contexto de un Estado de Derecho.

crecimiento muy suave, pero el número de estudios empíricos que relacionan Liderazgo Espiritual en los contextos organizacionales, va en aumento. (Fornaciari y Dean, 2003 y Marques, Dhiman y King, 2005). Desde aquí, podemos hablar de una tendencia positiva para el futuro del Liderazgo Espiritual, que está dispuesto a crecer como un campo de investigación lleno de rigor metodológico y de credibilidad. Adquiere un especial interés observar el enorme potencial que existe para que pueda convertirse la espiritualidad en uno de los fundamentos de las teorías de liderazgo, del mismo modo en la medida en que la Espiritualidad sea experimentada por los líderes, los seguidores y otros interesados en el proceso de liderazgo se puede llegar a convertirse en el punto central para explicar la efectividad del liderazgo en una amplia gama de los contextos institucionales y culturales. Fritz y Ibrahim (2010) escriben un artículo en el que analizan cómo los rasgos de los líderes espirituales pueden influir en otros ámbitos laborales y qué estrategias son las que utiliza para la toma de decisiones. Para ello cogieron una muestra de 250 organizaciones religiosas y analizaron el impacto de la pertenencia del líder en el grado de la innovación de la organización. El análisis post hoc indicó que los grupos con baja pertenencia del líder estaban asociados con niveles más bajos de innovación que el de los otros grupos. Este estudio supone la aplicación del desarrollo del Liderazgo Espiritual para la innovación de las organizaciones. Otro ejemplo de la influencia de las creencias Espirituales en la toma de decisiones estratégicas, lo encontramos en el estudio realizado por Phipps (2012) afirmando que las razones que tienen los líderes para recurrir a la Espiritualidad, con frecuencia están asociadas con la toma de decisiones, y especialmente en los momentos difíciles.

Sin lugar a dudas cómo se concibe el liderazgo en las organizaciones está cambiando y la sociedad está caminando hacia una revolución Espiritual (Haasnoot,

2000; ct. en Bass, 2008) y hacia un nuevo despertar que no puede ser ignorado por los líderes organizacionales (Jugde, 1999). Este despertar está moviendo a las personas a los más altos niveles de trascendencia y, moralmente, podríamos afirmar que nos encontramos en el más alto estadio de Kohlberg (estadio 6). Tal es así, que algunos observadores ven la Espiritualidad como la nueva aplicación más popular de la teoría y una oportunidad para investigar el lenguaje religioso y ver cómo puede incidir en las organizaciones (Wallace, 2001). Concretamente, la mística, que se trata de una dimensión de la espiritualidad, está siendo introducida en la dirección de las organizaciones (Conlin, 1999; ct. en Bass, 2008).

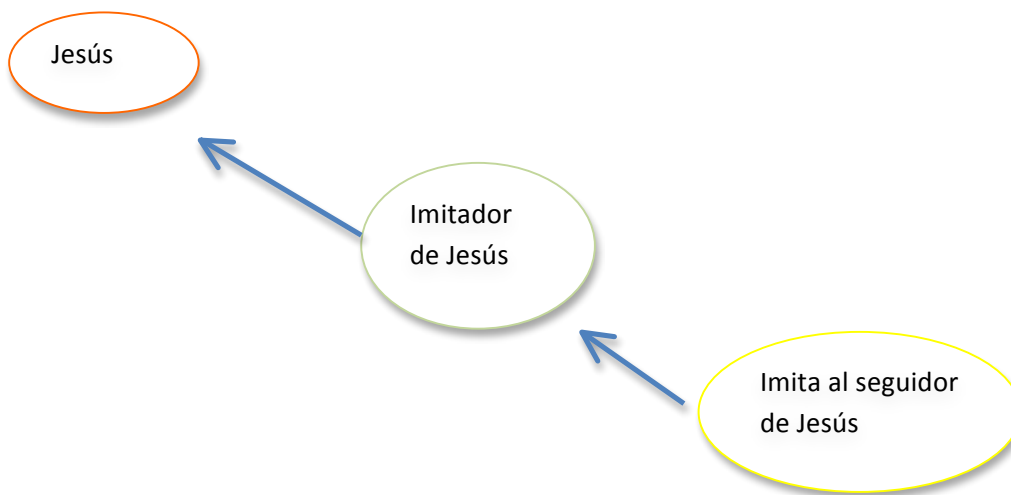
6.- Liderazgo y Religión Cristiana

Las enseñanzas religiosas y filosóficas sobre la moral y el comportamiento ético están refundidas en las investigaciones sobre la Espiritualidad y el liderazgo. Bruce, Kenneth, Curtis y Joan (2000) comenta que el Liderazgo Espiritual presta especial atención a las interconexiones entre Dios, la humanidad y el mundo de la naturaleza, lo inmanente del pasado y del futuro en el presente, las cuestiones de la fraternidad y la comunidad, y el rechazo del materialismo. Emmons (1999) considera por su parte que la Espiritualidad trasciende lo físico y lo Espiritual.

En definitiva, si ejemplarizamos toda esta perspectiva del Liderazgo Espiritual, en una Religión, y lo vamos a hacer en la Religión Cristiana, podemos ver que se trata de la capacidad de ser virtuoso (Cowan, 2002; ct. Bass, 2008). Jesús, en su misión Espiritual, era a la vez transaccional y transformacional en su liderazgo (Ford, 1991). De hecho, Whittington, Pitts, Kageler y Goodwin (2005) encontraron diez principios de liderazgo en su 1ª carta a los Tesalonicenses. De la lectura de la 1ª Carta del Apóstol

San Pablo a la Comunidad de Tesalónica se extrae que el líder Espiritual imita a Cristo y a la vez él convierte en modelo para que los demás puedan ser imitadores suyos, que como ya se ha dicho tienen como un modelo a Jesús. En definitiva se relaciona con la idea de un Liderazgo en Cascada (Bass, 1985; López-Zafra, 2001) como podemos observar en el gráfico 2.

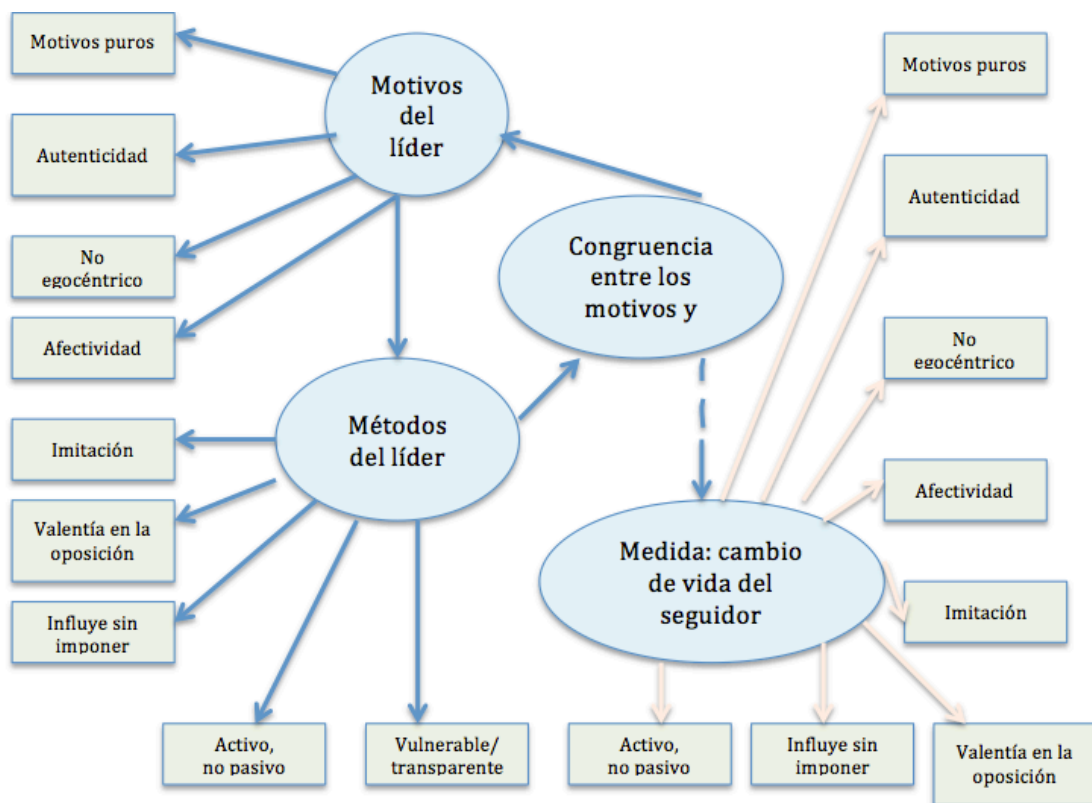
Gráfico 2. Ejemplificación del Liderazgo en Cascada



Además, señala San Pablo, en esta 1ª Carta a los Tesalonicenses que su valentía para predicar el Evangelio le lleva a ser audaz en medio de las contradicciones; verdad y pureza; influye pero no impone su autoridad, afectivo y emocional; vulnerable y transparente; auténtico y sincero; activo, no pasivo; su seguimiento es de servicio, centrado en Cristo, no es en ningún momento egocéntrico; el cambio de vida es la medida real de la eficacia del líder, puesto que, en todo momento exhorta, alienta y vivir de una manera digna.

Los elementos del Liderazgo que presenta San Pablo pueden observarse en el gráfico 3, que a continuación se presenta.

Gráfico 3. Esquema en el que se pueden observar los elementos del liderazgo paulino.



Fuente: Whittington y cols.(2005).

Ahora bien, en medio de todo este contexto, Hicks (2002) advirtió que los líderes de la organización no deben promover un único marco Espiritual. Más bien, ellos deben crear una estructura y cultura organizacional en la cual los miembros pueden respetuosamente negociar la diversidad religiosa y Espiritual.

Fry (2003) aplica un modelo de motivación a la dirección espiritual. Así, el Liderazgo Espiritual es visto como la creación de una visión y congruencia de valores que fomentan la organización y el compromiso de la productividad en las personas y equipos. Como hemos ya visto en su modelo, Fry distingue entre espiritualidad y religiosidad; asume una necesidad universal de Espiritualidad y de humanismo, teísta o panteísta de un poder superior. Los líderes necesitan ponerse en contacto con los valores fundamentales de sus seguidores y comunicar estos valores a través de la visión y la acción personal para crear un sentido de la supervivencia Espiritual. Los Ejercicios Espirituales² desarrollados por San Ignacio de Loyola fueron identificados como herramientas para provocar emociones y para servir como modelos para la reflexión en los contextos empresariales (Konz y Rian, 1999; Moberg y Calkins, 2001).

Es importante, dentro de la Espiritualidad de la religiosidad diferenciar la Espiritualidad de las personas fundamentalistas y la de las personas liberales. Ahora bien, no podemos obviar que tanto los fundamentalistas religiosos como los liberales participan en un liderazgo que es transformador, pero las consecuencias de vivir la espiritualidad desde un estilo u otro son muy diferentes. La Espiritualidad de la religiosidad de las personas fundamentalistas está emocionalmente justificada en la fe en la mitología del pasado, incluso podríamos hasta llegar a interrogarnos hasta qué punto podemos llegar a identificarlo con el Liderazgo Ideológico; mientras que la Espiritualidad de la religiosidad liberal es más racional, orientada hacia un futuro, basada en los continuos avances en la ciencia, la tecnología y el mejoramiento humano (Armstrong, 2000); dicha Espiritualidad podría estar ampliamente relacionada con el Liderazgo Carismático y Pragmático. Es más, si tenemos en cuenta la perspectiva de

² Nazaria Ignacia durante los años de su Vida Religiosa realizó los Ejercicios Espirituales de S. Ignacio durante 8 días, como podemos leer en sus Diarios.

Armstrong (2000) podemos llegar a afirmar que el liderazgo más pseudo-transformacional e irracional es más probable que aparezca entre los líderes religiosos fundamentalistas y sus seguidores.

A modo de conclusión de este capítulo hemos de afirmar que a pesar de existir intentos por relacionar el Liderazgo Religioso y la Espiritualidad, desde un punto de vista psicosocial, son necesarias más investigaciones puesto que son muy pocos los estudios que hay realizados y sin embargo la influencia en las organizaciones tanto del Liderazgo Religioso como Espiritual es muy profunda.

CAPÍTULO 3

CONTEXTO HISTÓRICO¹

1.- Aproximación al contexto histórico

Para poder comprender adecuadamente a una figura como Nazaria Ignacia y su papel y liderazgo, es necesario situar el contexto histórico y social en el que tiene lugar. Las situaciones difíciles y de crisis favorecen que emerjan los grandes líderes (Mumford, 2006) por lo que es importante conocer cuales son los elementos centrales que favorecen que Nazaria Ignacia ejerza su liderazgo. Para ello, vamos a realizar un breve, pero relevante, recorrido tanto de su vida como del entorno social y político en el que vive (véase Anexo I, donde se describen los hitos más importantes de su vida a modo de resumen). Al no tratarse explícitamente de un estudio Histórico sólo se abordarán aquellos datos que nos ayuden a comprender el momento histórico y las acciones de Nazaria Ignacia

Partiremos de una breve visión histórica general centrándonos en la situación histórica que se vivía en América Latina, y deteniéndonos en Oruro (Bolivia), lugar en el que ella comenzó a ejercer su liderazgo al constituirse en Fundadora de una Congregación Religiosa, dando respuestas a las necesidades que vivía el pueblo de

¹Para este capítulo se ha realizado una búsqueda de grandes monografías que analizan el periodo histórico en el que ejerció su liderazgo Nazaria Ignacia. Además, de la propia revisión bibliográfica consultamos con un Doctor experto en Historia, Dr. José Miguel Delgado Barrado) para comprobar qué manuales podrían ser más pertinentes desde el punto de vista histórico. De todos los manuales consultados se recoge en esta tesis la información aportada por Baptista, (1992); Torres Sejas, (1994); Aróstegui, (1999); Bahamonde, (2000) y Procacci, (2000).

Oruro, y de manera especial a las mujeres y los obreros . Posteriormente, vino a España como fundadora de la Congregación, con un grupo de Hermanas y abre una Comunidad en Madrid, en el año 1935, por lo que se darán unas pinceladas para abordar el momento histórico que se estaba viviendo allí.

A modo de reseña, los datos biográficos de Nazaria Ignacia (Madrid 1889-Buenos Aires, 1943) son los siguientes. Nace en Madrid el 10 de enero de 1889. Cuando tenía 17 años (1906), toda la familia se traslada por circunstancias económico-laborales a México, permaneciendo allí hasta el año 1909 en el que regresa a España para continuar su formación religiosa y realizar el Noviciado en la Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados. En 1912 es destinada a Oruro (Bolivia) para trabajar con los ancianos en una residencia que abrirían las Hermanitas. El 6 de Julio de 1925 deja la Congregación de las Hermanitas, a la que pertenece, para fundar una nueva Congregación: Las Misioneras de la Cruzada Pontificia. A España regresa como fundadora de la Congregación de una Congregación Misioneras el año 1935. Fallece en Buenos Aire en 1943.

2. Encuadre general: Entre guerras

Un simple vistazo a las fechas vitales de Nazaria Ignacia nos hace ver que la situación Mundial del siglo XX es clave en su vida, y más aún si nos centramos en la primera mitad de siglo. En este tiempo hay que tener muy presente las dos guerras mundiales (la primera (1914-19) y la segunda guerra mundial (1939-1944)) que articularán toda la situación internacional y que azotaron y asolaron de manera particular a Europa, pero con grandes implicaciones en otros países como los de

América Latina. Aunque no se participara directamente en las citadas guerras, marcaron el ritmo económico y político del resto del orbe.

Nazaria Ignacia vivió estos acontecimientos entre España y Bolivia. En el caso de España, este país no participó y se mantuvo neutral en las dos guerras mundiales. En la primera, por ser consciente de la debilidad militar que tenía tras la derrota sufrida en el 1898. En la segunda su neutralidad se debió a las consecuencias de su propia guerra civil (1936-39) que sumió al país en la pobreza y en su propia reconstrucción.

Otro acontecimiento importante, a nivel mundial es la influencia de la Revolución Rusa que se produjo en 1917, con fuertes consecuencias políticas, económicas y religiosas. En lo que a nuestro estudio afectada, en el plano religioso y social, de manera directa, es la provocación para emprender con fuerza una evangelización que contrarreste toda la corriente de ateísmo que se desencadena a raíz de la revolución, así como a replantear la situación del mundo obrero desde las nuevas ideas que surgen de la Revolución.

En el caso de Bolivia, es importante conocer su situación en el conjunto de América Latina y más concretamente, conocer que entre Bolivia y Paraguay, de 1932 a 1935, se vive una guerra por el control del territorio del Chaco. Las consecuencias económicas, sociales y políticas fueron muy relevantes. La guerra del Chaco ha sido la más importante que se ha vivido en América Latina en el Siglo XX.

3.- América Latina entre guerras mundiales.²

Para realizar un acercamiento a América Latina hemos de partir de que la implicación militar y política de los estados latinoamericanos en la primera guerra mundial fue reducida y en algunos casos simbólica. No obstante, su economía resultó ampliamente afectada y el proceso de expansión que se había comenzado en las décadas anteriores resultó muy estimulado. Los estados en guerra/conflicto necesitaban las materias primas y los productos agrícolas de las que América Latina era tradicionalmente exportadora. Los géneros coloniales brasileños, la carne y las lanas de Argentina, el estaño boliviano, el cobre y el salitre chileno, y el petróleo del que Venezuela en pocos años se había convertido en uno de los mayores exportadores mundiales eran fundamentales. De este modo, las exportaciones registraron en el curso de la guerra un notable aumento y lo mismo sucedió con las importaciones de productos acabados, sobre todo de Estados Unidos de América. .

En los años veinte, años en los que permaneció Nazaria Ignacia en Bolivia (Oruro), (los cuales tuvieron fuertes implicaciones en su vida como líder) las ciudades latinoamericanas crecieron dando un gran impulso a la construcción civil y a las redes de carreteras (Aramayo, 1959). Fue en el curso de los años veinte cuando las ciudades latinoamericanas dieron sus primeros pasos en la senda de su transformación en megalópolis, conglomerados de edificios futuristas y de chabolas, como hoy las vemos; y fue entonces cuando se dio gran impulso a la construcción de las redes de carreteras. Pero se trataba de una prosperidad frágil, basada como estaba en la exportación de productos agrícolas y de materias primas y, por lo tanto, caracterizada por un alto grado

²Este apartado está basado en los datos obtenidos del manual de Procacci, (2000).

de dependencia de la coyuntura y de los precios en los mercados internacionales. Un ejemplo de esta afirmación fue lo experimentado por los ganaderos argentinos y uruguayos cuando, en la inmediata posguerra, el mercado europeo dejó temporalmente de absorber sus exportaciones, o el caso de los propietarios de minas chilenos, que vieron reducirse cada vez más sus beneficios a causa del recurso sistemático por parte de los países europeos al nitrato artificial, cuya producción había emprendido Alemania durante la guerra.

Sin embargo, hemos de afirmar que, al margen de la situación mundial que se está viviendo, los años 20 fueron para América Latina, no sólo años de relativa prosperidad económica, sino también de relativa estabilidad política. Esta estabilidad podía ser bajo la forma de dictadura militar, abierta o encubierta, o mecanismos experimentados con los que las oligarquías tradicionales solían ejercer su control sobre la vida pública a espaldas de instituciones democráticas más o menos aparentes. Estos son los casos de Brasil, Bolivia y Colombia.

4.- El año de la Gran Depresión: 1929.

En el periodo entreguerras se produce un hecho de gran transcendencia que afectó a todos los países del planeta condicionando la situación mundial. Se trata de la Gran Depresión que comenzó con el desplome de la bolsa de Wall Street, iniciado el 23 de octubre de 1929 y que continuó en las semanas siguientes.

Los datos relativos a la producción industrial, a las inversiones y al desempleo indican claramente que no hubo ningún país industrializado que no se encontrase afectado tarde o temprano. El indicador más significativo de la gran depresión fue el descenso del comercio internacional causado por la misma. Ahora bien, si se tiene en

cuenta que las tres quintas partes de dicho comercio consistía en productos agrícolas y materias primas y que sufrieron una reducción mayor que la de los productos industriales, se comprende fácilmente que los países cuyo único o principal recurso eran las exportaciones del sector primario y de las materias primas resultaron más duramente afectados que los que podían contar con una pluralidad de recursos. La mayoría de estos países son asiáticos, africanos y de América Latina.

A esto se añade la reducción de los préstamos e inversiones extranjeras provocando un crecimiento de la deuda. Por consiguiente, las monedas de los países deudores se depreciaron y sus reservas disminuyeron, produciendo una crisis económica en todo el orbe.

Para nuestro estudio es importante destacar que el lugar donde la gran Depresión de 1929 se manifestó de forma más virulenta fue sin dudas en América Latina. La mayor parte de estos países tiene monocultivo, lo que supuso no poder ni saber cómo reaccionar ante la caída tan fuerte de los precios en el mercado. De esta forma, la industrialización que estaba naciendo en una gran parte de estos países quedó estancada pues se redujeron los préstamos y la inversiones, la mayoría de ellas, de origen norteamericano. De forma dramática muchas personas quedaron desempleadas lo que dio origen a una clase obrera inquieta y, en ocasiones, hasta desesperada. Esto fue vivido muy profundamente en América Latina y sobre todo en Argentina y Brasil. Estos países sufrieron profundas transformaciones políticas e institucionales.

Entre estos países hemos de detenernos en Chile por la repercusión directa que va tener para Bolivia. Chile fue uno de los países que vivieron la crisis con más intensidad y cuyas repercusiones fueron destacadas. En el plano político, en Junio del año 1932, se proclamó una república socialista, que aunque fue breve, produjo una importante

agitación que vivió el país. En Octubre fue elegido como presidente Alessandri, con un talante conservador. En 1939 un fuerte terremoto destruyó gran parte del país (la meridional). Si a este acontecimiento destructivo y doloroso para el país, unimos que estalló la segunda guerra mundial, podemos percibir cómo los grandes programas de reforma que tenían, se vieron muy perjudicados, no pudiendo ejecutarse. Toda esta situación que vive Chile, repercute directamente en Bolivia, y concretamente para Oruro, departamento frontera con Chile. Muchos de los trabajadores que quedaron desempleados, a principios de los años treinta, se desplazaron a Oruro, con lo que el número de personas sin recursos económicos aumentó, acelerando, por parte de Nazaria Ignacia, la creación del Comedor de Pobres (La Olla del Pobre) en Oruro para dar respuesta a esta población. Una vez creado el Sindicato de Obreras, las mujeres iban a Chile para poder abastecer el mercado, a raíz de esta situación, la adquisición de mercancías se va a ver perjudicada: “Hacían como una especie de pequeña micro-empresa, es lo que se llamaría hoy en día. Ayudaba a las personas para que se fueran haciendo con un dinerito... un capital y les iba cobrando de poco, era una forma de ayudar a las personas... Ella ponía la mercadería, que compraba a 20 bolivianos y lo vendía a 23... con esos 3 bolivianitos que quedaban, era ganancia para ella, pero al mismo tiempo hacía que la gente tuviera algo que no le costara mucho.” (Extracto de la entrevista realizada en La Paz, el día 5 de Agosto de 2011 a la Sobrina Nieta de D^a Catalina Gutiérrez. Presidenta del Sindicato Obrero Femenino).

También Bolivia y Paraguay sufrieron la crisis, pero se manifestó de una forma distinta: una guerra por el control de Chaco que se prolongó durante tres años, de 1932 a 1935, y produjo ciento cuarenta mil muertos. Esta guerra tuvo para Nazaria Ignacia impactantes repercusiones en su liderazgo como se recogerá en el número 37 del Adalid de Cristo Rey, revista que ella publicó. La guerra del Chaco hizo que Nazaria

Ignacia, con las Religiosas de la Congregación que había fundado, se hicieran presente en los cuarteles y en los hospitales “Todo el día en el Cuartel, me edifica ver a las Hermanas en tanto trabajo, con tanta alegría” (March Mesa, 1933, n. 92). En el Adalid de Cristo Rey narra “Tú sabes mejor que nadie, cómo andamos Alicia mía, unas atendiendo a los pobres, otras en los trabajos apostólicos, un buen número en la atención de Hospitales, al lado de nuestros heroicos soldaditos heridos y enfermos” (March Mesa, 1933). Además supuso la apertura de un hogar para dar respuesta a la situación que vivían niños huérfanos de la guerra del Chaco “Todo el día estuvimos en la calle, como los pasados, buscando casas pero sin encontrar nada... Convinimos por fin, con el Señor Nuncio y el Señor Obispo, en que por un mes, mientras encontrábamos casa para los huerfanitos, se llevaran al Asilo de San Vicente” (March Mesa, 1935, n. 22).

5.- Bolivia en la época de Nazaria Ignacia (1912-1935)

Una vez enmarcados los acontecimientos centrales en el mundo y en particular en Iberoamérica en el primer tercio del S. XX, haremos un acercamiento al país en el que se desarrolló el liderazgo de Nazaria Ignacia. Para este apartado nos centraremos en el estudio realizado por Javier Baptista (1992).

5.1.- Acercamiento socio-cultural a Bolivia

Nazaria Ignacia llega a Bolivia en el año 1912. En 1912 Bolivia mantenía la fisonomía racial y cultural heredada de la Colonia, de esta forma estaban unidas las raíces pre-hispanas y españolas. Bolivia estaba dividida en departamentos. La fundación

de Nazaria Ignacia se desarrolló en los Departamentos de La Paz, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca y Oruro. En estos departamentos la cultura andina convivía con la española; siendo predominante la cultura española en los Departamentos de Santa Cruz y Tarija, en los que apenas había población andina.

A diferencia de Argentina y Chile, países transformados racialmente desde principios de siglo por verdaderas invasiones de inmigrantes, Bolivia, por su alejamiento de los puertos, había recibido un aporte reducido de extranjeros. Después de la primera guerra mundial (1914-1918), llegaron al país sobre todo, alemanes, palestinos, libaneses y croatas, éstos últimos instalados principalmente en Oruro. Durante la segunda guerra mundial (1939-1945) aumentó considerablemente el número de judíos de Alemania y Polonia. Tal es así que, cuando Nazaria llegó a Bolivia en 1912, concretamente, al Departamento de Oruro, la mayoría de la población era indígena.

Es importante señalar que a pesar de su poca importancia cuantitativa, una gran parte de los extranjeros ocupaban puestos relevantes en el desarrollo de las actividades del país. Por ejemplo, la fundación de la escuela normal de maestros estuvo a cargo de belgas. La educación que allí recibían los maestros, lógicamente, influía en la Educación Primaria y Secundaria que posteriormente recibiría el pueblo boliviano. Los principales asesores e ingenieros de las empresas mineras de estaño, de Patiño, Aramayo y Hirschfeldt (empresarios bolivianos los dos primeros y judío argentino el tercero) eran ingleses y franceses. Además, a finales de la segunda década llegó una empresa petrolífera norteamericana Standard Oil & Company. Otro ejemplo lo encontramos en el ejército boliviano, en el que había varios militares bolivianos. En cuanto a la Iglesia se refiere, casi todos los religiosos de ambos sexos procedían de

España, Italia, Alemania, Francia y Austria. De ahí radica la importancia de que la fundación sea de origen boliviana.

Además, existía una parte de la población que pertenecía a la élite culta, de lengua castellana. La mayoría de ellos eran de origen español, formada por terratenientes, abogados, médicos y maestros. Vivían en las principales ciudades del país: La Paz, Cochabamba, Sucre, Potosí, Oruro, Tarija y Santa Cruz, todas con menos de 100.000 habitantes, generalmente de raza blanca. Otra parte de la población eran los mestizos o “cholos”, quienes se dedicaban al comercio, a la artesanía, a la elaboración y venta de la chicha (bebida alcohólica de maíz). Los cholos trabajaban en las minas y en las propiedades agrícolas como capataces o mayordomos. Ellos tienen un puesto relevante en la sociedad. Otra gran parte de la población eran los llamados “indios”. En su mayor parte de eran campesinos indígenas de lengua quechua y aymara (lenguas autóctonas).

En las regiones tropicales (departamentos del Beni, Pando, Santa Cruz y parte de La Paz y Cochabamba) y en el sur, había pueblos aislados, esparcidos en una vasta extensión, que apenas tenían influencia en la política del país. Los blancos, de origen español, con menos rasgos indígenas que en los anteriores departamentos comentados, se dedicaban a la ganadería, al trabajo de la madera y a pequeñas industrias del cuero, quina, chocolate y azúcar. Algunos “indios”, sobre todo los de las antiguas reducciones jesuíticas, vivían también en poblados. Entre las cuarenta lenguas existentes, que hablaban “los indios” en estas regiones, la única de relativa importancia numérica era el guaraní, hablada por diferentes grupos chiriguano en los departamentos de Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

El auge del estaño atrajo a indios y mestizos, quienes dieron origen a la clase minera (Nazaria Ignacia, realizó su primera misión en los centros mineros de Uncía y Catavi. March Mesa, 1926, n. 2 y n. 3), que fue poco a poco adquiriendo fisonomía propia. La minería es una de las fuentes principales de productividad del país. En los años 30 el número de mineros desempleados era alto y ante esta situación Nazaria Ignacia se implica como queda reflejado a lo largo de sus diarios: “Llegué a La Paz el 12 [1931]. Enseguida comenzamos a organizar bien los Comedores Populares. El 24 de este mes se le dio mucha mayor amplitud a esta obra, que es tan del agrado de Dios y de tanta simpatía de los hombres. En uno de estos días se presentaron un grupo de obreros, que decían estar sin trabajo y muertos de hambre; llamé a las novicias y les dije si estaban dispuestas a dar su comida a los obreros, ellas gustosísimas me dijeron que sí; en el acto les hice subir a la cocina y bajar la comida de nuestras novicias, quienes muy fervorosas sirvieron a los obreros. Ellos al marcharse me dijeron que tenían que hacer un Mitin para protestar. Yo les dije, que todo se podía hacer, pero sabiéndolo hacer y que yo tendría mucho gusto en acompañarlos. Al día siguiente se me presentaron, diciéndome que iban a reunirse; entendí que el Señor era gustoso de que yo fuera y les dije que yo, como les había prometido, sería muy gustosa en ir con ellos, pero a la cabeza y siempre que ellos me ofreciesen obedecerme. Así me lo prometieron y con casi trescientos (a mí me dijeron después que fueron como quinientos, pero yo no creo fueron tantos) nos dirigimos a la Prefectura y después a la Municipalidad. Gracias a Dios, tanto el Prefecto como el Presidente de la Municipalidad, nos atendieron en cuanto pedimos para los obreros. Al salir ya de la Municipalidad, nos disolvimos todos en perfecto orden. Tuvimos varias reuniones con el Señor Nuncio, arreglóse todo y daba gusto ver a cuatrocientos y hasta seiscientos comensales a nuestra mesa” (March Mesa, 1931, n. 77).

En lo que se refiere a la educación, como anteriormente hemos señalado, había un alto número de analfabetos ya que constituían el 90% de la población y la mayoría no hablaba castellano. Había tres universidades, con facultades de medicina, derecho y farmacia, y una escuela normal de maestros. Los colegios del estado, exceptuando uno o dos en cada centro urbano, no eran frecuentados por la clase alta, la cual inscribía a sus hijos en los colegios particulares dirigidos por religiosos, la mayor parte de ellos.

En el plano cultural unas cuantas figuras sobresalían en medio del alto índice de analfabetismo que existía: poetas, tales como, Ricardo Jaime Freyre (introdutor del modernismo en las letras castellanas juntamente con el nicaragüense Rubén Darío y el argentino Leopoldo Lugones), Franz Tamayo (que afirmaba ser de pura raza india), Adela Zamudio, Man Céspedes, Gregorio Reynolds; entre los escritores destacan: Armando Chirveches, Bautista Saavedra, Juan Francisco Bedregal; entre los pintores sobresalen: Cecilio Guzman de Rojas, Avelino Nogales; el médico Manuel Ascencio Villarroel. La guerra del Chaco con el Paraguay (1933-1935), favoreció el surgimiento de una nueva generación de políticos, literatos y pintores, que cambió radicalmente el panorama a finales de este período.

El gobierno de la nación estaba dirigido por la población que pertenecía a la élite, la mayoría, de raza blanca. En todo este tiempo eran “ciudadanos” con todos los derechos solamente los varones que sabían leer y escribir. Únicamente ellos podían votar en las elecciones. No se aprueba el derecho a voto de la mujer hasta el primer período presidencial de Víctor Paz Estensoro (1952-1956). Este hecho resulta muy cuestionador para Nazaria Ignacia siendo numerosas las citas en sus escritos en los que resalta el papel tan relevante y necesario para la sociedad que tiene la mujer boliviana, de tal forma es así que la sección de La Virtud del Hogar, en la revista que ella escribe, El Adalid de Cristo Rey, está dirigido a las mujeres bolivianas a las que anima a

levantarse y buscar un lugar en su país: “Pues tendrás que brillar en el mundo social... la mujer puede llegar a ser la palanca poderosa, que con su fuerza inmensa remueva la pesada mole de la indiferencia que aplasta” (March Mesa, 1929). “Sí, demostrad de una vez, que puede la mujer boliviana y puede mucho, tanto como la europea... Levantaos pues y levantaos muy alto....demostrad ante el mundo, la figura de la mujer fuerte, firme en sus convicciones, constante en sus empresas, inexpugnable en la fortaleza de su carácter, recto y prudente...” (March Mesa, 1930).

Una vez realizado este primer acercamiento general a Bolivia, consideramos interesante para la contextualización de nuestro estudio de liderazgo realizar un acercamiento, en el que se presenten los hitos más importantes a nivel político y religioso.

5.2.- Acercamiento político a Bolivia

Los destinos de los pueblos están regidos por su actividad y participación en su vida política. Cuando una parte del pueblo no está presente en la elección de sus gobiernos, como hemos señalado anteriormente que sucedía en Bolivia, determina a su población, de la misma forma que los gobiernos repercuten en la marcha de los pueblos, en sus políticas sociales, educativas, culturales, etc. Por ello consideramos importante realizar un acercamiento al sistema político y a los gobiernos que presiden Bolivia y marcan la marcha y situación del pueblo Boliviano, en y por el que vivirá Nazaria Ignacia.

En el plano político, un hecho relevante para Bolivia, fue la guerra del Pacífico contra Chile, en el año 1880, ya que Bolivia que tenía salida al mar, la perdió cuando perdió esta guerra. Los partidos liberales y conservadores van alternándose en el

gobierno del país. Gobernaban entonces los conservadores que perdieron el gobierno después de la guerra civil de 1899, a favor de los liberales que reemplazan a los conservadores. y trasladan la capital de Sucre a La Paz. El presidente José Manuel Pando, gobernó hasta 1904. A partir de entonces asumieron la presidencia por vía electoral Ismael Montes (en dos periodos alternos), Heliodoro Villazón y José Gutiérrez Guerra (1904-1929). En este tiempo llegó a Bolivia Nazaria Ignacia. En 1920 entró en escena el partido republicano, formado por antiguos conservadores, liberales disidentes y elementos nuevos.

En una revolución incruenta los republicanos depusieron a Gutiérrez Guerra. La Convención Nacional eligió en 1921 a Bautista Saavedra, elección que ocasionó la división del partido republicano. Una de las partes encabezada por Daniel Salamanca y José María Escalier, quienes constituyeron un nuevo partido que pasó a llamarse republicano genuino, y la otra parte fue conocida como saavedrista.

El gobierno de Saavedra no fue fácil pues al no tener su partido la mayoría parlamentaria, se veía en continuos ataques de los genuinos y liberales. Como ya contaba con el apoyo de las clases altas, Saavedra acudió a las clases populares, por lo que fue acusado de “personalista”. En las elecciones de 1925, José Gabino Villanueva, que era el candidato de Saavedra, fue elegido sobre todo porque contó de las clases populares. Las elecciones fueron anuladas y tuvo que renunciar a su cargo. Con la intención de no dar cabida a los genuinos, Saavedra propuso como candidato a Hernando Siles, ex ministro, abogado y profesor universitario

Hernando Siles asumió la presidencia en enero de 1926. Al margen de los nacionalistas emergió por entonces el partido obrero, de filiación marxista. En 1927 se realizó en Oruro un congreso nacional de trabajadores, en el que participaron

anarquistas, marxistas y leninistas. En 1928 se fundó la Federación Universitaria Boliviana, cuyo motor era José Antonio Arze, futuro fundador del PIR (Partido de izquierda revolucionaria). La Federación Universitaria Boliviana planteó grandes cambios en todos los niveles, los más relevantes fueron: la autonomía universitaria, el fraccionamiento de los latifundios y la socialización de la riqueza privada.

En 1929 hubo en Potosí una manifestación obrera de protesta contra un proyecto de ley que intentaba coartar la libertad sindical y política del movimiento obrero. Siles envió tropas con la orden de pacificar la ciudad, lo que le granjeó el resentimiento de los universitarios. Nazaria Ignacia se sentirá afectada por esta situación contemplando la posibilidad de dar respuesta pacífica a esta situación que se vive.

Entre Bolivia y Paraguay existía un antiguo conflicto, originado por las imprecisas fronteras de la gobernaciones españolas en la época del virreinato. El descubrimiento de petróleo en la zona disputada originó avances de ambos lados, que eran a la vez exploratorios y militares. Bolivia y Paraguay abrían caminos y fundaban poblaciones (fortines). El resultado fue la mutua acusación de usurpación de territorios.

Pero cuando en 1928 los paraguayos tomaron el fortín boliviano de Vanguardia, Siles dio orden al ejército de retomarlos. Como eso no fue posible por encontrarse inundaba toda la región, el ejército boliviano se apoderó del fortín paraguayo Boquerón. Se arregló el incidente por vía diplomática, pero estaba ya puesta la bomba de tiempo que estallaría en 1933. Lo ocurrido en Vanguardia y Boquerón hizo que los jóvenes se alejaran de Siles.

No obstante, en 1930 Siles pensó en prorrogar su mandato o en la reelección. Clausurado constitucionalmente el Congreso a mediados en 1930, renovó su gabinete y presentó su renuncia. Los ministros se creyeron facultados para retener el mando y

convocar una convención nacional con el fin de reformar la constitución y así hacer posible la elección de Siles para un nuevo periodo. Los militares de alto rango, previamente informados del proyecto, manifestaron por mayoría su conformidad. Los jefes del partido nacionalista no habían sido consultados. Enfurecidos, nombraron una comisión encargada de disuadir al presidente, pero los comisionados no fueron recibidos. El prorroguismo de Siles tuvo como resultado la oposición unánime de saavedristas, genuinos, liberales, nacionalistas, obreros y estudiantes. Todos clamaban a voces contra la dictadura y pedían respeto a la democracia y a la ley.

Aprovechando el caos, un grupo de miembros del partido obrero, al mando de Roberto Hinojosa, se apoderó de Villazón, pueblo fronterizo con la Argentina. Declararon proclamada la revolución social y anunciaron un programa que contemplaba la abolición del latifundio, la nacionalización de las minas, del petróleo, de las industrias, del telégrafo y de los teléfonos. La situación de Villazón muy breve, pero tuvo grandes e inmediatas repercusiones. Es así que en La Paz los estudiantes universitarios y los cadetes del Colegio Militar encabezaron un tumulto popular. Elementos exaltados saquearon las casas de los partidarios de Siles, quien tuvo que refugiarse en la legación brasileña.

A raíz de estos acontecimientos, los militares conformaron una junta militar de gobierno, presidida por el General Carlos Blanco Galindo. Los genuinos y los liberales hicieron un frente común y presentaron como candidatos a Daniel Salamanca, genuino, para Presidente, y a José Luís Tejada Sorzano, liberal, para Vice Presidente, quienes fueron elegidos y asumieron el poder el 6 de marzo de 1931.

Los últimos años de la vida de la Nazaria Ignacia en Bolivia están encuadrados en este período presidencial, caracterizado por la promulgación de la ley del divorcio y

el estallido de la guerra del Chaco, acontecimientos ambos frecuentemente mencionados en su correspondencia, publicaciones y diarios (March Mesa, Diarios, Tomo II, índice: guerra del Chaco.). Ya no se encontraba en el país cuando Tejada Soriano sucedió a Salamanca después de su deposición en Villamontes, poco antes del fin de la guerra (1935). En el Adalid de Cristo Rey, en el número 37, hará mención explícita a este acontecimiento tan doloroso para el pueblo de Bolivia: “Hoy mi misión, queda Alicia, es extender mis alas y pasar por los hogares enlutados, llevando el consuelo y la resignación a los corazones que sienten tan intensamente el vacío de los que se fueron para no volver...”(March Mesa, 1933).

5.3.- Acercamiento religioso a Bolivia

Desde la subida al poder del partido liberal, la Iglesia había estado en actitud de lucha. Los motivos fundamentales de esta lucha de la Iglesia eran temas como la libertad de cultos, la laicización de cementerios, la implantación del matrimonio civil y del divorcio que los liberales proponían. Sin embargo, los liberales, en su mayoría católicos, respetaban en lo esencial los principios cristianos, aunque fueran anticlericales o poco practicantes. Como ejemplo significativo podemos comentar que en la guerra civil de 1899, que fue en parte de enfrentamiento regional, del norte contra el sur, sobre todo por la cuestión del traslado de la capital de Sucre a La Paz, y la concepción federalista opuesta a la unitaria, hubo capellanes militares en los ejércitos federales, que eran al mismo tiempo liberales.

La subida al poder del partido republicano en 1920 fue un respiro para la Iglesia. Aunque no se reanudó la relación estrecha con el gobierno, que había existido durante el

régimen conservador (1880-1898), por lo menos cesó la tirantez y la hostilidad, que caracterizó a los gobiernos liberales (1899-1920).

La buena relación de la iglesia con los gobiernos conservadores se debía en parte a que fueron Presidentes conservadores, sobre todo Aniceto Arze y Mariano Baptista, quienes habían traído al país varias congregaciones religiosas: jesuitas, salesianos, hijas de Santa Ana, vicentinas, siervas de María, hermanas del Buen Pastor. Un caso excepcional es el de las hermanitas de los Ancianos Desamparados, entre ellas viene como miembro de esta congregación, Nazaria Ignacia, que llegan a Oruro en 1912, en pleno periodo liberal. Desde la llegada del primer internuncio, Monseñor Rodolfo Carola (1917-1921) aumentó el número de las congregaciones religiosas, a iniciativa de la jerarquía, de los padres de la familia, o de asociaciones piadosas, como la liga de damas católicas.

Respecto al recorrido histórico de la jerarquía eclesial en Bolivia observamos que antes de 1925 había en Bolivia un arzobispado (Sucre), tres obispados (La Paz, Santa Cruz y Cochabamba) y dos vicariatos apostólicos (El Beni y Cuevo, confiados respectivamente a franciscanos españoles e italianos). La necesidad de crear nuevas diócesis fueron suprimidas durante el largo periodo liberal. En 1925, al acoger favorablemente la idea de crear nuevas diócesis, Bautista Saavedra vio además la oportunidad de realzar los festejos del centenario de la independencia. Promulgó el decreto de creación de las diócesis de Potosí, Tarija y Oruro, acontecimiento al que se refiere ampliamente Nazaria Ignacia en sus escritos (*Positio super virtutibus*”, B.D. cap. II, n.5, pp. 52-55).

Los nuevos obispos de las nuevas diócesis fueron designados por el gobierno, como se hacía en épocas anteriores. De esta forma fueron nombrados: el obispo de la

Diócesis de Cochabamba, Mons. Julio Garret; en la Diócesis de La Paz, Mons. Sieffert, sacerdote francés, religioso redentorista; en la Diócesis de Sucre, fue nombrado Arzobispo, Mons. Francisco Pierini, quien era Obispo de la Diócesis de Cochabamba. Mons. Cleto Loayza, nacido en Sucre, fue nombrado el primer Obispo de Potosí. El claretiano español Mons. Ramón Font, fue designado primer obispo de la recién creada Diócesis de Tarija (March Mesa, Diarios, Tomo II, índice: Sieffert, Antezana, Loayza y Font) (*Positio super virtutibus*, B.D. cap. II, n 5, pp.54-55). Todos estos obispos desempeñarán un papel importante tanto en la fundación de la Cruzada Pontificia como en su rápida expansión en las diferentes diócesis donde ellos estaban (March Mesa, Diarios, Tomo II, índice: fundaciones).

El nuevo obispo de Cochabamba, Mons. Julio Garret, entró en conflicto abierto con el Presidente Hernando Siles, y como se ha señalado en el párrafo anterior, él fue el que los propuso. Mons. Julio Garret fue llamado a Roma, al parecer por quejas del gobierno presentando posteriormente la renuncia de su diócesis. Le sucedió en el cargo el franciscano español Mons. Tomás Aspe. Todas estas designaciones de obispos extranjeros molestaron a muchos sacerdotes bolivianos del clero diocesano. Se sintieron con un nacionalismo herido unido a cierto complejo de inferioridad. Además hay que añadir que el celibato era vivido con gran dificultad y que el clero nativo no contaba con una formación sólida. Ante esta situación que se está viviendo, Nazaria Ignacia, que era una mujer, cuya una de sus pasiones, era la Iglesia, sufría con ella. De aquí se deduce su insistencia sobre la santificación del clero y preocupación por el aumento de vocaciones sacerdotales. La experiencia vivida en Oruro en 1918, cuando hubo oposición de algunos sacerdotes bolivianos contra los padres claretianos españoles, la marcó profundamente.

El gobierno de Siles fue para la Iglesia un golpe más duro que el de los liberales. El destape de las ideologías marxistas, con la consiguiente proliferación de partidos políticos y organizativos laborales de izquierda, puso a la Iglesia a la defensiva. Por otra parte, había aumentado considerablemente la labor proselitista de los protestantes. La presencia de los predicadores en calles y plazas y la aparición de templos evangélicos de diversas denominaciones irritaba a la jerarquía y a gran parte de la población, acostumbrada a la unidad de religión, vista además como un componente de la nacionalidad misma. Ambos temas preocupaban profundamente a Nazaria Ignacia. En este contexto fundó la Cruzada Pontificia.

6.- Oruro en la época de Nazaria Ignacia³

En este momento del estudio de la historia es necesario hacer un acercamiento a Oruro, puesto que en esta ciudad del altiplano Boliviano fue donde comenzó Nazaria Ignacia a sentir la necesidad de no permanecer indiferente a los acontecimientos que se iban desarrollando y desde ahí actúa con las dotes de líder que le caracterizan. Oruro es un departamento de Bolivia. Se halla en plena meseta altiplánica a 3966 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra ubicado al Oeste del País, limita con Chile al Oeste, al Norte con el departamento de La Paz, al Este con Cochabamba y al Sur con Potosí. La capital del departamento es la ciudad de Oruro. Sus antepasados fueron los Uru-Chipayas, una de las etnias más antiguas de América, su nombre proviene del lenguaje indígena Uru, que significa “ de donde nace la luz”.

³Para el estudio del departamento y la ciudad de Oruro nos centramos en el libro de Torres Sejas (1994).

El 25 de mayo de 1826, el Congreso General Constituyente, presidido por Casimiro Olañeta, aprobó el decreto de reconocimiento de la independencia de Bolivia y el proyecto de Constitución que instituía una presidencia vitalicia con facultad de nombrar al sucesor. A principios del mes de Septiembre el Congreso dio curso a la petición Orureña de elevar su región a departamento, el sexto de la república.

La ciudad de Oruro, a finales del Siglo XIX gozaba de prosperidad. Contaba con servicio ferroviario y telegráfico a la costa, con caminos más o menos transitables al Norte y al Sur, capaz de atraer a bolivianos de otros distritos y a extranjeros; así como de ostentar una “universidad” e interesante actividad intelectual y artística. Gracias a la irrupción del ferrocarril entró a un proceso de vertiginoso crecimiento económico, poblacional y urbano.

La industria destacaba sobre todo por la minería y el ferrocarril. Sin embargo no se contaba con industria manufacturera y seguía produciéndose modesta artesanía metal mecánica, cuero, herrería, carpintería. Por tanto, la minería se convierte en un motor de desarrollo muy importante que además puede transportarse a través del ferrocarril. Sin embargo, los trabajadores bolivianos no contaban con las mejores condiciones de trabajo. Las minas de estaño y plata estaban en posesión de chilenos cuyos gerentes hacían caso omiso de la legislación boliviana y los capataces escarnecían a los trabajadores bolivianos. Acontecimientos a los que Nazaria no permanece ajena.

Desde el punto de vista del quehacer periodístico, el ingreso al siglo XX en Oruro fue alentador, debido al surgimiento del desarrollo de la economía, pero dentro de un estilo político-partidista y tradicional. Entre los periódicos se encuentran: El vapor, La igualdad, la Voz del Obrero, El Tribuno, Brisas Andinas y La Nación entre otros. Entre 1905 y 1906 dentro de una economía cada vez mejor, apareció la publicación

especializada “Revista Comercial”. Significativo fue la aparición del diario de tirada Nacional de “La Patria”, cuya primera hoja fue impresa en Oruro, que andando con el tiempo se consolidaría hasta ganar el honor de la Subdecanatura de la Prensa Nacional (Ocampo Moscoso, 1978). Es importante hacer esta alusión por el papel que ejercerá en el liderazgo de Nazaria Ignacia el mundo periodístico, por una parte siendo sujeto activo del mismo con la publicación de una revista, El Adalid de Cristo Rey, y por otra siendo agente pasivo, ya que en múltiples ocasiones tanto en el momento de constatar su labor positiva como en momentos de crisis, estos periódicos harán eco y recogerán su labor y las críticas que se realizan hacia ella. Este apartado será explicitado en el Capítulo del Legado.

6.1- Alguno de los acontecimientos relevantes en los años veinte en Oruro.

Es importante centrarnos en los acontecimientos que tuvieron lugar en Oruro en los años veinte, puesto que es un periodo decisivo para Nazaria Ignacia. Como ya se ha recogido en este capítulo Nazaria Ignacia llega a Oruro en el año 1912, por lo tanto lo que acontece en Oruro es decisivo para ella.

La década de los años veinte estuvo llena de acontecimientos en Oruro. Persistía el crecimiento económico que alentaba oleadas de inmigrantes hacia la ciudad que era la capital del Departamento: Oruro. En lo religioso, se pasa de modesta Parroquia a Diócesis. Nazaria Ignacia funda el Instituto de Hermanas Misioneras de la Cruzada Pontificia. En lo histórico, se celebra el Centenario de la República y de la creación del Departamento de Oruro. En lo infraestructural y urbanístico, se resuelven los problemas de alcantarillado, aguas potables (eventual) y de nueva pavimentación. Se vive una intensa actividad económica, comercial, bancaria, social, cultural y deportiva. En lo

poblacional, la ciudad se encontraba en inusitado crecimiento, como ninguna otra del país.

No podemos dejar de mencionar dos hechos importantes, que no pasaron desapercibidos para Nazaria Ignacia en la minería del estaño en los años veinte. La ciudad de Uncía sería en 1923 escenario de las primeras matanzas de mineros, como consecuencia de su reivindicación laboral (Rivera, 1967). El auge en la explotación del estaño atrajo a gente de todas partes, dando lugar a una sobre-oferta de mano de obra ocasionando una fuerte revuelta violenta de mineros. Uncía es importante para Nazaria, ya que fue el primer lugar donde realizó su primera misión evangelizadora, al comienzo de la fundación de la Congregación, en sus diarios podemos leer: “A finales, o mejor dicho, a mediados de este mes, fuimos a hacer nuestro primer viaje misionero. Fuimos a Uncía y Catavi. Sor Catalina de Jesús me acompañó” (March Mesa, 1926, n. 2).

El segundo hecho significativo fue a principios de 1924, la nacionalización de minas. Patiño⁴ se presentó como poseedor de la mayoría del paquete accionario, teniendo la consecuencia de bolivianizar el capital de esa empresa chilena, de arrebatarle los yacimientos estanníferos que explotaba. Lo que para Bolivia supuso un acto de verdadera nacionalización de una empresa minera en manos de extranjeros, apenas fue comentado en el país, ignorando la significación económica y política que conlleva.

⁴ Simón Iturri Patino (Cochabamba, 1860- Buenos Aires, 1947). Sobresalió en la economía Boliviana en la mayor parte del Siglo XX, llegando a estar en las listas de los empresarios más ricos del mundo en 1940. En 1894 puso su domicilio en Oruro. Cuando terminó la Segunda Guerra Mundial controlaba la mayor parte del mercado del estaño, llegando, en 1940, a estar entre las listas de los empresarios más ricos del mundo.

6.1.1.- Erección del obispado de Oruro; Monseñor Abel Antezana, primer Obispo.

Sin lugar a dudas, otro de los más importantes acontecimientos ocurridos en los años veinte, con gran repercusión en el liderazgo de Nazaria Ignacia fue la erección del Obispado de Oruro.

Dentro de la austera vida religiosa del país, el 11 de noviembre de 1924, segundo año del pontificado de Pío XI, cuyo representante en Bolivia con título de Internuncio o Pro-nuncio era Mons. Felipe Cortesi, la parroquia de Oruro fue elevada a Diócesis, como las de Potosí y Tarija, consagrándose a los obispos conjuntamente los nuevos prelados de La Paz y Cochabamba, el 15 de marzo de 1925.

A finales de agosto de 1924 se tomó la decisión eclesiástica de consagrar Bolivia al Sagrado Corazón de Jesús y de crear nuevos obispados en el territorio boliviano. Estas decisiones eclesiales fueron muy criticadas por los periódicos, y concretamente en Oruro, ya que consideraron que estas determinaciones religiosas eran retrógradas en el siglo XX. El diario “La Patria” abogó por la libertad de culto ya que no tenía por qué Bolivia consagrarse a una religión concreta como era la Católica, al hacerlo bajo la advocación del Sagrado Corazón, claro referente de la misma. Estos acontecimientos hicieron que en el acto de toma de posesión de la Diócesis, de Oruro, el 19 de marzo, Mons. Abel Antezana y Rojas subrayara la necesidad de trabajar más que en ninguna diócesis de Bolivia. Y añadió: “no podemos, pues, soportar por más tiempo la vergüenza de mirar el progreso en todas las cosas, menos en la casa de Dios”. En este discurso Mons. Abel Antezana y Rojas hacía una llamada a evangelizar transmitiendo con claridad la idea de que se necesitaban nuevos evangelizadores para la nueva diócesis que se está erigiendo.

Ante todo este ambiente que se vivía, Nazaria no puede permanecer indiferente. En la llamada a la evangelización que realizó Mons. Abel Antezana, entre sus propósitos se encuentra la restauración del Beaterio de Jesús de Nazareno. Por las repercusiones que posteriormente tendrán en la vida de la Fundación de Nazaria Ignacia es necesario detenernos en lo que allí sucedió. En Oruro existe un templo, de gran fervor popular, donde se venera la imagen de Jesús Nazareno. Al cuidado del mismo estaban unas mujeres cristianas que no llevan una vida donde destacaran las virtudes y valores. La convivencia entre ellas era difícil. Nazaria Ignacia, acompañada de unas religiosas del Buen Pastor, que están buscando un lugar para su comunidad en Oruro, llega al templo y lo narra así, en sus diarios: “Era la víspera de Pentecostés del año 1920. Entramos en esta casa cuya suciedad me la hizo en extremo repugnante. Indiferente, con más ganas de salir pronto que otra cosa; penetramos en el desmantelado templo, cuando clara y perceptiblemente oí, más en mi alma que en mis oídos, una voz que parecióme salir de la imagen de Jesús de Nazareno, Patrón de este beaterio que me decía: Tú serás fundadora y esta casa tu primer convento. Sentí un escalofrío intenso, pues era la primera vez que había oído esta clase de voz, me estremecí de miedo, ajena de que fuera una profecía que hoy, a los cinco años y sin que nadie supiera esto, la he visto cumplida” (March Mesa, 1925, n. 48). Efectivamente, el templo del Jesús Nazareno (Beaterio) estaba en ruinas, manteniéndose en pie las gruesas paredes de adobe y el portón, si bien existía una capilla interior. Al cuidado del templo habían estado las congregaciones religiosas de los mercedarios, dominicos y agustinos, pero tras las represiones políticas de 1825 y 1826 abandonaron este lugar, por lo que el templo se encontraba en mal estado. Es por ello que una de las primeras tareas que se impuso el Obispo Antezana fue el arreglo del templo. Comenzó, con la tarea nada fácil, de poner orden en la vida de comunidad laica del Beaterio de las Nazarenas, hasta

entonces a cargo de la abadesa Angélica Mangudo, quien fue relevada en su cargo por la misionera Nazaria Ignacia, quien servía en el Asilo a cargo de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados. Esto sucedió tras hablar Nazaria Ignacia con Monseñor Antezana de sus deseos de fundar una nueva Congregación misionera femenina para evangelizar. Para realizar esta tarea le dieron un permiso para poder salir de la Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados de Oruro a la que pertenecía. Fue aquí donde comenzó la fundación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia.

El 16 de Enero de 1938 Mons. Antezana fue promovido al Obispado de La Paz. A Monseñor Antezana le sucedió en el Obispado Mons. Ricardo Chávez hasta 1948. El hecho de que Mons. Antezana fuera a La Paz favoreció el que Nazaria Ignacia pudiera comenzar allí la extensión de la Fundación de la Congregación que había realizado y que Mons. Antezana valoraba positivamente.

6.2.- Algunos acontecimientos relevantes de la tercera década en Oruro.

La tercera década del Siglo XX en Oruro no fue tan próspera como la segunda. En lo económico, la crisis de la economía mundial (1929-1931) dejaría sentir sus efectos sociales. En lo político, 1930 era año electoral, azarosamente desvirtuado, y las secuelas políticas en el resto del desventurado decenio se caracterizó por una sucesión de gobiernos de breve duración, a partir de un golpe de Estado el 25 de junio de 1930, en plena crisis internacional. Otro acontecimiento importante para el país fue la Guerra del Chaco (15 de junio de 1932 – 12 de junio de 1935).

Los trastornos económicos, político-institucionales, la contienda bélica y lo que sucedió después, determinaron, gradualmente, la paralización del progreso

infraestructural y urbanístico que se observaba acentuadamente desde el comienzo de la década de los años veinte en Oruro.

La guerra con el Paraguay, la guerra del Chaco, aparte de movilizar hacia el frente lo más esclarecido de la juventud y crear dificultades a la población civil, desalentó el interesante progreso migratorio de que Oruro era beneficiario, aunque a raíz de la Segunda Guerra Mundial, retomaría cierto ímpetu.

En lo nacional, los descalabros señalados, sobre todo, la derrota en el Chaco, germinaron un estado de conciencia de que la Patria no podía continuar de tumbo en tumbo, lo que adquirió expresión en la fundación de nuevos partidos políticos y organización de logias secretas en las filas del Ejército.

En 1930, desde mediados de junio, en diferentes ciudades del país se efectuaron tumultuosas manifestaciones protagonizadas por estudiantes y otros sectores de la población, con saldo de muertos y heridos. La revolución estalló en Oruro el 25 de junio. Tal y como se ha señalado anteriormente al exponer la derocación del poder que vivió el Presidente Siles, los revolucionarios saquearon y persiguieron a los partidarios de Siles. El partidario de Siles en Oruro era Abel Elías Mendizabal, era el Jefe del Partido Nacionalista de Gobierno, Diputado Nacional y Presidente del H. Concejo Municipal de Oruro. En un libro escrito por él mismo, en 1966, ante la gratitud que mostraba a Nazaria Ignacia “por haberme salvado de una muerte horrorosa, evitando que pandillas revolucionarias, enloquecidas por el alcohol.... me victimara en Oruro, la mañana del 25 de junio de 1930” (Elías Mendizabal, 1967), narra lo sucedido: “Los revolucionarios, esa mañana del 25 de Junio, en Oruro asaltaron y saquearon las Oficinas Gubernamentales y muchos domicilios y casas particulares, asesinando cobarde y cruelmente a muchos ciudadanos adictos al Gobierno...El jefe del Partido

Obrero Nacionalista, Don Zenón Aranda fue abatido a balazos por los revolucionarios, cuando trataba de huir por el techo de la casa... La muchedumbre comenzó a gritar “ ¡A la casa de Elías!!! ... ¡A la casa de Elías!!...”.... cerré con llave la puerta de mi casa contigua al Beaterio, donde vivía una señora amiga y cliente mía, quien me asiló por breves instantes, para luego ayudarme a pasar por los techos, a las casas vecinas... La colindancia de la casa donde busqué asilo momentáneamente, con el edificio del Beaterio, me obligó a bajar del techo al patio de este último donde se levantaba ya el nuevo edificio de la Cruzada Pontificia; y en la entrada de El encontré la Rvda. Madre Nazaria comentando con un señor amigo de la Institución. Al verme éste en tono de reproche y notoriamente contrariado me dijo: -“ ¡Cómo ha podido a usted Doctor, ocurrírsele venir a esta santa casa!... ¿No ve qué su presencia aquí la pone en grave peligro?”. En ese preciso momento, se escuchaba nítidamente allí, el clamor de la muchedumbre enfurecida... Al contemplar la natural contrariedad del indicado señor; y al considerar que en cierta manera tenía razón, le respondí de inmediato. -“¡No! Señor!... Yo no he venido expresamente a esta santa casa... estuve huyendo por los tejados...son las circunstancias las que me han obligado a descender a este patio, que lo he de dejar inmediatamente”. En ese preciso instante, la Rvda. Madre Nazaria, dirigiéndose primero a ese señor le dijo: -“¡Perdone, Señor!... somos cristianos y no podemos negar en este trance, nuestro amparo al Doctor Elías...”. Y dirigiéndose a mí, que buscaba con la vista por donde podría continuar mi huida me dijo: -“Sígame Doctor!... y comenzó a subir las gradas que conducían al primer piso del edificio. Yo, pensando que de alguna de las ventanas del piso superior, podría saltar al techo de la casa vecina, seguí a la noble religiosa. Cuando concluimos de subir la grada, la santa religiosa y yo llegamos a un amplio salón, en cuyo fondo habían sido colocadas las hermosas e imponentes imágenes religiosas de tamaño natural... Eran un crucifijo que

había sido erigido sobre un simulado pequeño Calvario, debajo del cual, los que lo construyeron, habían dejado un hueco. A la izquierda del Crucificado estaba la imagen de la Virgen Dolorosa. –“Si huye por el techo, pronto han de dar con usted con sus enemigos me dijo la noble religiosa; y apartando un tanto, no sin esfuerzo, la imagen de la Virgen Dolorosa, me señaló en la parte inferior y a la izquierda del simulado Calvario, un agujero que daba acceso al hueco que encerraba ese Calvario; y luego con voz firme y ademán confiado, me ordenó: -“Pronto!... Métase ahí Doctor, de cualquier manera; y tenga fe en Dios, nuestro Señor, que lo ha de proteger!”. Comprendí que, para salvar mi vida no tenía más recurso que el que me ofrecía y doblándome materialmente como pude me metí en el hueco. Luego la Rvda. Madre Nazaria disimuló como le fue posible, el agujero por donde yo me había escurrido; y lo cubrió además con el manto de la Virgen. No pasarían más de veinte o treinta minutos de mi permanencia en el escondite, cuando llegó hasta mis oídos el ruido que hacían numerosas gentes que subían atropelladamente las gradas del edificio.... Frente a la turba de desalmados que apestaban a alcohol y que tenían tintas las manos en sangre encabezados por un Mayor Delfín Arias, la Rvda. Madre Nazaria sólo atinaba a decirles: -“Si está aquí!... ¡Sáquenlo!... Si está aquí... ¡Sáquenlo!!!”. Ella no decía que yo no estaba ahí. ... Los desalmados homicidas y salteadores deseosos de dar conmigo para quitarme la vida cobarde y cruelmente, requisaron hasta el último rincón de la casa; y no pudieron encontrarme. Luego convencidos de que yo no estaba allí, se retiraron para seguir requisando en mi busca, todas las casas de la vecindad... Nota: la historia completa de estos crímenes de lesa civilización cometidos por los revolucionarios de 1930 en la ciudad de Oruro, he publicado con mi firma, en dos páginas del diario “La Nación” de la Paz, el 25 de Junio de 1960, a los treinta años de haberse producido” (Elías Mendizabal, 1967).

Es interesante recoger las anotaciones de los diarios de Nazaria Ignacia en los que escribe: “Todas estaban asustadísimas, pero yo, no sé que sentía, llena de paz. En casa se refugió un pobre político el Doctor Abel Elías, pudimos salvarlo por la bondad de Dios, pues el pueblo estaba furioso... fueron unos tres días de grandes zozobras, especialmente para nosotras que teníamos escondido a aquel pobre caballero” (March Mesa, 1930, n. 56).

En Oruro, la crisis que se estaba viviendo a nivel mundial, afectó demoledoramente a la industria minera, espina dorsal de su economía. Además esta situación se vio agravada por la llegada de los expulsados del Norte de Chile debido a problemas en la minería del salitre y del cobre, consecuentes de la crisis de la economía mundial. Los repatriados, como en 1914, crearon problemas de alojamiento y de alimentación. En Oruro, las grandes cuencas mineras paralizaron su producción; los países proveedores de materias primas, como Bolivia, sintieron fuertemente la onda expansiva. Se encareció el coste de vida, se limitó el trabajo en los centros de producción, causando masiva desocupación, protesta y reclamo social. Nazaria, además de participar con los desocupados encabezando una manifestación pacífica de protesta por el retraso del gobierno en el cumplimiento de promesas hechas de darles trabajo en Yungas, como solución inmediata a los despedidos dio inicio en Oruro a la “Olla del Pobre”, que luego ella misma haría extensivo a otras ciudades del país; pues en vano los jefes de familia buscaban alguna ocupación en la ciudad, ya que en las minas la reducción de trabajadores estaba a la orden del día.

El 6 de marzo de 1931 asumió la presidencia de la república el Dr. Daniel Salamanca. Antes de llegar a la presidencia sostuvo una actitud belicista con respecto al Paraguay. En el ejercicio del gobierno hizo conciencia de que Bolivia no estaba en condiciones de guerrear. Se carecía de caminos estables al Chaco y un erario público

con pocos fondo, sin crédito externo y agudos problemas sociales, por lo que asumió una política de prudencia.

La guerra boliviano-paraguaya tuvo origen en la imprecisión de la frontera de ambos países desde su fundación como repúblicas, aunque sólo desde 1879 se emprendieron tratativas diplomáticas para una adecuada definición; mucho más desde 1927 y 1928 en que se sostuvieron conferencias, sin resultados. Mientras se efectuaban las conversaciones diplomáticas, el Paraguay inició la instalación de fortines en el territorio chaqueño en litigio; respondiendo Bolivia igual.

Durante los tres años que duró la guerra del Chaco, sucesivamente se movilizó a doscientos mil bolivianos, dejando sin gente joven a las ciudades. Todos los recursos disponibles en comestibles, medicamentos y otros eran destinados a los combatientes. Oruro parecía poblada sólo por niños y adolescentes, mujeres y hombres muy mayores para quienes escaseaban los alimentos y subían los precios. Se impuso el racionamiento. La minería del estaño repuntó algo a partir de 1934, pero carecía de personal idóneo para el trabajo de las minas. Como consecuencia de esta situación, las mujeres del mercado de Oruro, acuden a Nazaria Ignacia para pedirle ayuda. Ella las organizará, siendo este hecho el que da origen a la creación del Primer Sindicato Obrero Femenino de América Latina.

En 1935 Nazaria Ignacia regresa a España, por lo que nos centramos en el siguiente epígrafe en la situación en Europa y más concretamente en España. Sin embargo, hemos de comentar que la situación en Bolivia prácticamente se mantiene como en décadas anteriores. En el caso de Oruro, se completa el desarrollo urbanístico del centro de la ciudad y el comercio sigue en manos de extranjeros.

7. España⁵ al regreso de Nazaria Ignacia.

Tras salir de España en 1912, como religiosa de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, hacia Oruro (Bolivia), Nazaria Ignacia vuelve a España, en 1934, como Fundadora de una Congregación Religiosa. Nazaria Ignacia, acompañada por dos de sus religiosas se une a un grupo organizado para realizar un viaje-peregrinación para visitar Europa y concretamente Roma y al Papa. Aprovecha este viaje para llevar las Constituciones y Reglas de su Congregación para su aprobación. Además de la audiencia con el grupo de peregrinos, Nazaria Ignacia tuvo otras dos audiencias privadas con el Papa Pío XI, el 10 de Febrero y el 14 de Abril. Tras finalizar esta segunda audiencia, el 17 de Abril de 1934, junto con el resto del grupo viajan a España. En sus diarios podemos leer: “No puedo expresar los sentimientos de mi alma, en mi patria, volviendo a ella después de ver casi todos mis ensueños misioneros realizados y en aquellos instantes el más anhelado de mi pecho, después de haber fundado la Congregación ¡llevarlo a España!. Es verdad que íbamos de paso, pero yo presentía que mi patria muy pronto me llamaría para extender por todo el ámbito de la Nación el Reino de Dios” (March Mesa, 1934, n. 147). En los 40 días que permaneció en España tuvo reuniones con los Obispos y con el Cardenal de Sevilla. Visitó diversas ciudades: Barcelona, no pudo dejar de ir a Manresa, lugar donde San Ignacio había escrito el libro de los Ejercicios Espirituales; Madrid, deteniéndose en la parroquia de San José, lugar donde había sido bautizada, ; Zaragoza, Toledo y Sevilla, entre otras ciudades, como se recoge en sus diarios. Además visitó y recibió muchas visitas de sacerdotes, religiosos (la mayor parte de ellos eran jesuitas y claretianos), religiosas y familiares y amigos. Mención especial requiere la visita que realizó a las religiosas del Convento del Santo

⁵ Para la elaboración de este apartado hemos recogido los datos de Aróstegui, Bahamonde, Molinero, Otero y Ysás, (1999).

Espíritu en Sevilla con las que Nazaria Ignacia realizó sus primeros estudios y donde se encontró con compañeras de colegio que ahora eran religiosas de ese convento.

La emoción la invade y los deseos de venir a España son grandes. Conoció a un grupo de señoritas que se dedicaban al apostolado en los barrios pobres de Sevilla y en los pueblos de alrededor, concretamente María Teresa Salvador y a M^a Josefa Sangrán, las cuales al año siguiente, con motivo del Congreso Eucarístico Internacional, irían a Buenos Aires ingresando en los meses siguientes en la Congregación. Cuando Nazaria Ignacia regresa a España, nuevamente, el 19 de Julio de 1935 para traer la Congregación a España, ellas serán dos de las novicias que la acompañarán en su viaje, ella recogerá en sus diarios: “Grandísima emoción embargaba mi alma. Había llegado a España para fundar la Cruzada Pontificia y era Sevilla, con las hijas de su suelo, la primera de sus ciudades que me abría los brazos” (March Mesa, 1935, n. 241).

A este Congreso Eucarístico además de sacerdotes, religiosos y religiosas y laicos comprometidos asiste la Iglesia Jerárquica: Representantes del Papa, Cardenales y Obispos; circunstancia que Nazaria Ignacia aprovechó para dar a conocer su naciente Congregación. Entre los Obispos de España acude Mons. Leopoldo Eijo y Garay, Obispo de Madrid- Alcalá con quien Nazaria Ignacia tuvo varias entrevistas, pues ella no abandonaba la idea de llevar la Congregación a España; ella escribe en sus diarios: “El Señor Obispo de Madrid nos interrogó diciéndonos: “y tendréis valor de perder la cabeza en España? Porque digan lo que quieran allí estamos en plena persecución religiosa”. “Puesta la confianza en Dios, hasta deseamos dar nuestras cabezas, nuestras vidas... nada de temor ni de miedo tener ni de miedo tenemos” (Positio, VI, 7, p. 207). Por ello, Nazaria Ignacia, con 7 de sus religiosas y 3 novicias, entre ellas las dos Españolas llegó a Madrid el 17 de Diciembre de 1935 instalándose en la Calle Bocángel de la capital.

Europa, en la primera mitad del S. XX está inmersa por los dos grandes acontecimientos que se viven en ella:: la 1ª guerra mundial (1914-1917) y la 2ª guerra mundial (1942-1945).

De manera general, podemos afirmar que los años entre 1925 y 1929 fueron para los países europeos, años de coyuntura favorable. Se produjeron mejoras en las relaciones internacionales, así como, la estabilización de las situaciones internas tras los años inciertos de la posguerra. Aunque con ritmo e intensidad distintos, la nueva situación llegó a todos los países del continente. Para ello basta analizar los índices de las rentas nacionales o el de las producciones industriales. Los sectores más dinámicos fueron los de las industrias del automóvil y la eléctrica. Se produce una “recuperación” de la economía de los países capitalistas, se hablaba cada vez menos de “crisis general” del capitalismo y cada vez más de su “estabilización” aunque relativa.

La recuperación era generalizada en toda Europa, lo que variaba en cada país era la distribución de sus beneficios entre las clases sociales y el uso político que se hizo de la nueva prosperidad.

Entre los países de Europa Occidental, España fue uno de los pocos que no se vio involucrado en la primera guerra mundial y no tuvo, por tanto, que experimentar las perturbaciones de la posguerra. Su economía sacó provecho de los países beligerantes y durante los años veinte registró una considerable expansión y un sensible incremento de las exportaciones. No obstante, España seguía siendo un país caracterizado por los desequilibrios regionales y los contrastes sociales y políticos típicos de una condición de retraso: el país de los “grandes” de España con sus inmensos latifundios, y de los miserables braceros andaluces; de los anarquistas catalanes y los carlistas navarros; del catolicismo más integrista y del anticlericalismo más enraizado y radical.

España no se libró de la crisis de 1929, y sus consecuencias fueron relevantes, afectando también a la vida política. En la crisis se vio directamente muy afectada la burguesía industrial, los terratenientes en el que se sostenía el sistema político español, con consecuencias extremadamente desestabilizadoras. En poco más de un año se sucedieron: la dimisión del dictador Primo de Rivera, quien había gobernado desde 1923, la abdicación del rey Alfonso XIII en abril de 1931 y la proclamación de la 2ª República. Todas las tensiones y rencores que durante décadas habían permanecido sepultados bajo una capa de represión y resignación, salieron a la superficie. Mientras que en el campo los campesinos ocupaban las tierras de los grandes propietarios, en las ciudades docenas de iglesias y conventos eran saqueados. La respuesta, como en la más típica tradición española, fue un intento de golpe militar, llevado a cabo por el General Sanjurjo en Sevilla en 1932. El gobierno republicano que se constituyó tras las elecciones de 1931, presidido por Azaña y compuesto por ministros radicales y socialistas, se empeñó a fondo en una obra de transformación del estado y de la escuela en sentido laico, llegando hasta la disolución de la Compañía de Jesús y concediendo a Cataluña un estatuto de autonomía. La reforma agraria se aplicó parcialmente y de forma limitada y en los primeros dos años sólo doce mil quinientas familias se beneficiaron.

La población española se situaba a principios del siglo alrededor de 18 millones y medio de personas. En 1930, igual que sucedió en el resto de Europa, se produjeron altas tasas de mortalidad y de natalidad. La población aumentó alcanzando los 23 millones y medio de habitantes, aunque en términos relativos los datos no son tan altos como en otros países como Francia, Alemania, Reino Unido o Rumanía. Podemos hablar, en general, de una población joven. La pirámide de edades había evolucionado acentuando los porcentajes de la población inferior a los 30 años que habían pasado en

el caso de los hombres de 28.58 por 100 en 1900 a un 29.09 por 100, mientras en el caso de las mujeres los porcentajes se habían mantenido estables, respectivamente, 29.27 por 100 y 29.22 por 100.

Uno de los fenómenos más importantes del primer tercio del siglo XX fue el de una alta urbanización de la población. Se produjo una alta emigración del campo a las ciudades con lo que ello supuso un elevado número de personas viviendo en las periferias de las ciudades y unas zonas rurales llamadas a estancarse económicamente. La Capital de España, Madrid, era la que concentraba un mayor número de inmigrantes. Estos cambios se acentuaron a partir de los años de la Primera Guerra Mundial y tuvieron una especial incidencia en la década de los 20.

La mayoría de la población era agraria y rural. Era muy importante la explotación campesina familiar, aunque había provincias, como en Andalucía, donde había grandes latifundios en los cuales los grandes arrendatarios y propietarios actuaban como rentistas. Junto a la explotación familiar y el trabajo jornalero existía una tercera forma de explotación agraria, derivada de la enfiteusis, parcerías y arrendamientos.

Las proporciones entre las poblaciones activas primarias, secundarias y terciarias habían permanecido estables a lo largo de la segunda mitad del siglo, pero iban a alterarse de forma acusada en las primeras décadas del nuevo siglo mediante un crecimiento acusado de las actividades secundarias e industriales y leve en el caso de los servicios, lógicamente en detrimento de las actividades agrarias. Los grandes sectores industriales eran el textil, la metalurgia y la minería. En ellos se encontraban las grandes empresas y las grandes concentraciones de obreros, aunque continuaban en proporciones significativas producciones y trabajos de pequeño taller y alcance local.

Por todos es aceptado la importancia de los cambios económicos del primer tercio del siglo XX ya que supuso un momento excepcional para la economía española. Surgen algunas cuestiones en torno al grado de modernización de la economía española. Así como del estancamiento del desarrollo agrario señalando entre los factores más importantes la estructura latifundista que existía y el mantenimiento de las explotaciones marginales dentro de la agricultura cerealista (en tierras marginales, con baja productividad y altos precios de coste) y sobre la recesión que frenó el desarrollo industrial hasta el momento conseguido. La tercera cuestión que surge gira en torno al mayor o menor grado de nacionalización y aislamiento de la economía española, así como la consideración de los costes de la misma.

A pesar de esto, se producen una serie de cambios y avances en un determinado proceso de modernización económica. Sin embargo se produjo una disminución de la población empleada en la industria y los servicios.

Hecho significativo también fue, la pérdida de las colonias ultramarinas en 1898 que dio lugar a un nuevo planteamiento de las relaciones internacionales, aceptando el haber dejado un papel de protagonismo. Este nuevo marco internacional supuso vivir una política exterior más ajustada a la situación geopolítica y la economía del país, siendo consciente de sus limitaciones del poder económico y militar.

Al llegar la primera guerra mundial, España había salido de un cierto aislamiento exterior, había intervenido en negociaciones internacionales de cierto nivel y había mantenido una efectiva presencia en África del Norte y Occidental. Globalmente parecía clara la aproximación a Francia, en el contexto de las alianzas occidentales con Gran Bretaña. No obstante, el gobierno proclamó la neutralidad (R.O. de 7 de agosto de 1914) utilizando la falta de compromisos formales con ninguno de los dos bloques.

Después de la primera guerra mundial las relaciones con Francia y Gran Bretaña se mantuvieron. Las novedades vinieron del intento de relanzar las relaciones con América. Muy efectivas en el caso del Norte y amplias en el caso latinoamericano en el marco de la afirmación de la unidad latina que se pretendía contrastar con la del mundo anglosajón. Se vieron beneficiadas a raíz de la neutralidad española durante la guerra, que convirtió España en cabeza del puente comercial entre América y Europa. Producto de esta situación fue la Exposición Iberoamericana de Sevilla de 1929.

El sistema político español del primer tercio del siglo XX no es comprensible sino se tiene en cuenta el papel determinante de unas pocas pero básicas instituciones que a modo de grandes columnas sostenían y condicionaban el edificio monárquico (Alfonso XIII) y más en general el mismo Estado. Se trató de un Estado condicionado por el Ejército, e incluso confundido con él. Sólo la Iglesia con sus características peculiares, al margen propiamente de las estructuras del Estado, igualaba la importancia e incidencia de los militares. Frente a esta situación la clase política aparecía empequeñecida, siempre temerosa ante los obstáculos tradicionales, según la expresión de los republicanos y los liberales reformistas de la época. La figura de Alfonso XIII estuvo inicialmente marcada por la oposición a la Dictadura de Primo de Rivera y la controversia alrededor de la proclamación de la Segunda República en 1931.

El 14 de abril de 1931 quedó proclamada la República española. Era la segunda vez en la historia de España en que la república como forma de Estado sustituía a la monarquía. La República era sinónimo de modernización política y democracia, pero no era todo. La República, como expresa la propia morfología de su proclamación, era percibida y sentida emocionalmente como el símbolo de las expectativas que se abrían, y por ello fue endentada de muy distintas formas, y a ella apeló un nutrido inventario de aspiraciones muy diferentes. Por ello hemos de hablar de distintas repúblicas, o mejor

dicho, de distintas maneras de entender el régimen republicano en función de aspiraciones sociales, proyectos políticos o inquietudes culturales y vitales diversas .

El objetivo de acabar con la Monarquía se logró, y la adhesión mayoritaria y popular al régimen fue una realidad. Pero se abrió un gran debate sobre la orientación que tomó, mientras las tensiones empezaron a aflorar fruto de expectativas políticas, sociales, económicas e ideológicas contrapuestas. El nuevo régimen tuvo que enfrentarse antes de que cumpliera un mes, con una de las cuestiones más delicadas que condicionaron la trayectoria del régimen y de la sociedad española: las relaciones Estado-Iglesia y las dimensiones sociales y políticas que adquirió la cuestión religiosa en torno al debate clericalismo-secularización.

Durante la etapa de la Restauración la cuestión religiosa se inclinó a favor del papel de la Iglesia, que consolidó sus posiciones ligadas al Estado, su patrimonio económico y su influencia social y educativa. La cuestión religiosa tuvo que esperar a los tiempos de la República y la posibilidad de aplicar políticamente los discursos laicos y secularizadores del republicanismo español, rompiendo la asociación Iglesia-Estado y logrando la secularización de la sociedad española.

Las declaraciones formales de prudencia pronto se tornaron en conflicto. Inicialmente la jerarquía eclesiástica, aunque no toda, se mantuvo a la expectativa ante el nuevo régimen y siguió las instrucciones que la Santa Sede dio a los obispos de acatar el régimen, mientras que Alcalá Zamora se comprometía con el nuncio Tedeschini a una política conciliadora y tolerante. Sin embargo, las primeras medidas o proyectos anunciados por el gobierno republicano para su discusión en las futuras Cortes Constituyentes se mezclaron con las actitudes beligerantes de un sector de la jerarquía eclesiástica, representado por el Cardenal Segura, arzobispo de Toledo. El

cardenal Segura en una carta pastoral del 1 de mayo elogiaba las relaciones de la monarquía con la Iglesia, consideraba un atentado contra los derechos de la Iglesia la política secularizadora e imprimía un tono beligerante al llamar a los fieles a que respondieran con oposición. Asociaba la libertad de culto y de conciencia y la vocación secularizadora con medidas anticlericales y antirreligiosas, cuando en realidad el republicanismo español, como ya lo hiciera el liberalismo del siglo XIX nunca se planteó la cuestión del dogma sino la separación de Iglesia-Estado y la racionalización de sus relaciones. El conflicto Estado republicano-Iglesia estaba servido.

7.1.- Relaciones Iglesia-Estado

Se activaron tensiones sociales vertebradas en torno al clericalismo-anticlericalismo. El anticlericalismo se venía gestando desde finales del S.XVIII y primer tercio del S.XX. En la élite, existía un intelectualismo alimentado por las ilustradas del S.XVIII y los liberales del S.XX las cuales cuestionaban sobre todo la intervención de la iglesia en temas de Estado. Estas ideas apostaban por una sociedad laica. Pero también se iba fraguando, entre el pueblo, un anticlericalismo popular, mucho más emocional, que asociaba el clero con los males del país y que estuvo salpicado de acciones violentas confundidas con otros problemas, ya fuera en 1834 o en 1909. Mientras, la Iglesia, estaba influyendo, desde el púlpito, en la sociedad, sobre todo campesino, asignando a la religión un papel de moral social. Una moral pública que acentuó sus tintes en la España de la Restauración, como una demostración externa de piedad colectiva que la alejaba de una concepción de sociedad laica en la que la religión se entendía, siguiendo el poso intelectual, como una relación íntima e individual con Dios. No se puede obviar, que la práctica religiosa se había relajado y la

secularización sobre todo en los núcleos urbanos. Y fue en los núcleos urbanos donde se desarrolló con fuerza el anticlericalismo popular. No sucedió lo mismo en los ámbitos campesinos, donde el clero seguía siendo el principal motor de los estados de opinión. Sobre todo se trató de un anticlericalismo urbano que se recrudeció. Al discurso laico republicano y socialista se añadió la fuerte influencia anarquista.

Desde el contexto que se acaba de señalar se comprenden los sucesos vividos entre el 10 y el 13 de mayo que culminaron con la quema de conventos e iglesias. En Madrid, por aquellos días, se produjo la inauguración de un Círculo monárquico y las muestras públicas y efusivas de los símbolos de la monarquía provocaron la respuesta en la calle en un tumulto que se trasladó a la sede del diario monárquico ABC con disturbios, amenaza de incendio e intervención de la guardia civil. Al día siguiente, en un clima de manifestación, grupos anónimos incendiaron un convento de jesuitas, y no por casualidad, ya que éstos representan la mayor presencia efectiva del clero en el tejido social. Fue el comienzo de una secuencia de quema de iglesias y conventos en la capital que se extendió en los días siguientes por otras ciudades del país, sobre todo de Andalucía y Levante. Esta sucesión de acontecimientos acabaron desbordando a las fuerzas de orden público con una intervención tardía e inoperante que le valió al gobierno la acusación de debilidad. Ante lo sucedido, las relaciones de Iglesia-Estado se rompieron. Es por ello que las actividades de la jerarquía eclesiástica, liberadas por el Cardenal Segura, contra el régimen se acentuaron y la respuesta republicana también, con la expulsión primero del obispo de Vitoria y luego la del propio Mons. Segura, quien tuvo que exiliarse en Francia. Como consecuencias de todo esto fue el descrédito del gobierno ante la opinión católica y el clima de tensión social vertebrado en torno a la cuestión religiosa. En la opinión católica se vivió una asociación entre defensa de la religión y defensa del orden social.

En 1932, haciendo vida laica y secularizada Constitución, el gobierno reprendió la política religiosa por lo que quedó etiquetado como anticlerical. El 24 de enero de 1932 se produjo la disolución de la Compañía de Jesús (los jesuitas). Ellos ejercían una gran influencia en la sociedad por el trabajo que dirigían y realizaban, en el ámbito educativo. Otro hecho relevante para la sociedad fue la aprobación de la Ley del Divorcio el 2 de Febrero de 1932.

La Ley de confesiones y congregaciones religiosas de 2 de junio de 1933, repercutirá directamente asegurando con estas leyes el control por parte del Estado de las asociaciones religiosas existentes. Además se suspendían las aportaciones económicas del Estado, se reglamentaba el culto público y se establecía el veto en el nombramiento de la jerarquía eclesiástica, sobre todo establecía el cierre de los centros de enseñanza de la Iglesia.

Todo esto fue alimentando la beligerancia de la jerarquía eclesiástica contra el régimen, convirtiéndose en el fuerte argumento de la movilización de los católicos. Estos hechos tuvieron consecuencias políticas importantes con influencias negativas para el Régimen de la República.

Los republicanos aplicaron un conjunto de medidas reformistas que consideraban necesarias para la modernización del país y que ya habían sido llevadas a cabo en otros países europeos, pero no supieron percibir que con estas medidas el pueblo católico se veía herido. Además obviaron que se trataban de unas reformas que no eran fruto del consenso de la parte de la sociedad más influida por la moral católica de lo que habían supuesto y por una Iglesia más arraigada en la vida civil y con mayor poder de lo que habían previsto.

En Julio de 1933 se había aprobado una nueva ley electoral que, en lo sustancial, consolidaba el sistema mayoritario, lo que favorecía la formación de grandes coaliciones y penalizaba las candidaturas de partidos o personas presentadas en solitario. Con esta ley hizo posible el precepto constitucional de voto femenino, con lo que las mujeres españolas participaron por primera vez en un proceso electoral, suponiendo algo más de la mitad del electorado. La campaña electoral demostró que la política se había instalado en el corazón de la vida social.

Los republicanos de izquierda se presentaron divididos. Los pequeños partidos de la derecha y el centro republicano tendieron a pactar con los radicales. Estos, apelando a su vocación de gran partido republicano de centro y aprovechando el posibilismo electoral, se presentaron en solitario o se orientaron, según los casos, hacia los partidos republicanos de centro o izquierda con los que compartían gobierno, o hacia la CEDA⁶ y los agrarios. El resultado de las elecciones expresaron un notable desplazamiento hacia las derechas, que esta vez fueron las beneficiadas por el sistema electoral.

En la práctica, la entrada de la CEDA en el gobierno relajó la tensión entre Iglesia y Estado, la tolerancia aumentó y se produjo una interpretación favorable a los intereses eclesiásticos, pero lo esencial de la política religiosa no se transformó porque exigía una revisión constitucional, promesa de la CEDA, que no se llegó a realizar.. La heterogeneidad que existía en la CEDA y los intereses contrapuestos no desembocaron en una política coherente en muchas cuestiones de la vida nacional como para que se pudiera realizar una reforma constitucional. Las discrepancias sobre la naturaleza y el alcance de la reforma, las dificultades técnicas provocadas por un preventivo articulado

⁶ CEDA: Confederación Española de Derecha fundada en 1933. Entre los políticos más representativos destacamos a Ángel Herrera Oria y José María Gil-Robles. Llegó a ser el gran partido de masas de la Derecha Española en tiempos de la Segunda República.

y los plazos de reforma, la necesidad de un amplio consenso político y los recelos de estrategia política ante la necesidad de convocar nuevas Cortes, paralizaron las mejoras y propuestas de reforma.

En las elecciones de 1934 dieron lugar a dos grandes bloques, en términos de derecha y de izquierda. Los resultados de las elecciones prácticamente arrojaron un empate entre izquierdas y derechas. La izquierda se impuso más en núcleos urbanos y dominaron el arco periférico mediterráneo, Madrid, Extremadura y Asturias. Las derechas tuvieron un voto apoyado principalmente en los medios rurales y territorialmente en el interior y con mayor proclividad en la meseta norte. El 19 de febrero Azaña formó gobierno, compuesto exclusivamente por republicanos procedentes de la Izquierda Republicana y Unión Republicana.

Estos años fueron difíciles para la Iglesia, tal es así, que por ejemplo, el 12 de marzo de 1936 ardía la Iglesia de S. Luis, y en los meses sucesivos la quema de Iglesias se sucedieron, así como los saqueos de conventos. Nazaria Ignacia con sus religiosas tuvieron que abandonar del convento de Carabanchel, incluso para salir tuvieron que quitarse el hábito, ella escribirá en sus diarios lo vivido el día 15 de marzo: “No quiero dejar de consignar el gran sacrificio que fue para mí tener que sacarme el santo hábito y la toca... era la única prueba a la que no había sido sometida en Bolivia para la fundación; prueba que se me ha exigido en la de España” (March Mesa, 1936, n. 96). No obstante, ese mismo día, Nazaria Ignacia, con sus religiosas volvieron de nuevo al Convento de Carabanchel. Al día siguiente, 16 de marzo recogerá en sus diarios: “se armó no sé qué revuelo; la gente entró por nuestra calle, todos gritando y diciendo, que de los Conventos de los padres y de las monjas habían salido tiros; estos cruzaron por nuestra casa... esperando que de un momento a otro la turba excitada entrara en nuestro Convento. Fueron momentos terribles, pues nos parecía sentir el silbido de las balas por

nuestras cabezas. No había pasado aún del todo el tumulto... y en el coche del Señor Arroyo salieron las religiosas. Veis, nos decía con su dulce sonrisa. ¡cómo no se puede ser tan valiente!. En la calle había sabido lo ocurrido en Ventas y en el acto, después de avisar a su casa, habíase venido por nosotras” (March Mesa, 1936, n. 98). El día 17 de marzo, nuevamente escribe: “En la Sagrada Comunión sentí un fuerte impulso de trasladarnos a Carabanchel... en esto llegó Don Mariano Traver a casa del Señor Arroyo, quien creó oportunísimo que dejásemos Ventas, por ser un barrio de lo peor” (March Mesa, 1936, n. 17).

Mientras tanto, entre los militares surgieron varias conspiraciones. El gobierno republicano cambió los destinos y dispersó a algunos generales implicados, con el envío de Mola a Navarra, Poded a Baleares y Franco a Canarias. La trama sin embargo siguió madurando, con fechas siempre pospuestas. El General Mola se unió a los carlistas y falangistas, quienes decidieron unirse a los milicianos a una insurrección basada fundamentalmente en los militares sin un contenido políticamente claro. La estrategia consistía en una insurrección simultánea de las guarniciones por todo el país. El 17 de julio la iniciativa partió de la guarnición de Melilla, y al día siguiente en la Península cuyo fracaso parcial abrió un enfrentamiento armado de tres largos años. A partir de entonces la República tendría incrustada una guerra civil. Entre el 18 y el 20 de julio de 1936 la sublevación se extendió por todo el territorio español. La guerra civil se desencadenó como consecuencia de un doble fracaso: el de los militares sublevados, que no consiguieron hacer efectivo su golpe en el conjunto del territorio español, y el del gobierno que se vio incapaz de restablecer su poder. Así el 20 de Julio el país quedó dividido en dos porciones territoriales, en perfecta sintonía con sus correspondientes espectros ideológicos. Nazaria Ignacia que estaba en Madrid, quedó en zona de izquierdas lugar donde la Iglesia fue muy perseguida, en la Positio podemos leer: “Al

llegar el mes de Julio los acontecimientos trágicos aumentaron. El día 20 vieron desde la terraza cómo ardían 17 iglesias, entre ellas la Catedral de San Isidro, y la Parroquia de Carabanchel bajo. Nazaria animaba a las religiosas y las disponía y se disponía para el martirio” (Positio, B.D. cap. II, n.5, p. 263). Nazaria Ignacia narra en sus diarios lo sucedido: “No habíamos terminado casi, cuando nos avisaron que los “rojos” ya habían entrado en la quinta. Detallar todo ¡imposible!. Momentos después, todas formadas, esperábamos que nos fusilaran... El Señor se valió de la bandera uruguaya para salvar nuestras vidas... Hubo de todo, hasta sus momentos graciosos, en especial aquel de la sartén. Recuerdo el momento aquel, en que el joven miliciano se me cuadró al decirme: Soy español. Pues si es así el español siempre fue galante con las damas, vaya y saque la sartén, le dije, y él obedeció. Repito, imposible consignar todo. Aquella noche, a la una sonaron balazos dentro de la casa (March Mesa, 1936, n. 227). En la Positio podemos leer: “Madre Nazaria emprende conversación con ellos. Eran chicos de buen corazón y le dijeron que no querían hacer daño, sino que defendían los derechos del pueblo ante tantas injusticias como se cometen con ellos. Nazaria Ignacia les dice que en eso ella está de acuerdo y que también defiende la justicia y los derechos del pobre, pero por medios muy distintos. No habían terminado cuando llegó un hombre de Carabanchel Bajo, que al verlos amigablemente en conversación, les gritó furioso: “Parece mentira que por una taza de café se hayan dejado comprar por las monjas, cuando en los Salesianos hemos derramado sacos enteros” (Positio, B.D. cap. II, n.5, p. 264). Nazaria Ignacia con sus religiosas permaneció en Carabanchel hasta el día 14 de Agosto que entraron a hacer un registro, ella escribirá: “Nos encontraron las cartas a Monseñor Cortesi, en las que me firmaba la “guerrillera de Cristo” y las del Padre Gutiérrez del Olmo, y la del Padre General de la Compañía de Jesús. Mirándome me dijo: -“¿y usted tiene correspondencia con los jesuitas? Bastaría esto para fusilarla, aquí

en España están proscritos..” –Pues en América, les contesté yo, es todo lo contrario, allí es un honor tratar con ellos; esas cartas están dirigidas a América.. –No importa, esto para el sumario... y siguieron amontonando papeles; todos documentos que ellos decían importantísimos, y que no eran otra cosa que cartas muy fervorosas, y mi diario muy detallado de mi último viaje a Roma... Se presentó el Señor Cónsul [del Uruguay] y ellos quedaron fríos... hemos encontrado documentos bien comprometedores para la Superiora... el Cónsul palideció y me echó una mirada entre colérica e interrogante. Yo me eché a reír y se la contesté: que no los rompan, con ellos ¿qué podrían hacerme?. – ¡FUSILARLA!. –Pues muy bien: nos fusilan porque una Misionera dice, que quiere salvar el mundo, extender el Reinado de Dios ¡enhorabuena!. Con estos documentos Señor Cónsul ¡canonizada!; que no los rompan, añadí en tono plañidero, porque en verdad las cartas de los Padres de Roma, en especial la del Padre General, sentiría en el alma que me la quitaran. El Cónsul, con seriedad añadió: yo pido también, que se guarden esas cartas, porque se trata de una ciudadana uruguaya y si para juzgarla, ese es el cuerpo del delito ¡que se conserven!” (March Mesa, 1936, n. 244). Al día siguiente, Nazaria y la Novicia Uruguaya se refugiaron en la casa del Cónsul y el resto de las religiosas fueron acogidas en la Legación Boliviana. Debido a la intervención de Don Casimiro Morcillo, vicario General del Arzobispado de Madrid-Alcalá, las Ursulinas les cedieron desinteresadamente todo un piso en Vitoria, donde posteriormente se instalaron hasta que finalizó la guerra y volvieron a Carabanchel.

7.2.- Algunos datos de la vida eclesial.

La Iglesia había tenido y tenía a principios de siglo un importante papel en la articulación española de la sociedad. Era en muchos sentidos (tanto políticos como

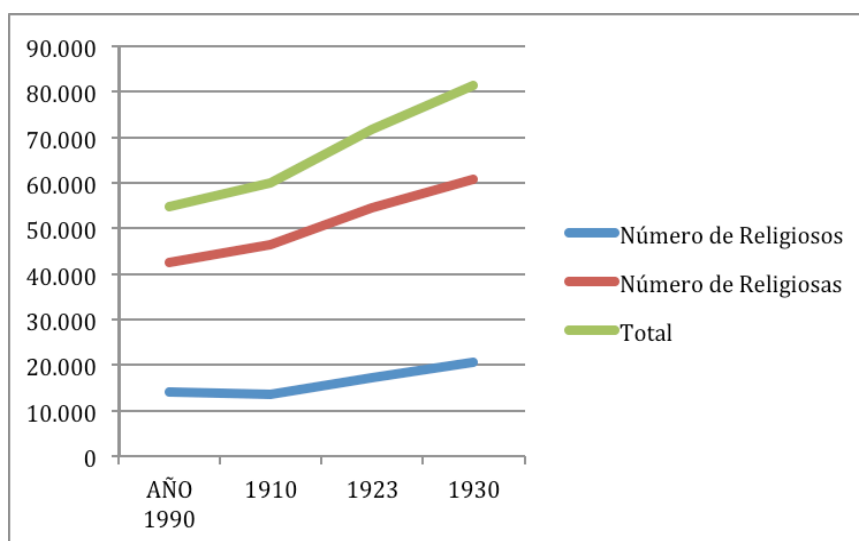
sociales) una fuerza de cohesión. Aunque ello no nos puede hacer ignorar el alto número de disensiones y tensiones internas ni la constante actitud de defensa y beligerancia ante los peligros del liberalismo. En cualquier caso, la Iglesia y su entorno constituía el principal referente y agente configurador de la cultura política conservadora que inevitablemente actuaba en dialéctica respecto a la cultura liberal-democrática.

A lo largo del S. XIX el clero había experimentado una espectacular reducción. El descenso se produjo sobre todo en el clero regular, no el secular. El clero parroquial había crecido de manera constante a comienzos del siglo XIX y se situó alrededor de un tercio del total de los religiosos a comienzos del siglo XX, debido a que en las décadas finales del siglo XIX en tiempos de la Restauración se comenzó a trabajar por la recuperación del clero regular. El clero regular masculino había descendido a lo largo de la primera mitad del siglo XIX pero bajo la Restauración creció de forma constante y consolidada. A partir de 1875 aparecieron 34 órdenes masculinas y se fundaron 115 monasterios. En 1888, 1684 religiosos habitaban 161 monasterios y 14.592 religiosas en 1.027 conventos de mujeres, cifras que crecieron a 8216 en 754 monasterios y 30846 en 2500 conventos respectivamente en 1910. Como se puede observar en la tabla número 1, el número de mujeres comprometidas con la Iglesia es considerablemente superior al de los hombres, aunque eran estos últimos los que ocupan los cargos relevantes en la misma. En las primeras décadas del siglo XX la evolución del clero regular en su conjunto fue:

Tabla 1. Estadística del número de religiosos y religiosas en España entre los años 1990 y 1930.

	AÑO 1990	AÑO 1910	AÑO 1923	AÑO 1930
Número de Religiosos	14.142	13.539	17.210	20.642
Número de Religiosas	42.596	46.357	54.605	60.758
Total	54.738	59.896	71.815	81.400

Estos datos se pueden observar mejor en la gráfica 1 que a continuación se presenta. En la que se observa con claridad como el número de religiosas es más alto y como el número tanto de religiosas como de religiosos fue en aumento.



Gráfica 1. Representación gráfica del número de religiosos y religiosas en España entre los años 1990 y 1930.

Las relaciones entre Iglesia y Estado estaban fijadas por el Concordato de 1851 que afirmaba que la “religión católica, apostólica y romana es la única religión de la nación española, excluyéndose cualquier otra religión”. El clero secular debía ser mantenido por el Estado. La Educación que se impartía era la de la doctrina católica. A

cambio, el Papa ratificó el derecho de la Corona a nombrar Obispos. El acuerdo se mantuvo sin cambios hasta la Segunda República. La Constitución de 1876 volvió al acuerdo de 1851 con una modificación significativa. El artículo 11 mantenía el catolicismo como Iglesia oficial y concedía a los obispos diecinueve asientos en el Senado pero permitía la práctica privada de otras religiones.

Una de las principales polémicas que se situaron dentro del mundo católico fue la actitud a tomar ante la política y de hecho la forma y conveniencia de su participación en el sistema político, un sistema político que en general la Iglesia y las militancias católicas consideraban liberal y contrario a las enseñanzas eclesiales.

Desde los años 1890 se había configurado una cierta tendencia a promover desde postulados reformistas una unión de los católicos que asegurasen una movilización popular algo renovada y adecuada a la realidad cada vez más urbana del país. En esta línea deben situarse el cardenal Cascajares y Ciriaco Sancha, así como el obispo de Oviedo (los cuales dinamizaron los congresos católicos de 1887-1902 y que impulsaron unas primeras tesis de unión de los católicos dirigidos a la conjunción con los grupos más o menos integristas y los carlistas). Tuvo una especial incidencia el Papa León XIII quien a mitad de los 90 logró que el mismo Sardá y Salvany reconociera (en la *Revista Popular*) que el mundo católico no se limitaba al integrismo. En 1896, en una pastoral del cardenal Cascajares, que era entonces el Arzobispo de Valladolid, reclamaba la unión de las fuerzas católicas y su fusión en aras de una organización política que pudiera hacer frente con garantías a la desorganización de los partidos dinásticos y la crisis generada por las guerras coloniales.

No debe obviarse la realidad más corporativa y humana de la propia Iglesia. Hubo, al lado de las muchas problemáticas sociales y políticas que le afectaban, una problemática interna muy acusada. Las desigualdades regionales, tanto en la distribución de efectivos como en las remuneraciones, eran altísimas. En el campo andaluz el clero había sido escaso. Era en especial clara la incapacidad de la Iglesia para afrontar el nuevo crecimiento urbano y generar nuevas parroquias en los suburbios. En Madrid, a comienzos del siglo XX en la parroquia de San Esteban (Carabanchel Bajo) había un sacerdote por 16.000 almas y en 1930 en el Puente de Vallecas sólo cinco sacerdotes cubrían las necesidades de una población de 80.000 personas. No era sólo un problema de falta de sacerdotes. Por razones diversas el clero se concentraba en las parroquias más céntricas de la ciudad. Los sacerdotes dedicados a las parroquias estaban mal pagados y tenían dificultades económicas. La desamortización había destruido buena parte del patrimonio al tiempo que dejaba a las parroquias sin las rentas que por su patrimonio recibían. Al plano económico hemos de unir el plano intelectual, ya que la formación que recibían no era buena.

Además, la práctica religiosa era muy variada y también desigual. En muchos lugares de las diócesis de Cuenca, Toledo y Ciudad Real la asistencia a misa y el cumplimiento pascual no llegaba al 5 por 100. Llama notablemente la atención de la situación que se vive en Andalucía ya que el ser religioso estaba unido a pertenecer a las clases altas, mientras que las clases desfavorecidas no asistían a la Iglesia ni recibían los sacramentos. Esta situación fue conocida por Nazaria Ignacia cuando en su primer viaje a España como fundadora permaneció unos días en Sevilla, como ya se ha recogido en el estudio. María Teresa Salvador y M^a Josefa Sangrán en una síntesis, que ellas escriben, sobre cómo vino la Congregación a España narran lo siguiente: “Trabajábamos como “María de los Sagrarios” en los pueblos y viendo la necesidad de

catequizarlos y evangelizarlos comprendimos que para conseguir eficazmente esta finalidad y darla continuidad, la solución sería entregar este apostolado a una Congregación Religiosa; pero entre las que conocíamos, ninguna llenaba totalmente estos fines...el 16 de mayo de 1934, la de las “Marías de los Sagrarios” nos hizo llamar para decirnos que había venido una religiosa española, fundadora en Bolivia de un Instituto, que era tal vez lo que deseábamos... En breves palabras nos expuso el Carisma y fines de la Congregación y vimos que era precisamente lo que buscábamos. Lo había fundado por la escasez del clero en Bolivia, y al ver cómo las Iglesias se iban quedando vacías porque el pueblo, a causa de la ignorancia religiosa se iba tras otras doctrinas.... En una de las pocas entrevistas que tuvimos, yo me decidí a darle a conocer nuestras actividades y le pregunté si podía venir para acompañarnos a los pueblos y más tarde quedarse con la dirección de este apostolado” (Tomado de la Síntesis de la historia de la Congregación en España realizada por María Teresa y M^a Josefa (Sus nombres de Religiosas son Madre María Dilecta y Madre M^a Pía).

A pesar de esta situación que de anticlericalismo generalizado se vive en España, la Iglesia se mantuvo allí donde supo establecer una estrecha relación entre religión, sacerdotes y vida local. Esta interrelación fue clara sobre todo en algunos lugares de vida rural intensa, por ejemplo en las provincias de Santander y Navarra. El uso de la lengua local iba a ser también un importante factor de inserción social de la Iglesia en los ámbitos rurales vastos, catalán y mallorquines.

Con el objetivo de recuperar la presencia social, la Iglesia a partir de finales del siglo XIX apareció dispuesta a asumir los aspectos populares y folklóricos de la religión. En Andalucía los campesinos no iban a la Iglesia a participar de los sacramentos, como ya se ha señalado, pero acudían a los santuarios locales. Hay que mencionar la difusión del devocionarismo mariano, mientras descendían tanto la liturgia

parroquial como la vida religiosa más corporativa de las cofradías. Los misioneros ayudaron a fundar sociedades del rosario y en 1900 había sociedades marianas en todas las ciudades y parroquias. Otro culto importante fue el del Sagrado Corazón de Jesús promovido por los Jesuitas. Para ello, la inauguración del Cerro de los Ángeles en las afueras de Madrid el 31 de mayo de 1919 marcó la consolidación de dicho culto.

Sin embargo toda esta realidad, quizás menos “católica” que la deseada, no nos puede llevar a confundirnos y concluir que importancia política y cultural de la Iglesia y su capacidad de movilización eran escasas, ya que la influencia, como se puede deducir de las páginas anteriores de este estudio, eran relevantes.

7.3. Acción Social de la Iglesia española.

La acción social de la Iglesia había intentado tímidamente alguna forma de inserción en el mundo obrero ya desde finales del siglo XIX, con los famosos círculos de Obreros Católicos. Pero la voluntad había sido fundamentalmente de catequesis y movilización católica. La Conferencia Nacional de Corporaciones Católicas creadas en 1896 no escapaba de este modelo. Tanto los promotores eclesiales como los mecenazgos económicos ejemplares (muy notablemente el marqués de Comillas y Javier de Ugarte) no querían ir más allá y cualquier insinuación de carácter reivindicativo laboral no era según ellos sino una ruptura de corte liberal pernicioso y muy peligroso. En este sentido los intentos algo ambiciosos en una cierta línea de obrerismo sindicalizador se encontraron con múltiples y poderosos obstáculos. Los intentos del Padre Gafo, de Arboleda o del Padre Palau, intentos más o menos sindicales y urbanos, tuvieron algún éxito pero pronto se vieron detenidos. Una mayor viabilidad tuvo el sindicalismo católico agrario, estrechamente vinculado a la estructura eclesial,

beneficiado por la ley de sindicatos agrarios que había lanzado Maura y con un claro perfil de mutualismo paternalista. De cualquier modo, estos intentos no conocieron una real incidencia hasta 1917-1923, coincidiendo con toda la problemática social abierta por la postguerra.

El sistema político español no ignoró la importancia y centralidad de la Iglesia. Esta se había consolidado como una de las instituciones centrales, articuladoras básicas del orden social burgués y respetable, en los años decimonónicos de la Restauración. Con manifiestos problemas y tensiones internas y con unas difíciles relaciones con el Estado, pero con una indudable y creciente incidencia institucionalizadora social, garantía insoslayable de cohesión y control burgués de la vida popular

7.4.- España en la cuarta década del S.XX.

El 1 de abril de 1939 se confirmó la derrota del ejército republicano. Desde el punto de vista bélico la guerra había terminado, pero la paz no acabó de llegar. El país había quedado destruido por tres años de guerra. Dramática fue la enorme pérdida de capital humano: Miles de personas, que murieron o quedaron heridas a causa de la guerra que se vivió. Pero no menos pérdida supuso para España, como por las fronteras de los Pirineos en febrero de 1939, o en condiciones lamentables desde los puertos del mediterráneo, la salida de un número elevado de escritores, intelectuales, artistas, científicos, profesionales, docentes o artesanos cuya creatividad, aportación y logros profesionales fueron a repercutir a lugares más o menos lejanos, y más aún cuando en este país se necesitaban todos ellos para su reconstrucción.

Se abría así una larga etapa de la historia reciente de España que se prolongaría hasta la muerte del general Franco en 1975. Se estableció un régimen político asociado a la figura de un dictador que se desarticuló, en términos políticos e institucionales, poco tiempo después de su muerte, pero que se había mantenido casi cuatro décadas en el poder.

La Iglesia se sintió aliviada con el triunfo de las tropas de Franco, ya que con ello se terminaban las amenazas de los republicanos definitivamente, además de recibir la compensación económica que supuso el restablecimiento del presupuesto del clero en octubre de 1939. Sin embargo también había resquemores con respecto a las relaciones con el nuevo Estado y el mantenimiento de parcelas de poder e influencia. Una excesiva deriva del régimen hacia posiciones fascistas podía significar la pérdida de esta secular influencia. A ello se sumaron las relaciones con el Vaticano, en las que había puntos de discrepancia como el asunto de la elección de obispos quedando esto regulado en 1941 por un convenio entre la Santa Sede y el gobierno, por el que se puso en marcha un sistema de ternas, fijado en la práctica por el Nuncio y el gobierno.

En términos institucionales, la capacidad de autonomía de la Iglesia se ventilaba en asuntos como la educación, la prensa y las asociaciones católicas conservando estas áreas de influencia.

Los años 40 estuvieron marcados por dificultades y estrangulamientos que limitaron el crecimiento económico, retrasando por esto la reconstrucción posbélica. La estructura económica no puede ofrecer un balance más pobre a lo largo de los años 40. En el plano agrario cabe hablar de retroceso y de ausencia de cualquier atisbo de modernización, hasta el punto que se produjo la paradoja que un país esencialmente agrario acabara el periodo con una balanza agraria deficitaria, y tuviera que recurrir a

las importaciones para colmar las necesidades del mercado, dadas las escaseces de una oferta totalmente ineficiente. En el plano industrial, el estancamiento resulta igualmente visible; el producto industrial español tuvo que esperar a los primeros años 50 para recuperar el nivel de preguerra. Pero también desde el lado de la demanda se refuerza esta idea de fracaso. La disminución del poder adquisitivo ha sido suficientemente acarada, con unos salarios reales que disminuyeron un 50% a lo largo de la década. La situación consistió en un pronunciado descenso de los salarios reales, que se extendió durante toda la década y que resultó más evidente todavía en el sector agrario .

La inflación, el descenso de los salarios reales, la escasez de divisas y la ineficiente asignación de recursos completan un panorama explicativo del estancamiento sufrido por la economía española durante esta época. La vida cotidiana en la España de los años 40 estuvo determinada por el sobrevivir de cada día, al menos para la mayoría de la población del poder político y económico del régimen. La mayor parte de los ingresos familiares iban dirigidos al consumo alimentario, quedando pocos remanentes para ser destinados al ocio y la diversión “La Madre Carmen Ramírez cuenta que en 1940, llamado “año del hambre”, una de ellas guisó una pequeña olla para los pobres. Corrió la voz y la fila de los mendicantes se hacía intensamente larga, hasta tal punto que, en cierto momento, debió intervenir, para ordenar el reparto, la Guardia Civil. Otra de las Hermanas, María de los Reyes García Jiménez, dice que distribuían alimento a ochenta familias y que Nazaria Ignacia gozaba repartiéndolo personalmente” (Ferreira, 1993).

Es este panorama tan desolador con el que se encuentra Nazaria Ignacia cuando en el años 1939 llega a España. “Me parece vivir en sueño. ¿Estoy en España? ¿En Carabanchel?” podemos leer en sus diarios. Había que reedificar Carabanchel y ella no escatimó para ello. “Falta todo...¡no importa!. Los años no son propicios...¡qué

importa!. Ante el ideal de su gloria, nada pesan las contradicciones, la falta de recursos, la carestía de medios... ¡Dios lo quiere!” (Positio, B.D. cap. XIV, n.10, p. 515). En su deseo de trabajar por la extensión del Reino de Dios, levantará la edificación de la casa de Carabanchel para convertirla en Casa de Ejercicios, lugar donde las personas puedan encontrarse con Dios y reorientar su vida cristiana. “Por la tarde, subimos al Palacio y sobre las ruinas, andábamos discurriendo sobre la soñada Casa de Ejercicios... El 26 [Julio], miércoles, decidimos comprar la casa en que, a pesar de todo, seguíamos trabajando como si fuera nuestra. Nuestro deseo es firmar la Escritura el 5 de Agosto. ... 30 [Agosto] Trajeron ya terminados los planos de la Casa de Ejercicios. ... [29 de Septiembre] Ayer, sábado, firmamos la Escritura de Villa San Pablo...” (March Mesa, 1939, n. 125-177).

En Málaga abrió una “Escuelita en los Montes” para impartir formación al pueblo: “Ocupadísimas todo el día, preparando el viaje para Málaga... para hacernos cargo de la Escuelita de los Montes. La propuesta es tentadora para un alma misionera. ... la fundación que nos proponen me gustó mucho... Es en los montes, en una pobre escuelita, sin rentas, sin nada... lo que más me atrae... El Señor Obispo... deseosísimo que nos decidiéramos fundar y trabajar en ese sitio tan abandonado de su Diócesis” (March Mesa, 1939, n.174).

En todo momento estuvo presente la evangelización: iban a visitar a los presos de la Cárcel de Carabanchel. También impartían formación y clases a las mujeres de los soldados a Campamento, en tiempos de Nazaria Ignacia unido a Carabanchel; también daban catequesis a los soldados. Asumieron la Catequesis en varias parroquias y se ocuparon de la Juventud Católica de Carabanchel. Llegaron a los obreros de las fábricas y la Catequesis se extendió a barrios distantes de Carabanchel. Nazaria Ignacia elaboró un temario para quince días de Misiones orientadas a ir a los pueblos, pues iban de dos

en dos por los pueblos visitando a los enfermos y dando Catequesis a niños, jóvenes, mujeres y hombres.

Estos fueron los acontecimientos con los que se encontró Nazaria Ignacia y en los que llevó a término su liderazgo; liderazgo que va a ser analizado de manera empírica en los siguientes capítulos buscando la triangulación de los diferentes datos.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS Y MÉTODO

1.- Introducción

Estudiar a Nazaria Ignacia como líder, cuyo liderazgo no sólo fue ejercido en un contexto concreto, sino que se trata de un liderazgo que hoy sigue teniendo vigencia es difícil. En este capítulo describimos el método seguido en la presente investigación. Puesto que el objetivo general de este trabajo de investigación es definir el tipo de liderazgo sobresaliente que se percibe ejerció Nazaria Ignacia, nos planteamos abordarlo desde una perspectiva de la triangulación metodológica, es decir, aplicamos diversos métodos para recopilar la información, contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias. Para esto se pueden utilizar diferentes instrumentos, cualitativos o cuantitativos, para observar si se llega a las mismas conclusiones (Denzin, 1970).

Tal y como se señala a través de la literatura los estudios científicos de liderazgo son complejos de abordar. Fundamentalmente, se puede hacer desde dos aproximaciones, como recogen Molero y Morales (2011), desde una aproximación cuantitativa y/o cualitativa. Consideramos importante combinar los resultados de la metodología cuantitativa y cualitativa porque de esta forma podremos garantizar una mayor fiabilidad en los resultados, pues como define Denzin (1988) “la triangulación es

la aplicación y combinación de varias metodologías de investigación en el estudio de un mismo fenómeno”. La triangulación la abordaremos desde las conclusiones de las entrevistas realizadas, textos que escribió Nazaria Ignacia y su legado hoy. Por ello, procederemos a describir el método empleado teniendo en cuenta tanto la metodología cuantitativa como cualitativa.

Nuestro objetivo sobre el análisis del liderazgo de Nazaria Ignacia se desglosa en varios específicos que son:

En primer lugar queremos analizar qué tipo de liderazgo es el que predomina en ella: carismático, ideológico y pragmático.

Como segundo objetivo específico nos planteamos qué estilo de liderazgo es el que predominó en Nazaria Ignacia.

El tercer objetivo específico que abordamos es que independientemente de la metodología que utilicemos el tipo y el estilo de liderazgo que predomina será el mismo.

Además, pretendemos comprobar si se produce una percepción diferente en función del grado de conocimiento que se tiene sobre ella (testimonios directos o indirectos), así como otras características sociodemográficas como la edad, sexo, país o grupo de pertenencia.

Para abordar nuestros objetivos tomamos como referencia los trabajos de Mumford y colaboradores (Mumford, 2006; Scott, Hunter, y Mumford, 2008), que destacan la existencia de estilos de liderazgo sobresalientes. En concreto, nos centramos en los tres tipos de liderazgo que presentan: Carismático, Ideológico y

Pragmático. Al mismo tiempo estudiaremos si se trata de un Liderazgo Personalizado o Socializado.

2.- Hipótesis

Los objetivos específicos que planteamos dan lugar a unas hipótesis de trabajo sobre las que elaboramos nuestro estudio y analizamos los resultados. Partimos de la hipótesis que Nazaria Ignacia es una líder religiosa, puesto que fue fundadora de la Congregación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, hecho que ineludiblemente supone el liderazgo de un grupo. Por tanto, nos planteamos definir qué tipo de liderazgo sobresaliente (Carismático, Pragmático o Ideológico) es el que predomina; así como su orientación (personalizada o socializada). Para comprobar estos objetivos, proponemos las siguientes hipótesis:

H1: Se producirán diferencias entre los tipos de liderazgo, destacando en uno de ellos.

Creemos que predomina un tipo de liderazgo Carismático en Nazaria Ignacia por encima del Ideológico o Pragmático.

H1b: Se producirá consenso en el tipo de liderazgo en función del grupo de las características de la muestra (grupo de pertenencia, edad, sexo, testigos directos o indirectos y país).

Creemos que los distintos grupos, en función de las características de la muestra (edad, sexo, testigos directos o indirectos y país), tendrán una opinión similar entre sí, por lo que destacarán un mismo tipo de liderazgo independientemente del grupo. Por

otra parte, podrían producirse algunas diferencias entre ellos a la hora de analizar un tipo de liderazgo concreto (por ejemplo, ser testigo directo vs. indirecto).

H2: El estilo de liderazgo manifiesto será Socializado marcando una fuerte diferencia frente al estilo Personalizado.

Consideramos que el estilo de liderazgo manifestado será predominantemente Socializado, es decir, con una clara tendencia hacia sus seguidores.

H2b: Se producirá consenso en la percepción de la diferencia del estilo de liderazgo manifestado en función del grupo de las características de la muestra (edad, sexo, testigos directos o indirectos y país).

Creemos que en los distintos grupos, en función de las características de la muestra (edad, sexo, testigos directos o indirectos y país) tendrán una opinión similar entre sí, produciéndose consenso en la percepción de la diferencia del estilo de liderazgo. Además creemos que todos sobresaldrán la percepción del estilo socializado.

H3: Se producirá consistencia en el tipo y estilo de liderazgo independientemente del método de análisis que empleemos.

Es decir, pensamos que la triangulación metodológica nos permitirá establecer conclusiones más certeras. Puesto que creemos que esta evaluación debe transmitirse no sólo por parte de los perceptores, sino que también se observará en sus escritos y legado. Por tanto, creemos que se producirá una consistencia en el resultado sobre el tipo de liderazgo manifestado, independientemente del tipo de análisis, bien cuantitativo o cualitativo, que realicemos.

A continuación explicaremos la muestra, instrumento y procedimiento teniendo en cuenta que en nuestro estudio realizamos un análisis cuantitativo y cualitativo para promover la triangulación metodológica. Por tanto, explicaremos ambos procedimientos atendiendo a la entrevista/cuestionario y textos analizados en la siguiente sección.

3.- Aproximación cuantitativa al liderazgo de Nazaria Ignacia

La utilización de cuestionarios es una forma habitual de obtener una medida cuantitativa a estudiar dentro del ámbito de la Psicología. Las preguntas en estos cuestionarios son guiados por una teoría que señala cuáles son los aspectos del liderazgo que queremos medir. Estos cuestionarios permiten comparar a un líder con otros (Molero y Morales, 2011) y también comprobar las percepciones de los seguidores sobre un líder concreto (Graen y Scandura, 1987). Posteriormente a la medición mediante cuestionarios habrá que utilizar los procedimientos estadísticos necesarios para hacer un correcto análisis de los datos. En nuestro caso elaboramos un cuestionario “ad hoc” que fue completado por un conjunto de participantes. A continuación explicamos las características de la muestra, instrumento y procedimiento que empleamos en esta parte cuantitativa.

3.1.- Participantes

La muestra está compuesta por 136 participantes de los cuales 25 son testigos directos¹ (18.38%). Del total 94 son mujeres y 42 hombres de 7 nacionalidades

¹ Los testimonios directos corresponden a las personas que conocieron personalmente a Nazaria Ignacia. Los indirectos son personas que se encuentran vinculadas a Nazaria Ignacia y se han acercado a sus escritos, a sus obras o a personas que participan de su legado.

diferentes: española (53), boliviana (41), argentina (20), uruguaya (17), hondureña (3), colombiana (1) y mexicana (1).

La edad media de los participantes es de 56.81 años ($D.T. = 20.30$) con un rango de edad comprendida entre los 21 y 94 años. Se tuvo en cuenta que los participantes fueran miembros de los distintos grupos que han sido descritos en el preámbulo del presente trabajo de investigación. Además, con carácter general se estableció como criterio que hubiera un mínimo de 10 personas en cada grupo de participantes. Así, 28 de las participantes son Misioneras Cruzadas de la Iglesia, siendo 11 de ellas testigos directos, con una media de edad de 68.25 años ($D.T. = 18.63$); 10 son Misioneras Seglares de la Iglesia, con una edad media de 72.8 años ($D.T. = 15.07$); 55 personas pertenecen a la F.E.N.I., siendo 5 de ellas testigos directos, con una media de edad de 47.78 ($D.T. = 16.62$); 14 son miembros de la ONG “Bajar a la Calles sin fronteras” con una media de edad de 41.14 ($D.T. = 9.82$); 11 sacerdotes que pertenecen a los S.A.C.N.I., con una media de edad de 50.9 años ($D.T. = 12.33$) siendo uno de ellos testigo directo y 10 personas que pertenecen a los grupos “Amigos de Nazaria” con una media de edad de 46.5 años ($D.T. = 11.43$). Finalmente, se incluyeron 8 personas más que fueron entrevistadas por haber conocido directamente a la Nazaria Ignacia como testigos directos, pero sin pertenecer a un grupo concreto relacionado con la Congregación ($M = 85.62$; $D.T. = 4.52$).

3.2.- Instrumento

Se elaboró un cuestionario/entrevista compuesto por 60 preguntas para los testimonios directos y 61 preguntas para los indirectos, en una escala tipo Likert. Todas las preguntas fueron preparadas para responder en una escala del 1 al 5 (desde 1 nada, 2

poco, 3 bastante, 4 mucho, hasta 5 totalmente); excepto la pregunta número 1, sobre objetivos futuros, que fue medida del 1 al 3, siendo las respuestas: 1 futuro, 2 presente, 3 ambas (véase Anexo II). Al final de la entrevista se incluyeron una serie de preguntas abiertas, estableciéndose una diferenciación en la formulación de estas preguntas en cada una de las versiones en función de ser testigo directo o indirecto. En el caso de los testigos directos la entrevista constaba de 6 preguntas en las que los participantes explicaban cómo habían percibido y vivido el liderazgo que ejercía Nazaria Ignacia. En el caso de los testigos indirectos, se incluyeron 8 preguntas, las seis descritas anteriormente para los testigos directos a las que se añadieron dos preguntas más. En una de ellas se preguntaba por las fuentes de conocimiento de Nazaria Ignacia y en la otra se les interpelaba sobre aquello que consideraran importante destacar y que no lo hubieran hecho a lo largo de la entrevista.

Para la elaboración del cuestionario se formularon preguntas sobre el Liderazgo Carismático, Ideológico y Pragmático. Del mismo modo se formularon preguntas sobre el estilo de Liderazgo Personalizado y Socializado. El cuestionario se realizó ad hoc tomando como referencia las características de la tabla comparativa de (Scott, Hunter, y Mumford, 2008) los cuales nos ayudan a definir y clasificar los distintos tipos de liderazgo, para poder operacionalizar las variables (Veáse cuadro del Capítulo 1).

Las dimensiones así creadas a nivel teórico han sido:

Para el *Liderazgo Carismático* se formularon preguntas basadas en: los objetivos futuros, forma de comunicación de la inspiración, gestión de la imagen, asunción de riesgos, logros personales, expectativas de rendimiento, esfuerzos por el cambio y exposición a la crisis ($\alpha = .80$). En cuanto al *Liderazgo Ideológico* las preguntas se

centraron en: el enfoque del pasado, el compromiso con las convicciones, la espiritualidad, los conflictos ambientales y la injusticia ($\alpha = .54$). Para sondear el *Liderazgo Pragmático* se enunciaron cuestiones sobre el enfoque actual, el análisis, las exposiciones preferentes centradas en la toma de decisiones y la influencia en sus seguidores, el avance gradual de la visión y la exposición a la diversidad ($\alpha = .56$).

Así mismo se incluyeron preguntas para comprobar si el estilo de liderazgo predominante era a su vez socializado o personalizado. En concreto, para medir el *Liderazgo Socializado* se incluyeron preguntas en las que se abordaba: la visión positiva de los demás, la visión positiva de sí misma, el compromiso con los demás y la exposición al sufrimiento ($\alpha = .63$). Por último, se interrogó sobre el *Liderazgo Personalizado* centrando las cuestiones en la incertidumbre e impotencia, la visión negativa de los demás, los motivos de poder, los temas vitales negativos y el centrarse en uno mismo desde la autoprotección y el autoengrandecimiento ($\alpha = .73$)².

3.3.- Procedimiento

El procedimiento que se siguió fue distinto dependiendo del grupo al que se realizaba la entrevista. Salvo a los testigos directos, a todos se les proporcionaron los cuestionarios fotocopados para que ellos contestaran las preguntas de tipo Likert.

² En cuanto al coeficiente de alfa de Cronbach nos basamos en la siguiente clasificación de Nunnally, 1978 y Ruiz, 2002: Valores “adecuados” (superiores a .70), valores “meritorios” (superiores a .80) y valores “excelentes” (superiores a .90). Teniendo en cuenta la clasificación mencionada anteriormente, las dimensiones con menor fiabilidad deberían ser eliminadas, pero considerando la aportación de Guilford, 1954, las puntuaciones desde .50 pueden considerarse aceptables en investigaciones de nivel básico.

Todos los entrevistados fueron previamente citados, por la investigadora principal, quien les explicó el objetivo de la entrevista y posteriormente procedió a la realización de la misma.

A continuación especificamos la forma en que se llevaron a cabo las entrevistas y cuestionarios en función del grupo de pertenencia de los participantes y del lugar en el que se encontraban en el momento de realizar las entrevistas. En total, se entrevistaron y completaron los cuestionarios a lo largo de 16 meses, de mayo de 2010 a septiembre de 2011.

Nuestro primer objetivo fue encontrar a personas que fueran *testigos directos*. Entendemos por testigos directos a todos los participantes que han conocido personalmente a Nazaria Ignacia. Para ello, la investigadora recabó información sobre dónde quedaban personas que hubieran conocido a Nazaria Ignacia. A continuación escribió a Hermanas de Bolivia (de Oruro y de Cochabamba), Hermanas de Argentina (Buenos Aires) y a una integrante del grupo de F.E.N.I. en Uruguay (Montevideo). Una vez localizadas estas personas, a través de estos contactos, se comprobó que tuvieran capacidad para ser entrevistadas y que no sufrieran algún proceso de demencia senil, que les impidiera responder a la misma. Se programó un viaje en el cual, la investigadora, tras concertar una cita con ellos, les realizó la entrevista personalmente. Dichas entrevistas fueron grabadas por una ayudante con dos cámaras de video, al mismo tiempo que se tomaban anotaciones en un ordenador. Para realizar dichas entrevistas nos desplazamos a los lugares donde residían los participantes ya que por su edad, a algunos de ellos no les era fácil desplazarse. La duración de las entrevistas fue aproximadamente de una hora. Se realizaron de forma oral y en un ambiente distendido.

Seguidamente describimos más detalladamente la realización de las entrevistas en función del país de origen de los entrevistados.

En España: Las primeras entrevistas tuvieron lugar en España. Estas fueron realizadas durante los meses de mayo y junio de 2010 a 4 Hermanas Misioneras Cruzadas de la Iglesia, que han conocido y vivido con M. Nazaria coincidiendo con ella en el momento que llega a España para la Fundación. Todas ellas recibieron la primera formación religiosa (postulando y noviciado) directamente de Nazaria Ignacia. Una de ellas la acompañó en el último viaje que realizó a América en el año 1943. Actualmente 3 de ellas viven en la Comunidad que tiene la Congregación para las Hermanas mayores en Granada y otra de ellas vive en la Comunidad de Sevilla; para ello la investigadora se desplazó a Sevilla, en primer lugar y posteriormente a Granada para la realización de las mismas.

El resto de las entrevistas en España se realizaron en Septiembre de 2011. Para ello la investigadora se desplazó a Madrid, concretamente a la finca que personalmente compró Nazaria Ignacia en el año 1940, y en una de las casas, donde actualmente está ubicada la sede de la Curia Provincial de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia y allí se realizaron las mismas. Una de estas personas entrevistada era Misionera Cruzada de la Iglesia, y las otras dos personas eran seglares que habían conocido a Nazaria Ignacia en su niñez y juventud.

En Bolivia: Durante el mes de Julio de 2011 la investigadora con su ayudante se desplazó a Bolivia para realizar las entrevistas a los testigos directos. Para ello fue a Oruro, realizándose la entrevista en la Casa de la Fundación y lugar donde descansan

los restos de Nazaria Ignacia, centro de peregrinación. El participante, un sacerdote, se desplazó hasta allí. Posteriormente a finales de Julio se realizaron las entrevistas en Cochabamba. Allí se realizaron 4 entrevistas, para ello la entrevistadora y su ayudante se desplazaron a la Comunidad que la Congregación tiene para las Hermanas mayores. De las personas entrevistadas en Bolivia 3 eran Misioneras Cruzadas de la Iglesia y otra era una señora seglar, la cual está también viviendo con las Hermanas en la Comunidad.

En Argentina: A finales de Julio nos desplazamos a Buenos Aires. Allí, las 4 personas entrevistadas acudieron a la Comunidad de la Avenida de Constituyentes. Esa casa fue donada a Nazaria Ignacia en el año 1930 y allí vivió, murió y estuvieron depositados sus restos mortales hasta el año 1972 que fueron trasladados a Oruro (Bolivia). Actualmente es centro de peregrinación todos los días seis de cada mes para muchos argentinos. Para la realización de otras tres entrevistas nos desplazamos a sus casas. Finalmente para entrevistar a otra de las participantes acudimos al Hogar de Ancianos donde actualmente tiene su residencia.

En Uruguay: Durante la primera semana de Agosto estuvimos en Montevideo. Todos los que formaban la F.E.N.I. habían sido convocados en los salones parroquiales de la Iglesia Cristo Rey por su responsable de grupo. A este grupo también pertenecen las personas que conocieron a Nazaria Ignacia. Posteriormente, se les fue realizando las entrevistas en una sala contigua a los salones parroquiales.

Para entrevistar a los *Testigos Indirectos* tuvimos en cuenta el grupo al que pertenecían y el procedimiento seguido fue el siguiente.

Grupos Familia Extensiva Nazaria Ignacia (F.E.N.I.):

Los participantes fueron convocados por grupos, habiendo sido citados para participar en un trabajo de investigación que se estaba llevando a cabo sobre Nazaria Ignacia, acerca del liderazgo que ella ejerció. Fueron contactados por personas del lugar, con quienes nos habíamos puesto en contacto previamente mediante correos electrónicos. A algunos de ellos, que mostraron interés en participar, pero no podían asistir al encuentro grupal se les dio una cita personal y se les realizó individualmente la entrevista. Las entrevistas a la F.E.N.I. fueron realizadas en Bolivia (Oruro y Santa Cruz de la Sierra), Argentina (Buenos Aires), Uruguay (Montevideo) y en España (Madrid y Jaén).

Sacerdotes Amigos del Carisma de Nazaria Ignacia (S.A.C.N.I.):

Tras ser informados del estudio que se estaba llevando a cabo de Nazaria Ignacia, acerca del liderazgo, los sacerdotes fueron convocados en el lugar donde se encontraba la entrevistadora y se han realizado las entrevistas individualmente.

Miembros de la ONG Bajar a la Calle Sin Fronteras:

Las entrevistas fueron realizadas por la investigadora, en Madrid, en Septiembre de 2011, aprovechando una reunión formativa a la que habían sido convocados.

Misioneras Seglares de la Iglesia:

Las entrevistas fueron realizadas por la investigadora en Bolivia, Argentina y España. Se llevaron a cabo durante los meses de Julio a Septiembre de 2011. Al tratarse

de un grupo pequeño y debido a las dificultades para entrevistarlas, optamos por considerar el número mínimo de entrevistas necesarias.

El análisis cuantitativo se realizó mediante SPSS v. 19, y para las preguntas cortas se realizó un análisis de contenido categorial.

4.- Aproximación cualitativa al Liderazgo de Nazaria Ignacia

En nuestro estudio del liderazgo de Nazaria Ignacia vemos necesario realizar una aproximación no sólo cuantitativa, porque como señala Conger (1998) a través de los estudios cuantitativos podemos obtener una medida bastante exacta de qué hace un líder o de cómo lo hace, pero no nos dicen nada del porqué o de los aspectos contextuales que pueden influir en ellas; cuestiones que marcan el tipo y estilo de liderazgo de Nazaria Ignacia. La metodología cualitativa nos permite profundizar en estas cuestiones. Conger (1998) señala que en estas investigaciones se trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades estudiadas, su sistema de relaciones y su estructura dinámica; para ello se utilizan técnicas como la observación participante o las entrevistas en profundidad.

Armas, Martínez y Luis (2010) afirman que las investigaciones cualitativas casi siempre son estudios intensos en pequeña escala. Se basan en la exploración exhaustivas de unos pocos casos. Se utiliza el muestreo intencional, ya que la selección de los participantes o informantes no tienen el propósito de representar a la población, ni obtener generalizaciones. En la investigación cualitativa se utilizan técnicas de recogida de datos tales como: la historia de vida o los documentos personales.

Como afirman Molero y Morales (2011) en Psicología Social se asume sin dificultad que la investigación cualitativa es muy pertinente durante las primeras fases de la investigación (Bass, 1985). Sin embargo Conger (1998) aboga por el uso de la investigación cualitativa en cualquier fase de la investigación porque permite explorar aspectos difíciles de captar de forma cuantitativa. Entre las características más notables de este enfoque se encuentran las de considerar la realidad como múltiple, construida y holística de carácter dinámico, por lo que no sería posible determinar verdades únicas, predecir y controlar los hechos como en la investigación convencional cuantitativa. (p. 16). Como ejemplos de investigación cualitativa cabe citar el estudio de la pandilla de la calle Norton llevada a cabo por el sociólogo Willian Foote Whyte a principios de los años cuarenta del siglo pasado y constituye un clásico dentro de las Ciencias Sociales; otros estudios por medios de entrevistas profundas son las dos investigaciones, una de ellas realizada por Conger (1989) comparación de líderes carismáticos y no carismáticos y otra realizada por Schilling (2007) sobre las consecuencias del liderazgo (estudios citados en Molero y Morales, 2011).

Para llevar a cabo nuestra aproximación cualitativa se realizó una selección de textos. Para realizar la selección de los textos a analizar, la investigadora principal y otra persona analizaron minuciosamente los diarios de Nazaria Ignacia y de la Revista el Adalid de Cristo Rey. Para la selección tuvimos en cuenta los criterios del análisis cualitativo ya que, como para cualquier otro tipo de investigación científica se requiere (Fernández Chaves, 2002): la identificación de la población que se desea estudiar, en nuestro caso todos los documentos escritos por Nazaria Ignacia (diarios, revista de Adalid de Cristo Rey, cartas, etc); la selección de la muestra adecuada ante los objetivos

de nuestra investigación, en nuestro caso en particular fuimos guidas por la intencionalidad; la determinación de las unidades de análisis y de contexto, concretamente ha sido el contenido de los discursos seleccionados. Los pasos siguientes fueron la construcción de las categorías como elementos de las variables cualitativas investigadas, la codificación, la cuantificación y el análisis de los resultados encontrados.

En primer lugar, se selecciona el corpus o muestra. El tipo y el tamaño dependerá de los objetivos del análisis. En segundo lugar, se debe seleccionar la unidad de análisis de acuerdo con el tipo de texto. En la mayoría de los documentos se puede utilizar como unidad el párrafo. Algunos autores como Adam y Lorda (1999) consideran dos categorías para la segmentación del texto: la microsegmentación y la macrosegmentación.

Dentro del discurso hay que tener en cuenta las siguientes características: aparece en un contexto, no es algo aislado tiene una ubicación en el texto y en el espacio. Luego forma parte de una red que se teje en el contexto. Además, debemos tener presente que el discurso tiene un propósito o intención comunicativa, los emisores producen sus mensajes por alguna razón. El propósito o intención no siempre está explícito. Además el discurso tiene una estructura interna, que pueden responder al hecho de que los emisores deben ordenar sus mensajes a fin de que sean comprendidos. Los emisores orientan sus discursos hacia el cumplimiento de determinadas funciones, mediante la utilización de estrategias discursivas, concebidas estas como el conjunto de mecanismos o recursos lingüísticos que ejecuta el emisor para el logro de unos objetivos específicos, en determinadas condiciones contextuales. Todos estos

componentes, como señala Bolívar (2007) se resumen en los dos componentes en que está concebido el discurso: el primero es el semántico, que está referido a la información contenida en el discurso, es decir, a los significados que transmite a los lectores o receptores, lo que se dice (y no se dice o se calla) y la forma cómo se dice; el segundo componente es el pragmático o interactivo porque tiene que ver con los participantes y con el contexto o situación en la que se produce el discurso.

Una vez que tenemos claro los objetivos a investigar y el marco teórico en el que se encuadra elegimos los documentos a trabajar. Una investigación cualitativa, como señala Ruiz Olabuénaga (1996) va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado y su objetivo no es tanto contrastar, comprobar, o demostrar la teoría previamente formulada, como ocurre en la investigación cuantitativa. El muestreo que realizamos nos llevó a recoger una información que era relevante para la teoría del liderazgo que estábamos trabajando por lo tanto, podemos afirmar que se trató de un muestreo intencional. Para trabajar los textos comenzamos a utilizar un sistema de códigos que previamente habíamos seleccionado, es decir nuestra codificación fue realizada de manera deductiva.

En resumen, hemos partido de las preguntas desde las que nos hemos planteado este trabajo: qué tipo y estilo de liderazgo es el que predomina en Nazaria Ignacia. También hemos tenido en cuenta el contexto y el momento histórico que está viviendo Nazaria Ignacia respecto al liderazgo que está ejerciendo; de esta forma podemos señalar como el primer texto es escrito para comenzar a ejercer su liderazgo y en función de que ofrecer a sus seguidores y el segundo texto se trata de un momento en el que su liderazgo está consolidado, pues acaba de vivir una tensa situación en la que tras

cuestionarse su liderazgo ha salido reafirmada y fortalecida en su liderazgo tanto por la jerarquía eclesiástica, como por el pueblo de Oruro y por sus seguidores más cercanos.

Son textos que tienen una finalidad pues sirven para transmitir la forma de organización, el sistema de creencias y valores que tienen que hacer vida y asumir sus seguidores; con estos textos intentará transmitir un sistema de creencias y valores que tienen que ser compartidos por el grupo. Se trata de dos textos que poseen una interacción fuerte con los receptores y para conseguir esta finalidad se puede observar como están cargados de recursos literarios concretamente de metáforas y símiles, además de exhortaciones y textos llenos de carga afectiva fuerte.

Una vez analizados los textos y teniendo en cuenta estos criterios, se eligieron dos textos representativos de su visión. Son dos textos escritos y firmados por Nazaria Ignacia. Se trata de dos escritos llenos de significatividad. Son textos de referencias para Nazaria Ignacia y siguen siendo referente hoy. Se trata de dos textos públicos que se difundieron y en el momento de su definición fueron novedosos por su contenido.

1. El primer documento se trata de una carta y reseña de la Cruzada Pontificia recogida en la Positio³ a Monseñor Abel Antezana, Obispo Electo de Oruro escrita en Oruro el 1 de marzo de 1925. En ella se recoge la idea acerca de la Cruzada Pontificia y su organización. El original está manuscrito por ambos lados en siete

³ La Positio es el volumen en el que se recoge la síntesis de toda la documentación elaborada para cada una de las fases del Proceso de canonización, desde la Introducción de la Causa hasta los milagros para la canonización. Es el texto clave para la discusión sobre las Virtudes de la Sierva de Dios tanto en el Congreso de los Consultores Teólogos como en la Congregación Ordinaria de Cardenales y Obispos. Si el resultado es positivo, se procede a la lectura, en presencia del Papa del Decreto por el que la Sierva de Dios es declarada Venerable.

páginas y contiene las dos partes mencionadas. La carta tiene como firma una “N.” de Nazaria y su rúbrica. La reseña está firmada por “ El Misionero Jesuita”, con la misma rúbrica. Este fue el texto de referencia que tomó Nazaria Ignacia para la redacción de las Constituciones de la Congregación.

2. El segundo texto se trata del El documento titulado ”Bajemos a la calle“ fue publicado en el número 37 del año 1933 en la sección Reinado Social de Jesucristo de la Revista “ El Adalid de Cristo Rey”. En este texto Nazaria Ignacia transmite ideas claves sobre el ser y estar para todos los que quieran formar la Cruzada Pontificia. Este documento ocupa dos páginas de la revista a doble columna. Este artículo, para captar la atención de los lectores viene precedido de estas palabras: “Escribo estas líneas presa mi alma de una emoción intensa, en vísperas de la gran fiesta que encierra todos los ideales de este nuevo Instituto, que se titula Cruzada Pontificia” y a partir de ahí desarrolla, en palabras de Nazaria Ignacia, cómo hacer realidad “el Reinado Social de Jesucristo” definiéndolo como que ese es “el sueño de nuestros ensueños”. El artículo está firmado, como todos los que pertenecen a la sección “Reinado Social de Jesucristo” con el pseudónimo⁴ de Sor Victoria de la Cruz. M.C.P.

4.1.- Análisis cualitativo.

Para poder sistematizar la información y así trabajar con una mayor objetividad en el tratamiento de los datos, vemos la necesidad de acudir a programas de análisis.

⁴ A lo largo de la revista del Adalid de Cristo Rey, Nazaria Ignacia utiliza varios pseudónimos entre los que se encuentran: Sor Azucena, El Ángel del Hogar, Sor Obediencia.

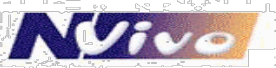
Con el objeto de sacar el mayor partido a los programas de investigación cualitativa y facilitar algunos de los pasos complejos que caracterizan este tipo de investigación, utilizaremos un paquete informático específico para el análisis de los datos cualitativos. Existen distintos programas como se enunciará en el epígrafe siguiente.

Fielding (1999) hace referencia a tres tipos básicos de software para el análisis de datos cualitativos: los recuperadores de texto (buscan todos los casos de palabras, frases... contar palabras, elaborar listas de palabras, etc), los paquetes codificadores y recuperadores (dividen el texto en segmentos y permiten que se les asigne un código (o varios) a los mismos. Los paquetes informáticos permiten la construcción teórica (facilitan que el investigador realice de forma más eficiente e incluso con nuevos recursos, todas las tareas que hasta hace poco realizaba de forma manual). Estos programas realizan todas las actividades que se pueden desempeñar con los dos grupos anteriores además de desarrollar funciones especializadas que los hacen muy útiles al investigador. A pesar de las múltiples ventajas del uso de los programas, como afirman Caro y Díez (2005) el conocimiento reside en el investigador, el ordenador no es más que una herramienta, el éxito de una investigación vendrá determinado por el planteamiento adecuado, la competencia y la capacidad de raciocinio del investigador. Así a modo de ejemplo, respecto a la exploración de relaciones entre categorías hay que recalcar que los programas no disponen de criterios de decisión para determinar si realmente existe una relación entre dos códigos que aparecen secuenciados, próximos o solapados (Caro y Díez, 2005).

4.2.- Programas informáticos para análisis cualitativos.

Actualmente existen diversos programas informáticos para facilitar en el proceso de investigación dentro de un paradigma cualitativo. A continuación paso a enumerar brevemente algunos de ellos. Para desarrollar este apartado se ha tenido como referencia el artículo de Revuelta y Sánchez publicado en el siguiente enlace de internet: http://campus.usa.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm bajo el título: Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación.

Tabla 1. Logotipo, programa y funciones de los programas más relevantes para la realización de análisis cualitativo.

LOGOTIPO	PROGRAMA	FUNCIONES
	NUD*IST 6	➤ Organización e integración ➤ Búsqueda y recuperación ➤ Vinculación ➤ Representación gráfica ➤ Trabajo en equipo
	NUD*IST Vivo 2	
	ATLAS.ti	
	AQUAD 5	
	Ethnograph 5	
	WINMAX	
	MAXQDA	

Fuente: http://campus.usa.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm

4.2.1.- NUD.IST

QSR NUD*IST (Non numerical Unstructured Data * Indexing Seaching and Theorizing) (Datos no estructurados y no numéricos. Indexar, registrar y teorizar). Es uno de los más utilizados. Según Gil y Perera (2001, p. 33) “soporta los procesos de categorización deductiva e inductiva, incluso ambas.”

Una de las características de este programa es que las categorías las podemos agrupar y organizar de forma jerárquica.

4.2.2.- NUD.IST vivo

QSR NVivo se trata de otro programa cualificado para el análisis de datos en proyectos de investigación. Se está trabajando con la versión 2 de este programa mejorando el manejo de Documentos, la codificación, manejo de datos, representación gráfica, informes y exportación y facilidades para el proyecto.

4.2.3.- WINMAX

Es una herramienta para analizar textos utilizando procedimientos cuantitativos y cualitativos de forma combinada. Posibilita la visualización de funciones básicas como códigos y memos; codificación compleja y flexible y funciones de recuperación (Booleana, proximidad y recuperación semántica; búsqueda lexical y codificación automática; combinación de datos cuantitativos y cualitativos; importar y exportar matrices de datos; herramientas de construcción teóricas; funciones únicas como codificación de variables según su peso significativo y procedimiento de trabajo en grupo; procedimientos especiales como el análisis de preguntas abiertas y cerradas.

4.2.4.- AQUAD

Permite extraer conclusiones al relacionar las categorías entre ellas explorando la aparición de ciertas configuraciones típicas y repetitivas en la representación de los datos.

Contiene ventajas que permiten al usuario trabajar con diversas formas de hipótesis. Además el investigador puede postular otros tipos de hipótesis haciendo clic en los códigos y enlaces lógicos contenidos en una lista y usar AQUAD.

4.2.5.- ETHNOGRAPH

Se trata de un programa específico para el análisis descriptivo- interpretativo de textos, creado por John Seidel. Este programa está diseñado alrededor de conceptos de descontextualización y recontextualización. Entre las funciones que realiza destacan:

La búsqueda selectiva (compila segmentos codificados en carpetas con características específicas); frecuencias (cuenta las ocurrencias de un código determinado) y búsqueda de códigos múltiples (el texto de un segmento es codificado con dos o más categorías simultáneamente).

4.2.6.- MAXQDA

Es el nuevo programa de los creadores de winMAX, es una herramienta potente para el análisis de texto basado en datos cualitativos.

Los métodos utilizados se basan en la metodología de la investigación social, sobre todo en la teoría fundamentada, en el análisis cualitativo de contenido, en los

métodos de investigación de campo, en los métodos etnográficos y en los modelos de investigación socio-económica.

Analiza los siguientes tipos de textos: Transcripciones de entrevistas abiertas; preguntas abiertas de entrevistas semiestandarizadas; observaciones, estudios sobre el terreno; debates de grupo; discursos y documentos; textos procedentes de la red; textos especiales como charlas terapéuticas, por ejemplo.

4.2.7.- ATLAS.ti

Es un potente software para el análisis visual de datos cualitativos de: textos, gráficos, audio y vídeo. Ofrece una variedad de herramientas para llevar a cabo las tareas asociadas con una aproximación sistemática a los datos. Por ser el programa con el que trabajamos en este estudio analizamos de manera más amplia lo que nos aporta.

En nuestro caso, entre todos los programas existentes hemos optado por ATLAS.ti, siguiendo a Tesch (1990) pues este indica que para elegir el programa debemos considerar las variaciones en los procesos de análisis de datos, sobre todo al reconocer que por “análisis cualitativo” entendemos análisis de datos no numéricos y que el alcance de los textos, tarea clave en nuestra investigación, no es una actividad que pueda ser calculable o procesada informáticamente, al no poder ser reducida a procesos algorítmicos ni ser tratada como una tarea mecánica.

Es además una de las herramientas informáticas de apoyo al investigador que hoy en día más se utiliza en el análisis de datos cualitativos. Es un programa orientado al análisis cualitativo con capacidad de gestionar grandes cantidades de datos de texto, gráficos, audios y vídeos. Con este programa se logra el concepto de “gestión de

conocimiento” que enfatiza la transformación de los datos en conocimiento útil (Casasempere, 2011). El funcionamiento de este programa está basado en cuatro conceptos destinados a favorecer las actividades de los investigadores. El primer concepto es la *Visualización*. Según Casasempere (2011) implica la posibilidad de disponer ordenadamente y en una misma pantalla del ordenador, de la mayor cantidad de datos relativos al proyecto de investigación en que e esté trabajando; de esta forma, encontramos la posibilidad de disponer con una gran proximidad la mayor parte de funciones con las que podemos operar los datos concretos que tenemos en pantalla en ese momento. El segundo concepto es *Integración*, de esta forma se tienen todos los elementos necesarios de un proyecto, integrados, de este modo se evita perder el sentido de conjunto cuando se entra en detalles. Es decir, todas las entidades relevantes se guardan en un contenedor que el programa llama Unidad Hermenéutica, manteniéndolas disponibles. El concepto de integración se ve reforzada con la posibilidad de incluir una gran cantidad de tipos de datos en el análisis. En general se pueden analizar todos los documentos de texto enriquecido, incluidos archivos de Excel o PowerPoint o cualquier elemento insertado. Otro de los conceptos es *Serendipity* haciendo referencia con este término a una aproximación intuitiva a los datos. Tenemos la sensación de navegación por los datos del proyecto, tal y como lo haríamos al pasar la vista por la colección de una biblioteca o en una sesión de búsqueda de información en Internet, empezamos a buscar sin saber bien qué es lo que estamos buscando, pero nos resulta interesante. De esta forma ATLAS.ti tiene diferentes herramientas que al utilizarlas nos permiten encontrar elementos interesantes para nuestra investigación que en principio no estábamos buscando. El cuarto concepto es *Exploración* que está relacionado con los anteriores, ya que la base del análisis cualitativo es la exploración por los datos de modo sistemático. Esto nos hace suponer que orientaciones metodológicas como la

“construcción de teoría” se beneficia directamente de este modo de trabajo claramente enfocado a una aproximación orientada al descubrimiento.

El programa proporciona ayuda al investigador que utiliza datos cualitativos sin tomar el control del proceso intelectual. Aunque el programa facilita muchas de las actividades relacionadas con el análisis de datos cualitativos y la interpretación, su propósito no es automatizar estos procedimientos. La interpretación automática de texto no puede tener éxito si pretende captar la complejidad y contextualidad del conocimiento cotidiano o científico.

Hay dos formas principales de trabajar con ATLAS.ti, el nivel textual y el nivel conceptual. El nivel textual comprende actividades como la segmentación de los archivos de datos, codificación de texto, imágenes, audio y pasajes de vídeo. El nivel conceptual está centrado en actividades de construcción de modelos, como enlazar códigos a redes, permitiéndonos conectar visualmente pasajes seleccionados, memos y códigos en diagramas que perfilan gráficamente relaciones complejas. Un tercer aspecto de funcionamiento igualmente es la gestión de proyectos y los datos.

Para comprender mejor y manejar el programa asistimos a un curso de formación sobre el manejo de esta herramienta.

5.- Metodología ¿cuantitativa o cualitativa?

Para concluir este capítulo nos podemos dejar de abordar la pregunta que ha estado latiendo a lo largo de todo este capítulo sobre qué metodología es la más conveniente para un trabajo de investigación la cuantitativa o la cualitativa.

Ambas metodologías, como afirma Molero y Morales (2011) contienen puntos fuertes y débiles. El uso de cuestionarios permite acceder de forma relativamente rápida a muestras numerosas; sin embargo a través de ellos es difícil captar las motivaciones más profundas del líder o ciertos aspectos contextuales importantes y pueden existir, en ocasiones, sesgos de respuesta. Mientras que las entrevistas permiten abordar en profundidad las motivaciones de los líderes o sus efectos, sin embargo, su proceso de realización y transcripción requiere mucho tiempo.

Puesto que se trata de un fenómeno complejo no cabe descartar de antemano ninguna manera de abordarlo. El éxito de la investigación dependerá de si la metodología empleada se ajusta a los objetivos propuestos por el investigador y si es utilizada correctamente. Podemos afirmar que se trata de abordar la investigación desde dos metodologías diferentes pero complementarias, siendo esa complementariedad necesaria para el estudio que estamos abordando y para conseguir la triangulación que perseguimos.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE DATOS CUANTITATIVOS

En este capítulo expondremos el tipo de diseño y los análisis estadísticos realizados así como los resultados obtenidos en la investigación realizada en el presente trabajo. Se estructura en dos partes debido a que contamos con un análisis cuantitativo de las entrevistas realizadas y un análisis cualitativo para los documentos analizados.

1. Análisis Cuantitativo de las preguntas de la entrevista tipo Likert

Para el análisis cuantitativo de los datos obtenidos a través de la entrevista se utilizó el programa estadístico para las ciencias sociales IBM SPSS v. 19.

Realizamos distintos análisis para comprobar las hipótesis de trabajo. En concreto, realizamos análisis de diferencias de medias, tanto para una muestra como para muestras relacionadas, así como análisis de varianza de un factor para comprobar si las medias difieren en función del grupo de análisis. También llevamos a cabo, y como parte fundamental, Análisis de varianza univariante para comprobar los efectos principales y las posibles interacciones entre variables independientes sobre una variable dependiente que en nuestro caso, fueron tanto los tres tipos de liderazgo como los dos estilos que puede manifestarse. Por último, también realizamos un modelo lineal general mixto puesto que proporciona un análisis de varianza que nos permite ver la diferencia intra-sujeto y factores inter-sujetos que dividen la población en grupos.

Utilizando este procedimiento de modelo lineal general, podemos comprobar las hipótesis nulas sobre los efectos tanto de los factores inter-sujetos como de los factores intra-sujetos.

Para una mayor claridad expositiva, reflejaremos nuestros resultados en función de la hipótesis de partida teniendo en cuenta que nuestro objetivo general fue comprobar que tipo de liderazgo sobresaliente ejerció Nazaria Ignacia, y que estilo predominó en su liderazgo.

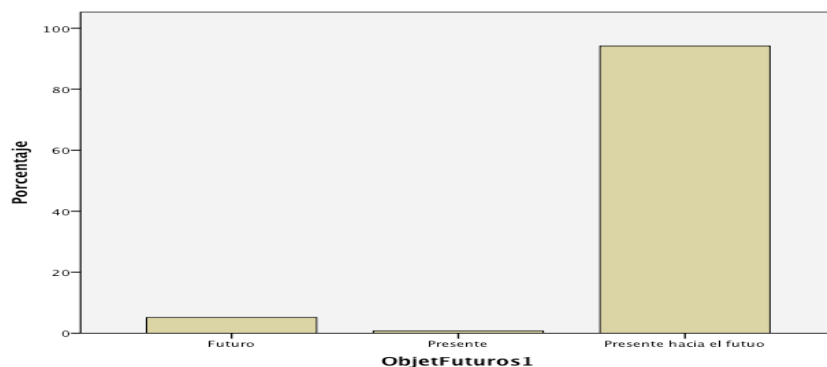
H1: Se producirán diferencias entre los tipos de liderazgo, destacando en uno de ellos.

En concreto, creemos que el tipo de liderazgo predominante será el carismático con aspectos pragmáticos e ideológicos.

Para comprobar esta hipótesis analizamos primero la pregunta sobre los objetivos futuros y el conjunto de preguntas que forman los factores correspondientes a los tres tipos de liderazgo.

La pregunta primera es sobre los objetivos futuros. Se trata de una pregunta categorial en la cual se le pide a los participantes que indiquen si el liderazgo de Nazaria Ignacia era un liderazgo con unos objetivos, metas e ideales basados en el futuro, basados en el presente o se trataba de unos objetivos partiendo del presente pero con miras a un futuro.

Para analizar esta pregunta en primer lugar comprobamos el porcentaje y la frecuencia de respuestas para cada una de las categorías comprobando que el 94.1% de nuestros participantes había afirmado que trabajaba en el presente con miras a un futuro. (véase Gráfica 1).

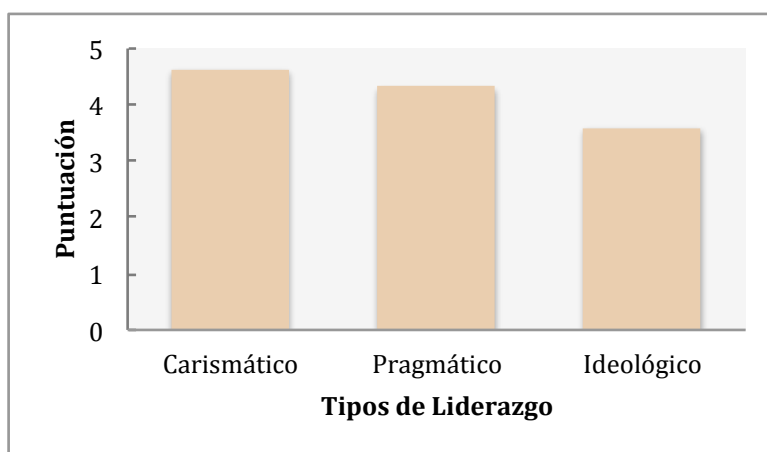


Gráfica 1. Porcentaje de las respuestas para cada una de las categorías.

Posteriormente realizamos la prueba χ^2 para comprobar si esta respuesta era común para todos los grupos de participantes o se producía alguna diferencia. No se produce diferencia significativa alguna ni en función del grupo de pertenencia ($p = .96$); ni en función del país ($p = .702$), ni en función del sexo ($p = .25$), ni en función de la edad ($p = .43$), ni en función de ser testigos directos o indirectos ($p = .38$). Esto quiere decir que en todos los entrevistados se percibe con claridad que se trata de un liderazgo que trabaja el presente pero con definidos y claros objetivos hacia el futuro, con objetivos claros hacia la consecución de una visión que tiene el líder, por lo tanto podemos afirmar que con este punto los entrevistados están afirmando que están percibiendo un Liderazgo Carismático.

Para comprobar si los participantes diferencian en cuanto al tipo de liderazgo ejercido, en primer lugar realizamos un análisis de diferencias de medias para una muestra. Obtenemos resultados significativos en cuanto que las personas han puntuado los tres tipos de liderazgo de manera significativamente diferente.

En concreto, los participantes puntúan significativamente superior a Nazaria Ignacia en Liderazgo Carismático ($M=4.63$, $D.T.=.28$, $t(135) = 189.86$, $p = .000$), seguido del Pragmático ($M= 4.32$, $D.T.=.36$, $t(135) = 80.68$, $p = .000$) y del Ideológico ($M= 3.6$; $D.T=.49$, $t(135) = 139.75$, $p = .000$) (véase Gráfica 2).



Gráfica 2. Puntuación media obtenida en los distintos tipos de liderazgo.

Para comprobar si estas diferencias lo eran también entre sí, realizamos un análisis de diferencias de medias relacionadas. Como podemos comprobar se producen diferencias entre los tres pares. Véase tabla 1.

Tabla1. Resultados de las medias de la diferencia y la desviación típica de la diferencia entre pares del tipo de liderazgo.

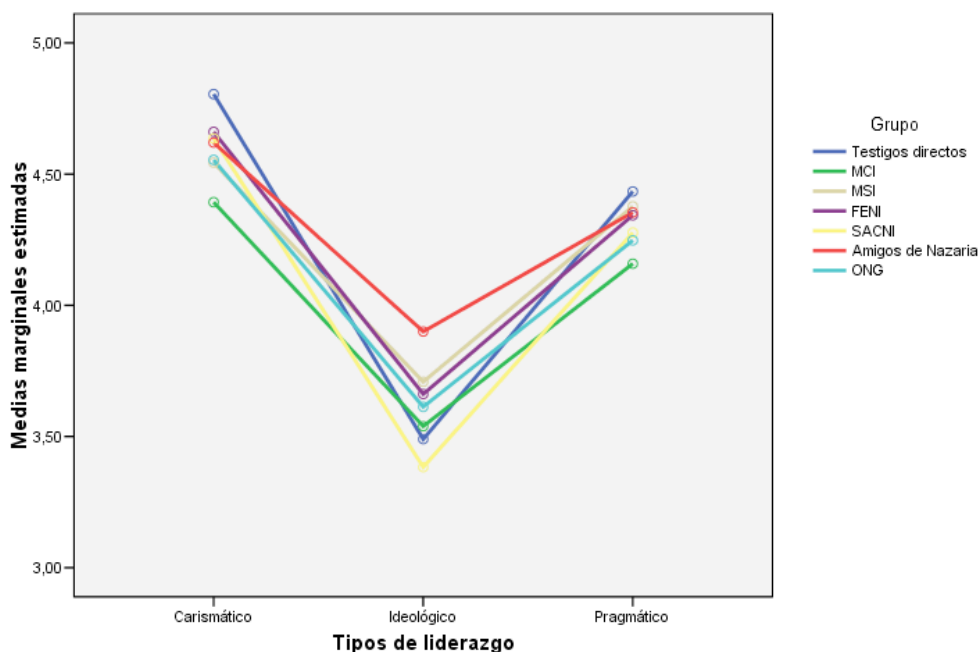
	Media de la diferencia	D.T. diferencia	t	p
PAR 1. Carismático- Ideológico	1.02	.57	20.85	.000
PAR 2. Carismático- Pragmático	.304	.33	10.72	.000
Par 3. Ideológico- Pragmático	.715	.58	- 14.34	.000

Podemos concluir que, para las personas participantes, Nazaria Ignacia destaca significativamente en liderazgo Carismático, seguido del Pragmático y del Ideológico con claras diferencias entre ellos. En resumen, la percepción del liderazgo de Nazaria Ignacia es claramente carismático por lo que se cumpliría nuestra primera hipótesis.

Una vez que hemos comprobado que destaca en un tipo de liderazgo, nos interesaba también conocer si la pertenencia a distintos grupos podía influir en esta percepción, tal como formulábamos en *H1b*. Para comprobarlo realizamos análisis de varianza de diseño mixto. Como medida intrasujetos consideramos las respuestas que el mismo sujeto daba en torno a los tres tipos de liderazgo, replicándose el resultado antes señalado ($F(2, 135) = 206.54, p = .000, \eta_p^2 = .616$, potencia observada= 1. Es decir, se producen diferencias significativas a favor del liderazgo carismático.

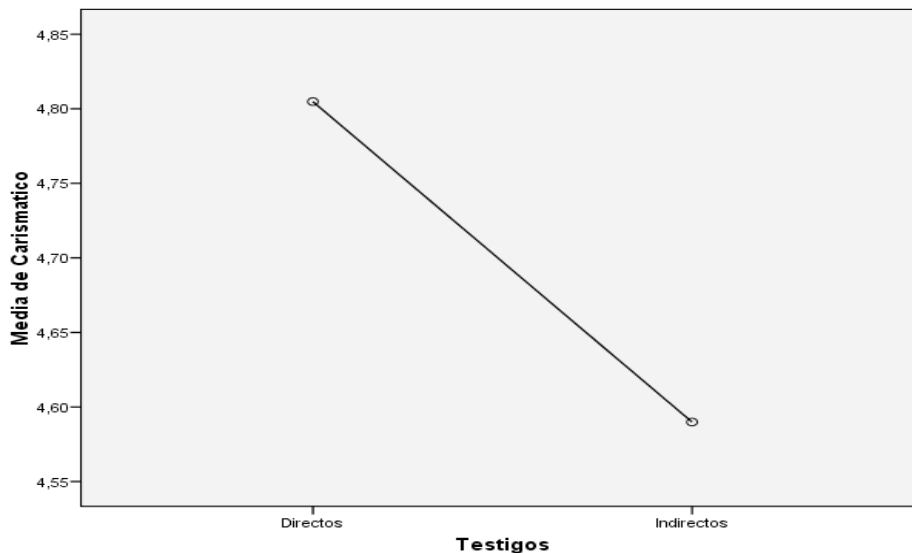
A continuación, analizamos la interacción que se producía entre los grupos a través de un análisis intersujeto, es decir como los distintos grupos de pertenencia (Testigos directos e indirectos, M.C.I., M.S.I., F.E.N.I., S.A.C.N.I., Amigos de Nazaria y ONG) percibían el tipo liderazgo que existe. No se producen diferencias significativas por lo que podemos afirmar que todos los grupos tenían la misma concepción en cuanto al tipo de liderazgo que perciben $F(6,135) = 2.064, p = .062, \eta_p^2 = .88$; potencia observada = .729. Nuevamente con estos datos afirmamos que nuestra *H1b* se cumple.

Como se observa en la gráfica 3 los grupos tienen un alto consenso en el momento de concebir qué tipo de liderazgo es el que predomina en Nazaria Ignacia.



Gráfica 3. Medias marginales estimadas para los distintos tipos de liderazgo por grupos de pertenencia.

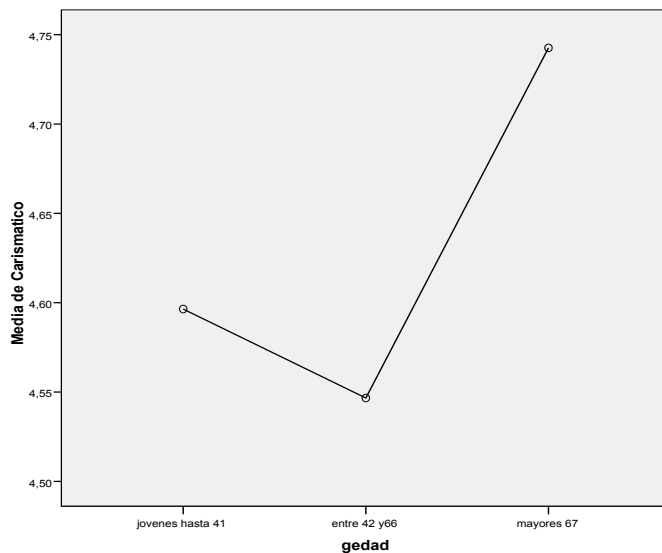
A continuación nos interesa comprobar si existen diferencias en el tipo de liderazgo en función de ser testigos directos o indirectos (*H1b*); observándose para ello si los testigos directos versus indirectos puntuaban más en carismático, ideológico o pragmático. Realizamos un análisis de varianza en el que sólo se encontraron diferencias significativas en cuanto a la percepción del tipo de liderazgo carismático $F(6, 135) = 12.65, p = .00$. En concreto, son los testigos directos ($M=4.80, D.T.=.13$), los que puntúan más alto que los indirectos ($M=4.58, D.T.=.295$). En la gráfica 4 se puede observar esta diferencia.



Gráfica 4. Puntuación media obtenida en el tipo de liderazgo carismático de los testigos directos e indirectos.

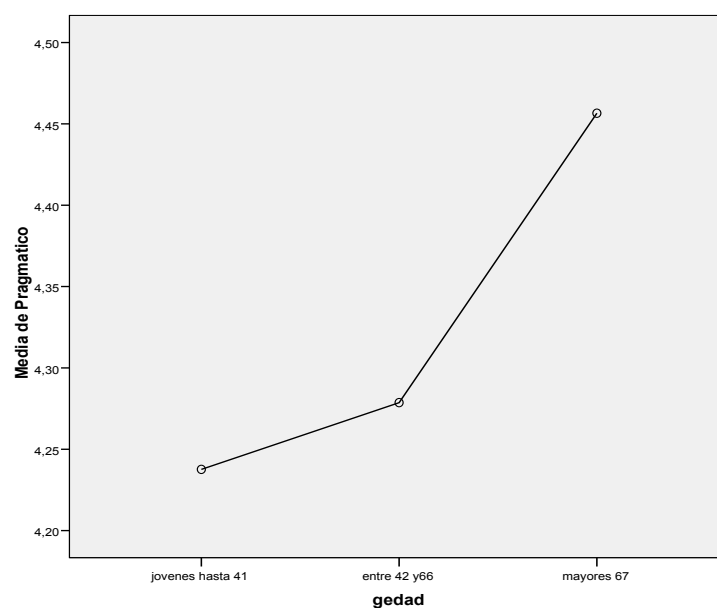
También analizamos la edad (*H1b*) para comprobar si existían diferencias significativas para cada tipo de liderazgo. Efectivamente, encontramos que existían diferencias significativas según la edad en la percepción del liderazgo carismático $F(2,135) = 6.31, p = .002$ y del pragmático $F(2, 135) = 5.028, p = .008$.

En cuanto a Carismático, el grupo que la percibe con una puntuación mayor es el grupo de los mayores de 67 años ($M= 4.74, D.T.= .220$), seguidos de jóvenes hasta 41 ($M= 4.59, D.T.=.268$) y por último los comprendidos entre los 42 y 66 años ($M= 4.54, D.T.=.324$). Si bien, como puede observarse todos ellos arrojan puntuaciones altas en liderazgo Carismático. Véase gráfica 5.



Gráfica 5. Puntuación media obtenida en el tipo Carismático según el grupo de edad.

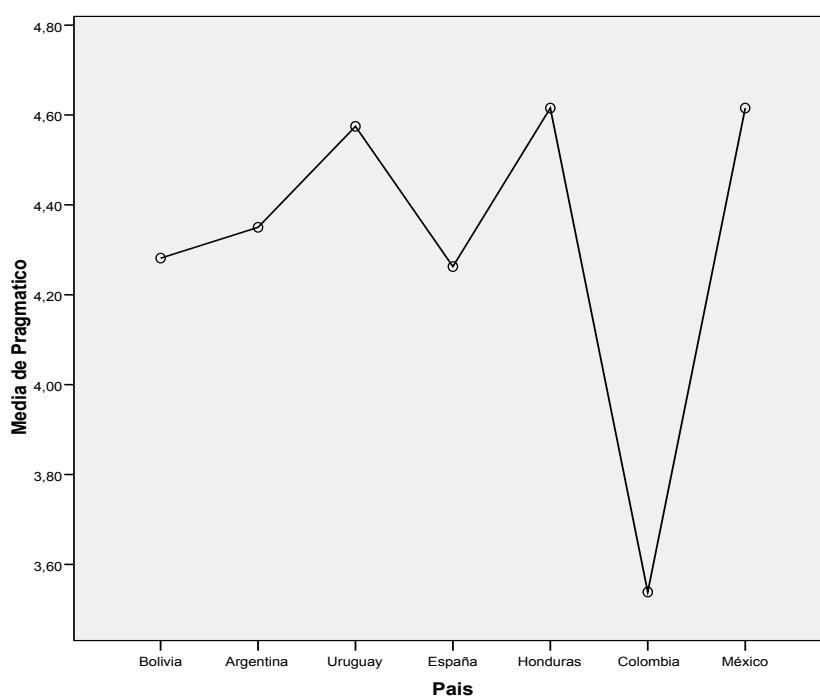
En cuanto a pragmático los que más puntuación tienen son los mayores de 67 años ($M= 4.45$, $D.T.=.285$), entre 42 y 66 años ($M= 4.727$, $D.T.=.359$) seguidos del grupo de los jóvenes hasta 41 años ($M= 4.23$, $D.T.=.398$). En cuanto a la percepción del tipo de liderazgo ideológico no se observan diferencias significativas. Véase gráfica 6.



Gráfica 6. Puntuación media obtenida en el tipo Pragmático según el grupo de edad.

Se analizaron las posibles diferencias que se pudieran encontrar en función del sexo, obteniendo diferencias significativas en el tipo de liderazgo pragmático ($t(135) = -2,11$ $p = .037$). Las mujeres puntúan más alto a Nazaria Ignacia en liderazgo pragmático que los hombres ($M=4.36$, $D.T.=.33$ vs. $M=4.22$; $D.T.=.41$).

También se analizan las posibles diferencias que pudieran existir en cuanto al país. Los datos que se obtienen nos indican que hay diferencias significativas en el tipo de liderazgo pragmático $F(1, 6) = 3.25$ $p = .005$. Obteniendo las medias más altas Honduras ($M= 4.61$, $D.T.= .13$) con la misma puntuación que México, seguida de Uruguay ($M= 4.57$, $D.T.= .201$), Argentina ($M= 4.35$, $D.T.= .338$), España ($M= 4.26$, $D.T.= .35$), Bolivia ($M= 4.28$, $D.T.= .382$) y Colombia ($M= 3.53$)¹. Estos datos se pueden observar en la gráfica 7.



Gráfica7. Puntuación media obtenida en el tipo Pragmático según el país.

¹ Por tener un único sujeto no se obtiene la desviación típica.

Además, realizamos un Análisis de varianza univariante para cada uno de los tipos de liderazgo como Variable Dependiente y como Variable Independiente incluimos los grupos establecidos (grupo, sexo, edad y país). Con este análisis queríamos comprobar si se producirían efectos principales e interacciones entre las Variables Independientes para cada tipo de liderazgo.

Para el Liderazgo Carismático encontramos un efecto principal del grupo $F(6,135) = 2.88, p = .013, \eta_p^2 = .17$; potencia observada = .87 y del país $F(6,135) = 2.60, p = .23, \eta_p^2 = .15$; potencia observada = .83. El grupo que más carismática la percibe son los testigos directos ($M=4.78, D.T.=.058$) y los que puntúan menos son las M.C.I. ($M= 4.49, D.T.=.062$). Así mismo, respecto a las interacciones se produce significatividad entre grupo x país ($F(9,135) = 5823.32, p = .020, \eta_p^2 = .19$; potencia observada = .88. El país que más carismática la percibe es Argentina ($M= 4.77, D.T.=.071$) y el que tiene la media más baja es Colombia ($M= 4.32, D.T.= .229$). También se produce en la interacción edad x grupo x sexo $F(2,135) = 7.63, p = .001, \eta_p^2 = .152$; potencia observada = .94 y entre edad x sexo x país $F(1,135) = 11.68, p = .001, \eta_p^2 = .12$; potencia observada = .92.² En cuanto a edad los que puntúan más alto son los mayores de 67 ($M= 4.73, D.T.=.045$) y lo que menos los comprendidos entre 42 y 66 ($M= 4.54, D.T.=.040$). En cuanto a sexo puntúan más las mujeres ($M= 4.62, D.T.=.030$) frente a los hombres ($M= 4.57, D.T.=.043$).

² Conviene tener presente que en algunas variables faltan algunos datos por faltarnos sujetos, así por ejemplo en el grupo de las MCI no hay hombres ni en el grupo de SACNI no hay mujeres, por razones obvias.

En cuanto al Liderazgo Ideológico sólo encontramos un efecto principal en sexo $F(1,135) = .003, p = .953, \eta_p^2 = .000$; potencia observada = .05. Siendo las que puntúan más las mujeres ($M=3.65, D.T.=.062$) frente a los hombres ($M= 3.55, D.T.=.089$). No encontramos ninguna interacción entre las variables.

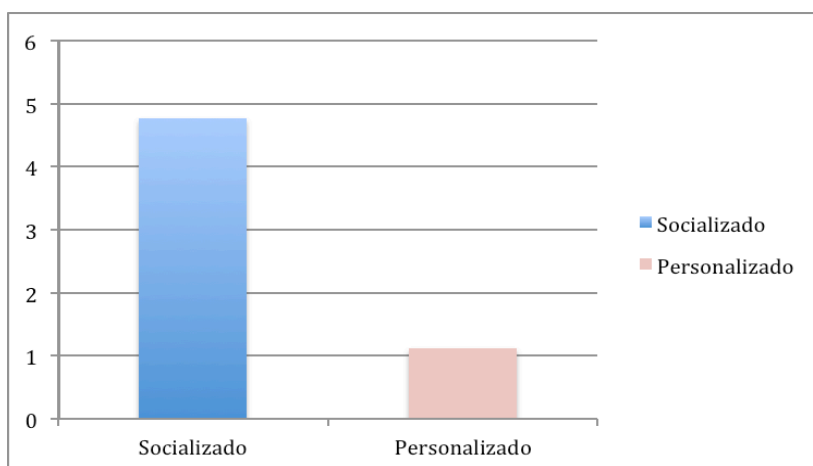
Respecto al Liderazgo Pragmático no se encuentra ningún efecto principal ni interacciones entre las variables independientes.

Como vemos se producen algunas diferencias entre los resultados del análisis mixto cuando se comparan los tres tipos de liderazgo y el univariante cuando se analiza cada tipo de liderazgo por separado. sin embargo, consideramos que ambos análisis se complementan.

Teniendo en cuenta todos análisis realizados podemos concluir que la *H1b* se cumple para la percepción del liderazgo ideológico y pragmático, observándose diferencias en la percepción del liderazgo Carismático en cuanto al grupo de pertenencia y al país; siendo los testigos directos los que más Carismática la perciben; y el país, es Argentina. Como es de esperar se produce una interacción significativa entre edad, grupo y sexo y entre edad, sexo y país. Las diferencias que se observan en cuanto a la percepción del tipo de Liderazgo Carismático son justificables. Ya que son los testigos directos los que la perciben como más Carismática; además son los de mayor edad y en Argentina tenemos que el número de testigos directos es proporcionalmente mayor en el conjunto de la submuestra.

H2: El estilo de liderazgo manifiesto será socializado marcando una fuerte diferencia frente al estilo personalizado.

Para comparar los resultados que obtenemos en estilo socializado y personalizado, en primer lugar realizamos la prueba T para muestras relacionadas, para comprobar si se producían diferencias significativas en la percepción que tenía el mismo sujeto ante el estilo socializado y personalizado. Tal y como habíamos hipotetizado se observaron diferencias significativas en la percepción del estilo socializado ($M=4.77$, $D.T.= .385$) y personalizado ($M=1.12$, $D.T.= .20$) $t(135) = 80.68$, $p = .000$. Observamos con claridad una puntuación muy superior del estilo socializado frente al personalizado.



Gráfica 8. Puntuación media obtenida en el estilo de Liderazgo Socializado y Personalizado

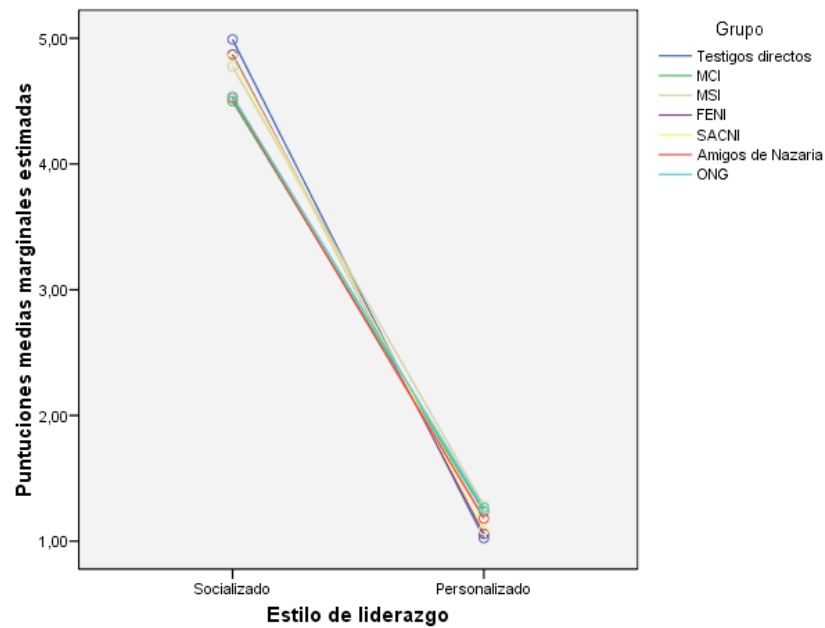
Con los resultados de este análisis podemos afirmar que la *H2* se cumple.

Para verificar la *H2b* en la que afirmábamos que se producirá consenso en la percepción de la diferencia del estilo de liderazgo manifestado en función del grupo de las características de la muestra (edad, sexo, testigos directos o indirectos y país) se comprobó si había diferencias significativas. Para ello pasamos a comprobar si había

diferencias en el estilo entre los diferentes grupos, se analizaron las diferencias observándose que son significativas. A nivel intrasujeto se corrobora el resultado anterior ($F(1,135) = 5823.32, p = .000, \eta_p^2 = .978$; potencia observada = 1). El análisis intersujeto nos permite observar que las diferencias que se producen son significativas ($F(1,135) = 5.99, p = .000, \eta_p^2 = .2188$; potencia observada = .998).

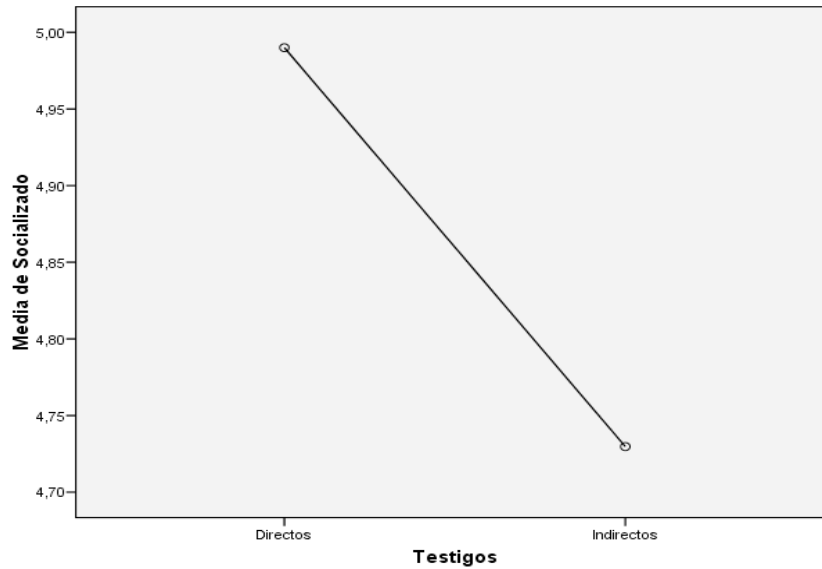
En cuanto al estilo socializado los que tienen una puntuación más alta son los Testigos Directos ($M=4.99, D.T. = .050$), a continuación el grupo que percibe un estilo más socializado es el de FENI ($M=4.87, D.T. = .328$) seguido de SACNI ($M=4.85, D.T.=.316$), MSI ($M=4.77, D.T. = .362$), ONG ($M=4.53, D.T.=.570$), Amigos de Nazaria ($M=4.52, D.T.=.321$), siendo el grupo de las MCI, el que puntúa menos en este estilo ($M=4.50, D.T.=.441$).

En cuanto al estilo personalizado también se observa que las diferencias son significativas ($F(6,135) = 6,230, p = .000, \eta_p^2 = .22$; potencia observada = .998). Se observa que la mayor puntuación lo obtiene el grupo de las MSI ($M=1.28, D.T. = .282$), seguido del grupo de la ONG ($M=1.26, D.T. = .281$), siguiendo las MCI ($M=1.23, D.T.=.223$), Amigos de Nazaria ($M=1.18, D.T.=.175$), SACNI ($M=1.09, D.T. = .1859$), FENI ($M=1.05, D.T.=.147$) y como podíamos deducir por la puntuación obtenida en el estilo socializado, los que menos personalizado perciben su estilo son los testigos directos ($M=1.02, D.T.=.059$). En la gráfica 9 podemos observar que el consenso que existe entre los grupos en la percepción del estilo de liderazgo es alto.



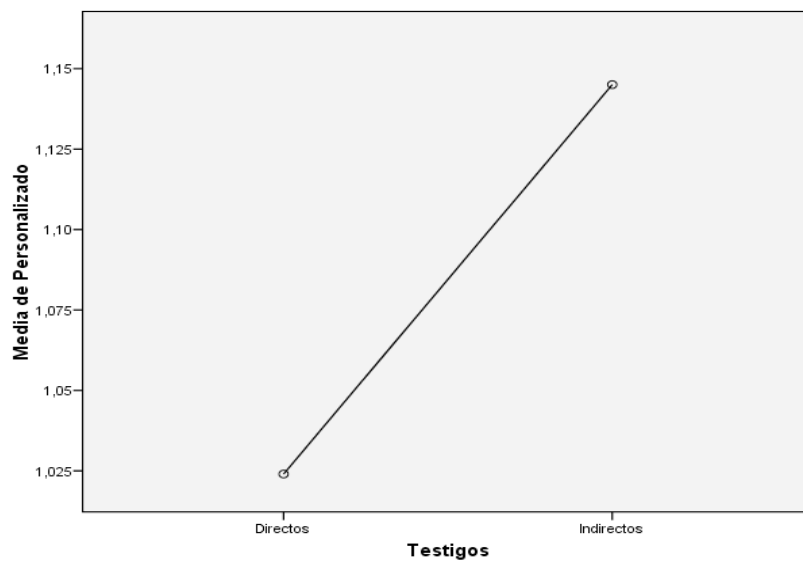
Gráfica 9. Puntuaciones medias marginales estimadas para los estilos de liderazgo.

Mediante un ANOVA de un factor se comprobaron las diferencias que existían en el estilo socializado y personalizado en función de ser testigos directos o indirectos; encontrándose diferencias significativas. Para el estilo socializado $F(1, 135) = 9.904$ $p = .002$. Se observan que es mayor la puntuación de los testigos directos ($M = 4.99$, $D.T. = .050$) que los testigos indirectos ($M = 4.72$, $D.T. = .039$). Dicha diferencia se observa en la gráfica 10.



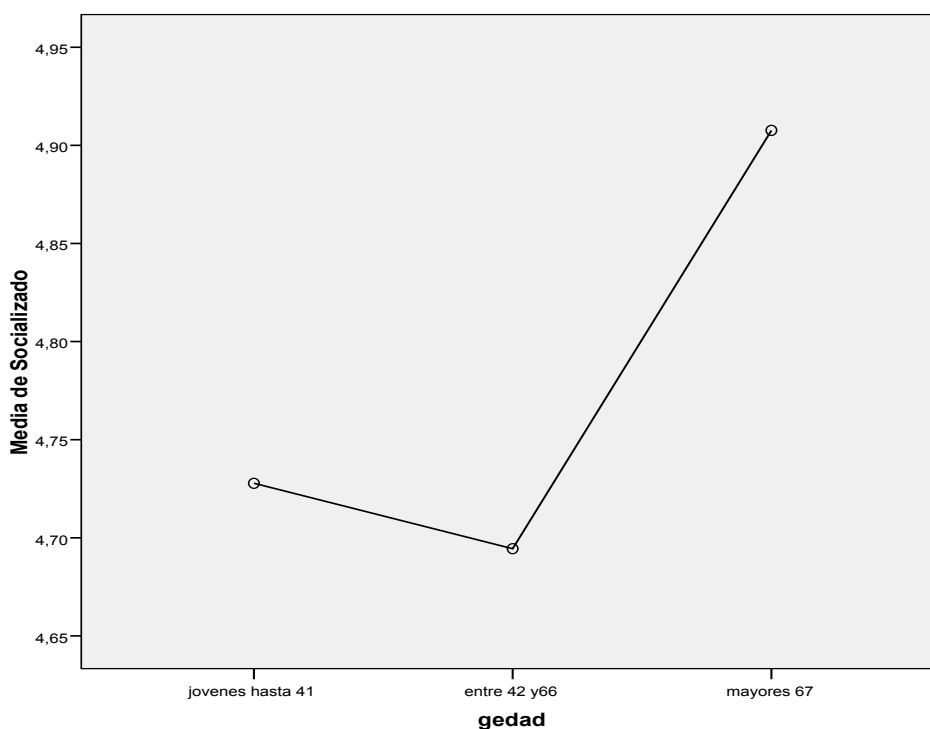
Gráfica 10. Puntuaciones medias obtenidas para el estilo de liderazgo socializado en función de ser testigo directo o indirecto.

También se encontraron diferencias significativas en el estilo personalizado entre los testigos directos e indirectos. En el estilo personalizado $F(1, 134) = 7.67$ $p = .006$. Se observa que es mayor la puntuación de los testigos indirectos ($M = 1.14$, $D.T. = .021$) que la de los testigos directos ($M = 1.02$, $D.T. = .059$). Al observar la gráfica 11 podemos ver el alto consenso que tienen los dos grupos en el momento de concebir el estilo de liderazgo que tienen.



Gráfica 11. Puntuaciones medias obtenidas para el estilo de liderazgo personalizado en función de ser testigo directo o indirecto.

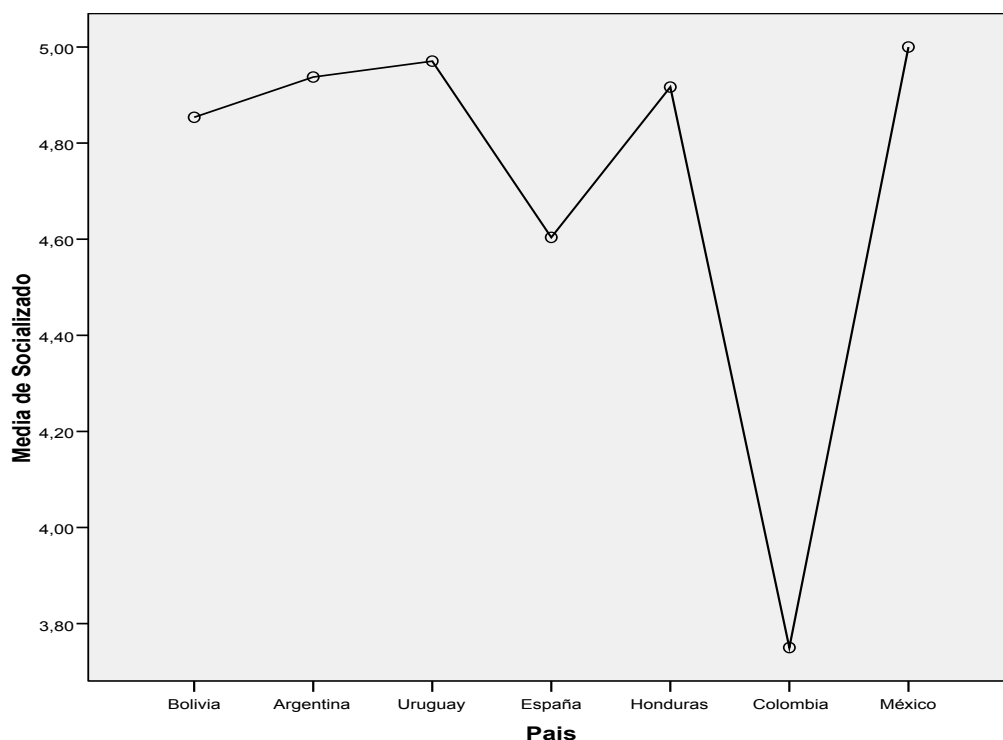
En cuanto al factor edad se encuentran que hay diferencias significativas según la edad en cuanto al estilo socializado de liderazgo $F(1,135) = 4.23, p = .017$. Los que obtienen una mayor puntuación son los mayores de 67 años ($M = 4.90$, $D.T. = .265$) seguidos de los jóvenes hasta 41 años ($M = 4.72$, $D.T. = .438$) y los que menos los comprendidos entre 42 y 66 años ($M = 4.69$, $D.T. = .405$). En cuanto al estilo personalizado no se observan diferencias significativas según la edad. Se observan los resultados en la gráfica 12.



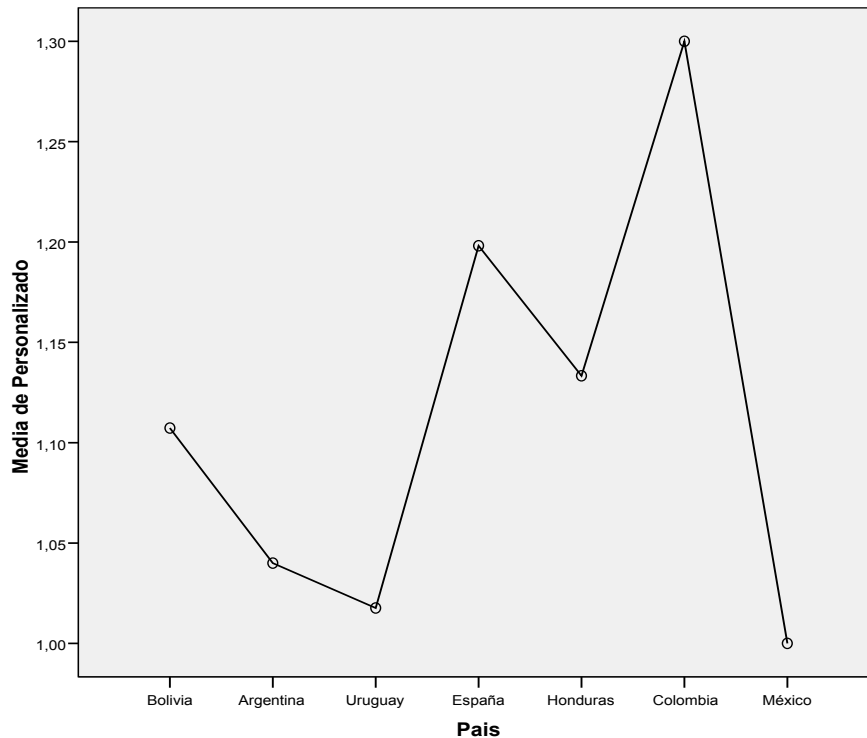
Gráfica 12. Puntuaciones medias obtenidas para el estilo de liderazgo Socializado en función del grupo de edad.

Se analizaron las diferencias que se pudieran encontrar en cuanto al sexo, no encontrándose diferencias significativas.

Para finalizar, también siguiendo con los objetivos de *H2 b*, se tuvieron en cuenta las diferencias significativas que pudieran existir en cuanto al país. Se encuentran diferencias significativas en cuanto al país tanto en el estilo socializado como personalizado. En cuanto a socializado ($F(1,6) = 5.594, p = .000$) es México ($M= 5$) el que puntúa más alto seguido de Uruguay ($M= 4.97, S.D. = .12$), Argentina ($M= 4.93, D.T.= .179$), Bolivia ($M= 4.85, D.T.= .357$), Honduras ($M= 4.91, D.T.= .144$), España ($M= 4.60, D.T.= .436$) y Colombia ($M= 3.85$). En cuanto al estilo personalizado el país que menos puntúa es México ($M= 1$) seguido de Uruguay ($M= 1.01, D.T.= .052$), Argentina ($M= 1.04, D.T.= .135$), Bolivia ($M= 1.10, D.T.= .209$), Honduras ($M= 1.13, D.T.= .115$), España ($M= 1.19, D.T.= .225$) y Colombia ($M= 1.30$). Estos datos los podemos observar en las gráficas 13 y 14.



Gráfica 13. Puntuaciones medias obtenidas para el estilo de liderazgo Socializado en función del país.



Gráfica 14. Puntuaciones medias obtenidas para el estilo de Liderazgo Personalizado en función del país.

Además, realizamos un Análisis de varianza univariante para cada uno de los estilos de liderazgo como Variable Dependiente y como Variable Independiente incluimos los grupos establecidos (grupo, sexo, edad y país). Con este análisis queríamos comprobar si se producirían efectos principales e interacciones entre las Variables Independientes.

Para el estilo socializado encontramos un efecto principal del país $F(6,135) = 2.87$, $p = .014$, $\eta_p^2 = .168$; potencia observada = .87, corroborando el resultado del análisis anteriormente informado. El país que obtiene una mayor puntuación es México ($M=5$) y el que menos puntúa es Colombia ($M= 3.75$). Respecto a las interacciones, en este caso, sólo se produce entre sexo x grupo de edad $F(2,135) = 3.75$, $p = .027$, $\eta_p^2 =$

.081; potencia observada = .67. En concreto, son los hombres y las mujeres mayores de 67 años los que la perciben más socializada.

Tabla 2. Resultados de la media y de la desviación típica en el estilo de liderazgo socializado según la interacción producida entre sexo y edad.

	HOMBRES <i>M (D.T.)</i>	MUJERES <i>M (D.T.)</i>
Jóvenes hasta 41	4.56 (.09)	4.79 (.09)
De 42 a 66	4.86 (.09)	4.63 (.07)
Mayores de 67	5 (.16)	4.88 (.07)

Para el estilo personalizado encontramos un efecto principal del grupo $F(6,135) = 3.03$, $p = .010$, $\eta_p^2 = .18$; potencia observada = .89. Nuevamente se corroboran los resultados anteriormente obtenidos. Los que puntúan más alto en el estilo personalizado son la ONG ($M = 1.27$, $D.T. = .05$) y los que menos personalizado la perciben son los testigos directos ($M = 1.033$, $D.T. = .46$). No se produce ningún efecto significativo en las interacciones.

Sin embargo, puesto que en este análisis univariante se incluyeron todas las variables consideramos que es menos informativo que los análisis comentados previamente.

Nuevamente podemos afirmar que la $H2 b$ se cumple puesto que existe un alto consenso y sólo nos encontramos con diferencias significativas para el estilo socializado en el país y en la interacción sólo en sexo x edad. En cuanto al estilo personalizado sólo encontramos diferencias significativas en cuanto al grupo de pertenencia. Tanto las

diferencias encontradas en el estilo socializado como personalizado son fácilmente explicables.

2. Análisis cuantitativo de las preguntas abiertas de la entrevista

Para las 7 preguntas abiertas que incluimos en la entrevista que realizamos a los Testigos Directos se optó por la realización de un análisis de contenido mediante la categorización de dichas preguntas. Para desarrollar el análisis se comenzó estableciendo los criterios de categorización que se iban a seguir. Optamos por tener en cuenta las categorías en función de las características de los tipos y estilos de liderazgo establecidas en la tabla nº 1 del Capítulo 2.

Tabla 3. Listado y significado de categorías para los distintos tipos de liderazgo: Carismático (color verde), Ideológico (color azul) y Pragmático (color rosa).

CATEGORÍAS	ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
1. OBJETIVOS FUTUROS	OB.FUT.	Señala la importancia que tienen las visiones, los proyectos, relacionado con un conjunto de metas futuras a largo plazo.
2. COMUNICACIÓN DE LA INSPIRACIÓN A TRAVÉS DE EMOCIONES	EMOC.	Se trataría de aplicar esta categoría si se utiliza un lenguaje afectivo como principal medio. Del mismo modo también se aplicaría si en el discurso hay emociones tanto positivas : felicidad, paz, alegría... como hay emociones negativas : miedo, ira, rabia, dolor...
3. MODELADO	MODEL.	Se aplicaría esta categoría si el líder es modelo para ellos con su conducta, con su vida o con su forma de ser. Si su testimonio les sirvió de estímulo e imitación.
4. ASUNCIÓN DE RIESGOS	RIESGO	Esta categoría hace referencia que con el discurso transmite una imagen heroica o de lucha a pesar de los riesgos que entrañe.
5. LOGROS PERSONALES	LOG.	Esta categoría hace alusión a compartir los

		logros, los objetivos que el líder va alcanzando. Logro conseguido por el líder y compartido con los demás.
6. EXPECTATIVAS DE RENDIMIENTO	RENDIM.	Se aplicaría esta categoría si el líder comunica o transmite que tiene metas para los demás y anima a seguirlas.
7. ESFUERZOS POR EL CAMBIO	CAMB.	En contextos duros y difíciles el líder comunica, con palabras o con hechos, que el cambio es posible y que trabaja por construir una sociedad mejor.
8. EXPOSICION A LA CRISIS	CRISIS	En los momentos críticos o en eventos marcados por la inestabilidad y el cambio el líder surge y se hace presente.
9. ENFOQUE DEL PASADO	ENFPAS.	El líder señala al grupo, como referente, las características del pasado o las tradiciones que vivieron.
10. COMPROMISO CON LAS CONVICCIONES	CONV.	El líder se basa en un sistema de creencias para tomar decisiones, seleccionar a los seguidores y motivar a otros.
11. ESPIRITUALIDAD	ESPIRT.	Se aplicaría esta categoría cuando la espiritualidad se considere como aspecto importante en la vida cotidiana y se muestre esta creencia a través de símbolos y rituales.
12. CONFLICTOS AMBIENTALES	CONFLT.	Se aplicaría esta categoría si el líder se enfrenta a condiciones sociales fuertes tales como guerras, asesinatos, etc.
13. INJUSTICIAS	INJUST.	Sobre la base de un sensibilidad ante la injusticia o la victimización se quiere restaurar la gloria del pasado o el lugar que le corresponde en la sociedad a los miembros del grupo
14. ENFOQUE ACTUAL	ACTUAL	Esta categoría se aplicará cuando el énfasis se pone en el día a día de los problemas actuales.
15. DATOS	DAT.	Se recurre a los datos de los hechos (números, análisis estadísticos...) usándolos en la toma de decisiones.
16. AVANCE GRADUAL DE LA VISIÓN	AVA.VISI.	Se consiguen pequeños logros con el objetivo de conseguir una gran meta.

17. EXPOSICIÓN A LA DIVERSIDAD	DIVERS.	La solución a los problemas se basa en una integración de conceptos discrepantes para formar soluciones únicas a los problemas cotidianos.
--------------------------------	----------------	--

Tabla 4. Listado y significado de cada categoría utilizada para identificar los distintos estilos de liderazgo: Socializado (color amarillo) y Personalizado (color rojo).

CATEGORÍA	ABREVIATURA	SIGNIFICADO
A. VISIÓN POSITIVA DE LOS DEMÁS	VIS.POS+	Esta categoría se aplicaría cuando el líder tiende a percibir a los demás de forma positiva, cree en ellos y con su liderazgo colabora a su realización y crecimiento personal.
B. VISIÓN POSITIVA DE SÍ MISMA	AUTOVIS.POS+	El líder confía en sus habilidades y se siente una persona capaz de llevar adelante la misión que tiene encomendada.
C. COMPROMISO CON LOS DEMÁS	COMPROM.	Se aplicará esta categoría cuando el líder sea capaz de anteponer las necesidades de los demás a las suyas propias y se compromete con los otros.
D. EXPOSICIÓN AL SUFRIMIENTO	SUFRIM.	Se aplicaría esta categoría si el líder muestra una preocupación por el bienestar de los demás. Del mismo también se señalaría si muestra empatía ante el sufrimiento de los demás.
E. AUTOPROTECCIÓN	AUTOPROT.	Se aplicaría esta categoría si el líder necesita protegerse a sí mismo, demuestra inseguridad y falta de control sobre la situación.
F. VISIÓN NEGATIVA DE LOS DEMÁS	VISL.NEG-	Con esta categoría se quiere expresar que el líder utiliza y manipula a las otras personas.
G. VISIÓN NEGATIVA DE SÍ MISMA	AUTOVISNG-	Esta categoría se aplicaría cuando el líder tiene manifestaciones de conductas narcisistas y egocéntricas.
H. MOTIVOS DE PODER	PODER	El líder necesita poder y justifica los daños que pueda ocasionar en la búsqueda de sus necesidades personales.

I. TEMAS VITALES NEGATIVOS	VIT.NEG-	El líder carece de preocupación por el sistema social pudiendo esto ser debido a sus percepciones negativas personales o las percepción negativa del mundo.
J. CENTRARSE EN UNO MISMO.	AUTOCENTR.	El líder buscaría la autoprotección y el autoengrandecimiento.

Una vez elaboradas las categorías, dos jueces independientes con conocimiento en análisis de contenido, analizan las mismas por separado y, posteriormente un tercer juez experto evalúa el grado de acuerdo y el nivel de discrepancia existente. En el caso de los dos jueces iniciales, el nivel de acuerdo fue del 78% en cuanto a la categoría asignada al tipo de liderazgo y del 80% en cuanto a la categoría asignada al estilo de liderazgo. Un tercer juez experto evaluó la categorización de los dos jueces independientes y se procedió a la fase de discusión y negociación final en la que el nivel de acuerdo alcanzado fue 89% en cuanto al tipo de liderazgo y de un 85% en cuanto al estilo de liderazgo. Respecto a el tanto por ciento restante se llegó a la conclusión de que era más adecuada otra categoría distinta a la señalada por los jueces. Por ejemplo, en el testigo número 1, en la pregunta 4, los jueces asignaron la categoría 8 y 7; después de un largo diálogo se asignó a la categoría 6. En algunos casos se dificultó la categorización por ofrecer pocos datos en las respuestas o por tratarse de algo muy concreto que no permitía establecer categorías de tipo o estilo de liderazgo. “Describe algún momento que vivió conflictivo y cómo actuó ella. (La respuesta fue): No me acuerdo... pero lo vivía con Espíritu Sobrenatural que ella tenía.” (Respuesta 4 del testigo 3), en este ejemplo no se pudo asignar ningún estilo de liderazgo concreto. En la pregunta 2 del testigo 6 hubo discrepancia en la asignación de la categoría en cuanto al estilo de liderazgo se refiere: “Cómo comunicaba sus ideales y su visión a los demás?. La respuesta fue: A nivel de Comunidad sí lo hacía. Hacia fuera no comunicaba tanto

por la falta de la aceptación. Faltaba el diálogo”. Tras un largo debate finalmente fue categorizada en la categoría F, pero hubo mucha discrepancia.

En una primera aproximación hay una serie de primeras conclusiones que obtenemos.

La *primera* conclusión destacable es que hay bastante grado de acuerdo, si bien existen algunas discrepancias por una tendencia a sobreestimar algunas categorías sobre las otras, concretamente la referida a la categoría D (exposición al sufrimiento). Como segunda observación dentro de este aspecto, señalamos que todos los entrevistados enfatizan fundamentalmente 3 aspectos. Siendo el 1º de ellos el Modelado (Categoría 3). Nazaria Ignacia dejó una huella en sus vidas y sigue siendo modelos para ellos. A modo de evidencia nos relata el sujeto 1 “Al conocerla me enseñó a amar a Jesús y hacerlo amar (pausa). Encontré en ella el modelo próximo, cercano (pausa). Me ofreció la plataforma de realizar ese ideal. Su ejemplo ha sido para mí un flechazo.”

El segundo aspecto a considerar es el énfasis de la comunicación a través de las emociones (Categoría 2). En muchos de sus discursos sobresalen las emociones positivas. Nos narra el sujeto 17 al preguntarle cuando hablaba de sus ideales cómo lo hacía y qué ideales transmitía: “Con un entusiasmo extraordinario, contagiaba en todo. Era de lo más cariñosa. Abrazaba a las niñas, les daba las buenas noches... las abrazaba y las besaba”. Del mismo modo también, subrayamos la insistencia que hacen los testigos del compromiso con las convicciones (Categoría 10). Los testigos perciben en ella un sistema de creencias fuerte desde ahí el compromiso con el que actúa. Nos relata el sujeto 11: “ Ella quería que todos conozcan a Dios y había que salir a la calle y servir a la gente”.

Como *tercera* conclusión que obtenemos de una primera aproximación es que existe un estilo muy determinado por parte de cada uno de los entrevistados y su discurso lo enfoca en un aspecto concreto de su propia vida referido a la huella que Nazaria Ignacia le dejó en un hecho concreto para cada uno de ellos. Cada uno focaliza las respuestas en algo que vivió y que realmente le impactó. Podríamos definir que el encuentro con Nazaria Ignacia fue vivencial, personal, determinante y significativo. Vivencial porque los encuentros están referidos a hechos concretos de su vida; personal pues los testigos narran experiencias únicas para cada uno de ellos; determinantes pues marcarán un hito en sus vidas, y significativos pues se trata de encuentros que no han pasado desapercibidos y han ido guardando a lo largo de sus años. Como evidencia transcribimos la que nos narra el sujeto 7: “ Todas las chicas se fueron de vacaciones y yo no tenía a nadie. Entonces nos quedamos yo, 2 perros y 2 ovejas. Estaba jugando con una de las ovejas a topa, ella (refiriéndose a Nazaria Ignacia) me estaba mirando desde la ventana. Y una oveja me tumbó. – “Niña!!! ¿Qué te has hecho?. Ella me cuidaba. Era muy cariñosa conmigo (Pausa). Si conseguía un caramelo de alguien me lo traía. (Pausa) Si en su comida le daban carnecita, me la traía. Era muy madre... ¿Estás bien? ¿No te duele nada?”.

Después de llegar a un consenso obtuvimos el siguiente cuadro de respuesta. Como podemos observar en la tabla 5 (tipos de liderazgo) y tabla 6 (estilos de liderazgo) en el interior fuimos colando el número de los sujetos que había respondido a la pregunta en la categoría que le habíamos asignado. A continuación pasamos a presentar el cuadro con la asignación de categorías relacionadas con los distintos de Liderazgo (véase Tabla 5).

Tabla 5. Aplicación de las categorías a las respuestas dadas por los sujetos. Según el tipo de Liderazgo: Carismático (verde) , Ideológico (azul) o Pragmático (rosa).

	PREG 1	PREG 2	PREG 3	PREG 4	PREG 5	PREG6	PREG7
CATG.1 OB.FUT.	2, 3, 7, 15,20, 25				17	21	14,20
CATG.2 EMOC.	1,9, 19	1, 2, 3, 4, 7,12,13, 18,19,20, 23,25	4,7, 8, 9,14,18, 19, 21, 22,25	2,4,13	9,13,16,17, 19, 20,21,23	1,2, 3, 4, 5,7, 8, 9, 12,13,14, 15 16, 17, 18, 19,20,21, 22,24,25	11, 17, 21
CATG.3 MODEL.	13,14	5,10,11,15, 16, 22	2, 3, 7, 15	14	1,2, 3,6,7 ,10,12, 18, 22	6	11,12, 17
CATG.4 RIESGO		6	1,6,10,11,17, 20	2,5,7,8, 11, 17,24,25		10	
CATG.5 LOG.		9,		16			
CATG.6 RENDIM.	24		16,5	1,16	4		7
CATG.7 CAMB.	5, 12,16,	10	11,24	7,		10,	
CATG.8 CRISIS						2	
CATG.9 ENFPAS.							

CATG.10 CONV.	8,11	17,24	5,16	5	5	1, 11	
CATG.11 ESPIRT.	2, 4, 5, 8, 11,13,17, 19, 22, 23	1,5,8,21	23	3, 9, 21,	4, 8, 11,15,24	11	13
CATG.12 CONFLT		14		11			
CATG.13 INJUST.	14						
CATG.14 ACTUAL	6,10			12		12	5
CATG.15 DAT.							
CATG.16 AVA.VISI							
CATG.17 DIVERS.	18			19			

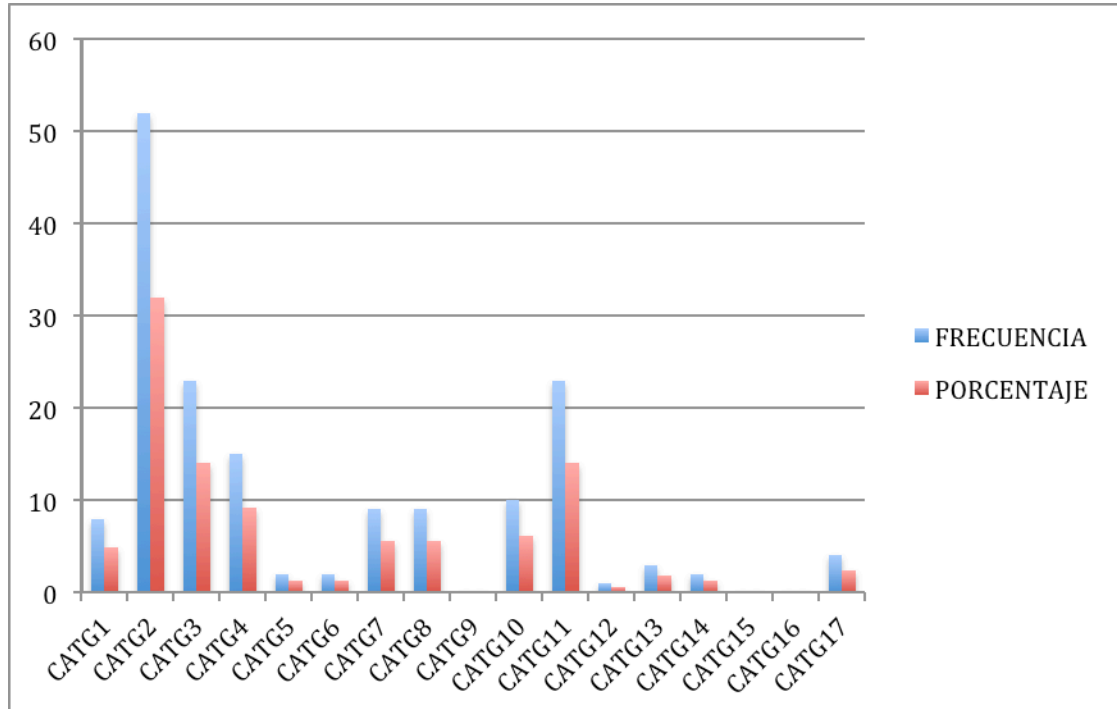
Seguidamente elaboramos una tabla con el número de frecuencias y el porcentaje para hacer un recuento de las categorías que se habían asignado. Véase Tabla 6.

Tabla 6. Frecuencia y Porcentaje de categorías según el tipo de Liderazgo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CATG 1	10	5.71
CATG 2	61	34.86
CATG 3	27	15.43
CATG 4	14	8
CATG 5	2	1.14
CATG 6	7	4
CATG 7	8	4.57
CATG 8	1	0.57

CATG 9	0	
CATG 10	10	5.71
CATG 11	25	14.28
CATG 12	2	1.14
CATG 13	1	0.57
CATG 14	5	2.85
CATG 15	0	
CATG 16	0	
CATG 17	2	1.14

En la gráfica 15 observamos la representación gráfica de las categorías que emergieron en el análisis de contenido. Las categorías que más sujetos emplearon son la número 2 (comunicación de la inspiración a través de emociones), seguida de la número 3 (modelado) y número 11 (espiritualidad) y la número 4 (asunción de riesgos). Las categorías 9 (enfoque del pasado), 15 (avance gradual a la visión) y 16 (exposición a la diversidad) no fueron asignadas a ninguna de las respuestas.



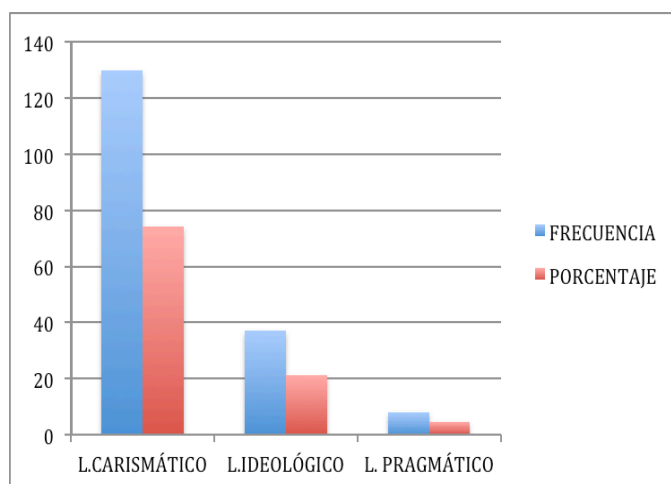
Gráfica 15: Frecuencia y porcentajes de respuestas a las categorías según el tipo de liderazgo.

Seguidamente asignamos cada categoría al tipo de liderazgo que pertenecen: de la categoría 1 a la 8 (Liderazgo Carismático), de la 9 a la 12 (Liderazgo Ideológico) y de la 13 a la 17 (Liderazgo Pragmático) y sumamos las frecuencias según el tipo de liderazgo y calculamos el porcentaje. El resultado que se obtuvo es que se recoge en la Tabla 7.

Tabla 7. Frecuencias y porcentajes que se obtienen tras agrupar las distintas categorías al tipo de liderazgo que le representa.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
L.CARISMÁTICO	130	74.28
L.IDEOLÓGICO	37	21.14
L. PRAGMÁTICO	8	4.57

Los datos de la Tabla 7 pueden contemplarse gráficamente en la gráfica 16.



Gráfica 16. Frecuencias y porcentajes que se obtienen tras agrupar las distintas categorías al tipo de liderazgo que le representa.

Tal y como se puede observar en la gráfica 16 podemos afirmar que los datos que obtenemos a través de la asignación de categorías a las respuestas abiertas de los entrevistados nos hablan, con una clara diferencia, de un Liderazgo Carismático, con una tendencia marcada de Ideológico y unas pinceladas de Pragmático. Estos datos nos llevan a confirmar la *H3* puestos que los resultados de un liderazgo que sobresale ante

los datos son evidentes, concretamente del Liderazgo Carismático, siendo esta misma conclusión la que obtenemos en la *HI* testada con las preguntas tipo Likert. En concreto, mientras que los resultado de la primera parte de la entrevista señalan que el tipo de Liderazgo es predominantemente Carismático, seguido de Pragmático e Ideológico (véase gráfica 2, en este mismo capítulo), en el análisis que acabamos de realizar las afirmaciones verbales que realizan los sujetos están más relacionadas con el tipo de Liderazgo Ideológico que el Pragmático (véase gráfica 16). En definitiva, queda claro en ambos casos que el tipo de Liderazgo es el Carismático, pero es necesario, aclarar de manera más precisa, con el resto de análisis que queda por realizar en la presente investigación, en relación al Pragmático e Ideológico.

A continuación pasamos a analizar el estilo de liderazgo, para ello realizamos el mismo proceso que el llevado a cabo para el tipo de liderazgo. Después de llegar a un consenso obtuvimos el siguiente cuadro de respuesta.; en el interior fuimos colando el número de los sujetos que había respondido a la pregunta en la categoría que le habíamos asignado. Véase Tabla 8.

Tabla 8. Aplicación de las categorías a las respuestas dadas por los sujetos. Según el estilo de Liderazgo: Socializado o Personalizado.

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6	PREGUNTA 7
CATG. A VIS.POS+	2,7,18	3,8,	22,		1,7,2	6,17,	7
CATG.B AUTOVIS. POS+			16			3,18	
CATG.C	1,3,5,9,10,13	1,2,5,7,9,	2,4,5,8,10	5,12	3,4,5,6,9,	4,5,8,9,10	5,20

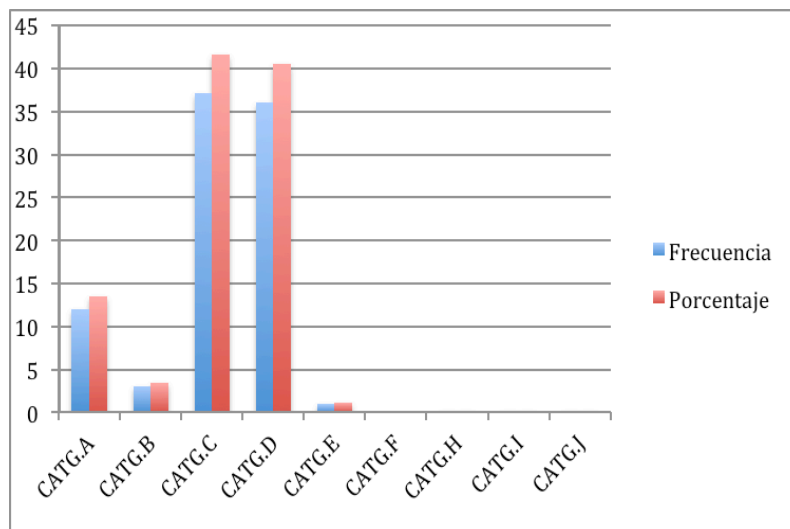
COMPROM		10,11,12, 15	,24		10,11		
CATG.D SUFRIM.	11, 12,14, 16,19	14,18	1,6,7,9, 11,13, 15, 17, 23,	1,2,7,8,9, 11,13,14, 17,19,24	18	1, 2, 7,12,13	11,12,17
CATG.E AUTO- PROT.		6					
CATG.F VISINEG-							
CATG.G AUTO- VISNG-							
CATG.H PODER							
CATG.I VIT.NEG-							
CATG.J AUTO- CENTR.							

A continuación elaboramos la frecuencia y el porcentaje de categorías según el estilo de Liderazgo. El resultado se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9. Frecuencia y Porcentaje de categorías según el estilo de Liderazgo.

	CATG.A	CATG.B	CATG.C	CATG.D	CATG.E	CATG.F	CATG.H	CATG.I	CATG.J
Frecuencia	12	3	37	36	1		0	0	0
Porcentaje	13.48	3.37	41.57	40.45	1.12		0	0	0

La representación gráfica de la tabla 9 es la que se recoge en la gráfica 17.



Gráfica 17: Frecuencia y porcentajes de respuestas a las categorías según el estilo de liderazgo.

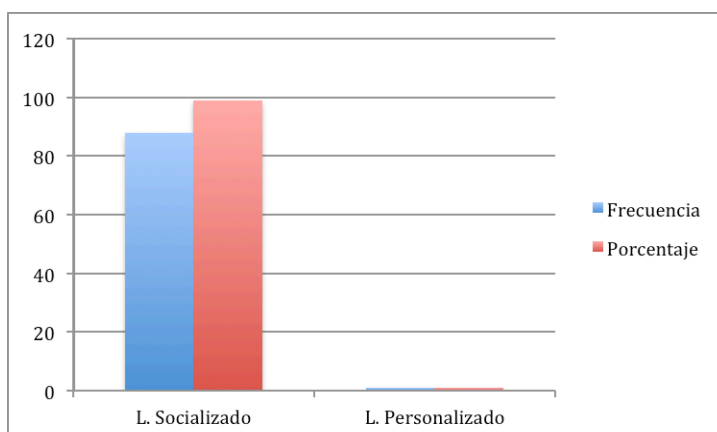
Las categorías con mayor número de respuestas asignadas son la categoría C (compromiso con los demás), seguida de la categoría D (exposición al sufrimiento), la categoría A (visión positiva de los demás), la categoría B (visión positiva de sí misma) y la E (autoprotección). Las categorías F (visión negativa de los demás), G (visión negativa de sí misma), H (motivos de poder), I (temas vitales negativos) y J (centrarse en uno mismo) no han sido asignadas a ninguna respuesta.

A continuación pasamos a analizar el estilo de Liderazgo que obtenemos con la asignación del categorías a las respuestas de los entrevistados para ello, asignamos cada categoría al estilo de liderazgo que pertenecen: de la categoría A a la D (Liderazgo Socializado), de la E a la J (Liderazgo Personalizado); sumamos las frecuencias según el estilo de liderazgo y calculamos el porcentaje. El resultado que se obtuvo es que se recoge en la tabla 10.

Tabla 10. Frecuencias y porcentajes que se obtienen tras agrupar las distintas categorías al estilo de liderazgo que le representa.

	L. Socializado	L. Personalizado
Frecuencia	88	1
Porcentaje	98.88	1.12

Los datos de la tabla 10 están representados en la gráfica 18.



Gráfica 18. Frecuencias y porcentajes que se obtienen tras agrupar las distintas categorías al tipo de liderazgo que le representa.

Con los datos de la obtenidos en la tabla 10 y posteriormente representados en la gráfica 18 podemos hablar de un liderazgo marcadamente socializado. Con estos datos se cumple la *H3* ya que es el mismo resultado que los obtenidos en el análisis cuantitativo, tal como indicamos en la *H2*.

Una vez que hemos analizado las preguntas abiertas de los testigos directos pasamos a analizar las preguntas abiertas del resto de los sujetos entrevistados.

Se trataba de 8 preguntas abiertas en la que los entrevistados no tenían límite de contestaciones en sus respuestas y para un análisis más fidedigno se recogieron todas las respuestas emitidas. La pregunta con mayor número de respuestas fue la 2; en esta

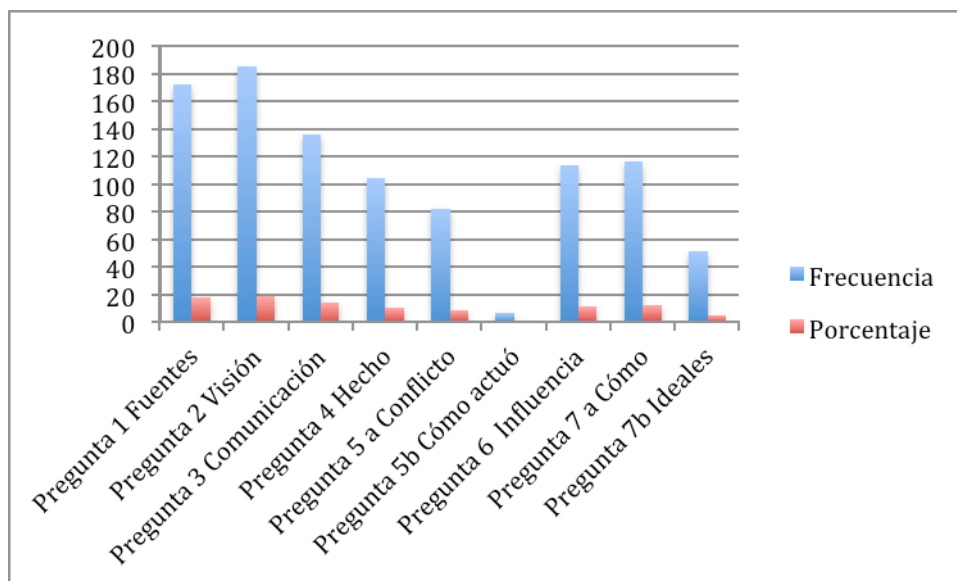
pregunta se pedía a los sujetos que describieran los ideales y la visión de Nazaria Ignacia; se obtuvieron 185 respuestas, lo que suponía un 19.13% del total de respuestas. La pregunta que fue menos respondida fue la segunda parte de la pregunta 5. En la primera parte se pidió a los sujetos que describieran si conocían algún momento conflictivo que viviera Nazaria Ignacia, obteniendo 82 respuestas (8.48% del total), y en la segunda parte se pedía que describieran cómo actuó, respondiendo solo 7 sujetos lo que supone un 0.72% del total. Cabe pensar que los sujetos consideraron que con responder a la primera parte de la respuesta era suficiente.

A continuación en la tabla 11 presentamos la frecuencia y el porcentaje de respuesta emitidas.

Tabla 11. Porcentaje y frecuencias de respuestas emitidas a las preguntas abiertas de la entrevista sobre Nazaria Ignacia.

	Frecuencia	Porcentaje
Pregunta 1 Fuentes	172	17.78
Pregunta 2 Visión	185	19.13
Pregunta 3 Comunicación	136	14.06
Pregunta 4 Hecho significativo	104	10.75
Pregunta 5 a Conflicto	82	8.48
Pregunta 5b Cómo actuó	7	0.72
Pregunta 6 Influencia	114	11.79
Pregunta 7 a Cómo	116	11.99
Pregunta 7b Ideales transmitidos	51	5.27

Representamos gráficamente los resultados de la tabla 11.



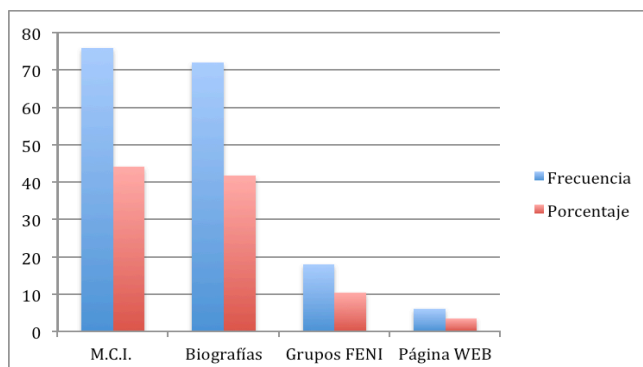
Gráfica 19. Representación gráfica de los Porcentajes y las frecuencias de respuestas emitidas a las preguntas abiertas de la entrevista sobre Nazaria Ignacia.

A continuación pasamos a comentar pregunta por pregunta las respuestas dadas a las mismas. En la pregunta 1 se preguntó a los entrevistados cómo habían conocido a Nazaria Ignacia, se les preguntaba por las fuentes del conocimiento o información que poseen de ella. Las respuestas fueron a través de las M.C.I., a través de la lectura de libros biográficos de Nazaria Ignacia, otros a través de otros miembros del grupo FENI y por último, también hubo personas que accedieron a este conocimiento a través de la página Web.

Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 1: “*Fuentes de acceso a la información sobre Nazaria Ignacia.*”

	M.C.I.	Biografía N.I.	Grupos FENI	Página WEB
Frecuencia	76	72	18	6
Porcentaje	44.18	41.86	10.41	3.48

A continuación pasamos a la representación gráfica de la tabla 12.



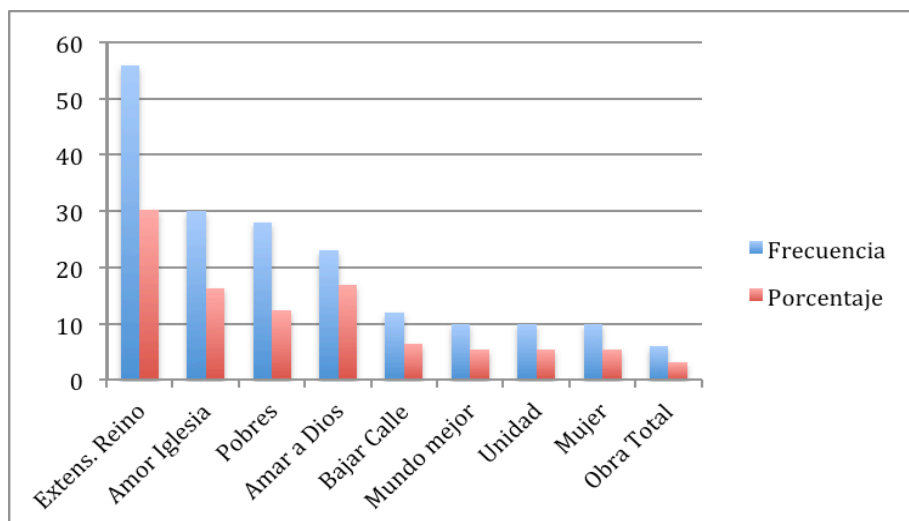
Gráfica 20. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 1: “*Fuentes de acceso a la información sobre Nazaria Ignacia.*”.

En la pregunta número 2 se pedía a los sujetos que describieran cuáles eran los ideales y la visión que tenía Nazaria Ignacia. Señalaron que los principales ideales y visiones que tenía Nazaria Ignacia eran: Trabajar por la extensión del Reino de Dios, mejorar el mundo, trabajar por la Unidad, trabajar por la dignidad de la mujer, trabajar por la erradicación de la pobreza, bajar a la calle y hacer realidad su sueño de la implementación de la Obra Total. A continuación, en la tabla 13 representamos la frecuencia y porcentaje de estas respuestas.

Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 2: “*Describe los ideales y visión de Nazaria Ignacia.*”.

	Extens. Reino	Amor Iglesia	Pobres	Amar a Dios	Bajar Calle	Mundo mejor	Unidad	Mujer	Obra Total
Frecuencia	56	30	28	23	12	10	10	10	6
Porcentaje	30.27	16.21	12.43	16.9	6.48	5.4	5.4	5.4	3.24

A continuación pasamos a representar gráficamente estas respuestas.



Gráfica 21. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 2: “Describe los ideales y visión de Nazaria Ignacia”.

De los datos se puede concluir que para los sujetos entrevistados los grandes ideales y la visión de Nazaria Ignacia eran: la extensión del Reino de Dios (30.27%), el amor a la Iglesia (16.21) y trabajar con los pobres luchando para erradicar la pobreza (12.43%).

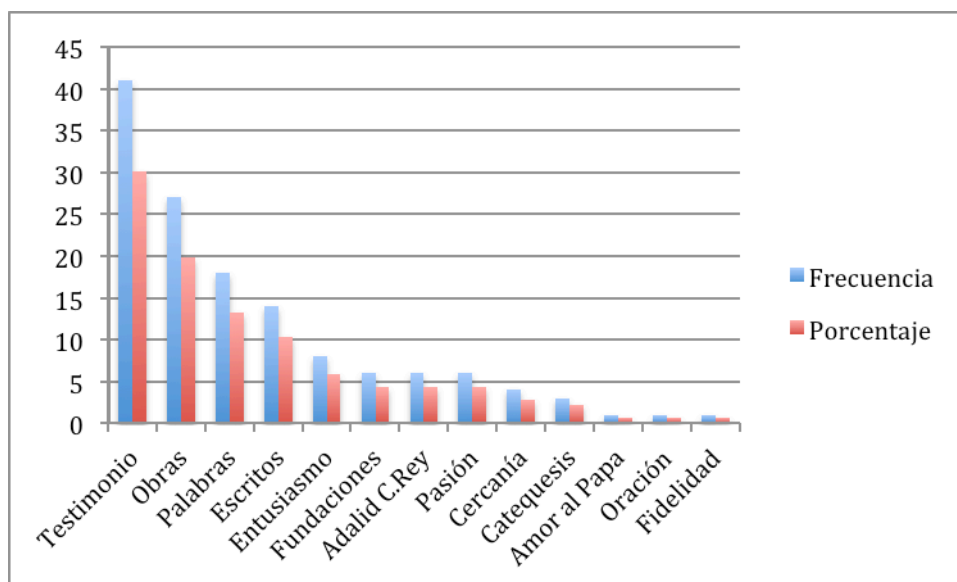
En la pregunta 3 se cuestiona a los entrevistados sobre los medios, las formas, los métodos con las que Nazaria Ignacia comunicaba sus ideales y visión a los demás. Esta misma pregunta se había realizado en la parte cuantitativa tipo Likert del cuestionario, en la pregunta 2, preguntando en qué medida comunicaba a las personas de su entorno los objetivos, metas e ideales, para responder del 1 al 5. En esta pregunta 3, los entrevistados respondieron que lo hacía a través de las fundaciones que iba realizando, con catequesis, a través de sus escritos y concretamente 6 sujetos (4.4%) concretaron que lo hacía a través de la Revista del Adalid de Cristo Rey, con palabras y hechos concretos y con la oración. Además señalaron actitudes concretas con las que comunicaba sus ideales y visión a los demás: con pasión, con cercanía, amando al Papa, con entusiasmo, pero sobre todo afirmaron que lo hacía con su ejemplo y testimonio de

vida y desde su fidelidad. A continuación en la tabla 14 mostramos la frecuencia y el porcentaje de estas respuestas.

Tabla 14. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 3: “¿Cómo comunicaba Nazaria Ignacia sus ideales y visión a los demás”

	Testimonio	Obras	Palabras	Escritos	Entusiasmo	Fundaciones	Adalid C.Rey	Con Pasión	Cercanía	Catequesis	Amor al Papa	Oración	Fidelidad
Frecuencia	41	27	18	14	8	6	6	6	4	3	1	1	1
Porcentaje	30.1	19.9	13.2	10.3	5.9	4.4	4.4	4.4	2.9	2.2	0.7	0.7	0.7

A continuación representamos gráficamente la tabla 14.



Gráfica 22. Representación gráfica de las frecuencias y los porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 3: “¿Cómo comunicaba Nazaria Ignacia sus ideales y visión a los demás”.

En la gráfica se observa cómo es con su testimonio de vida la manera de comunicar sus ideales y visión a los demás. Un testimonio de vida que conlleva obras y palabras.

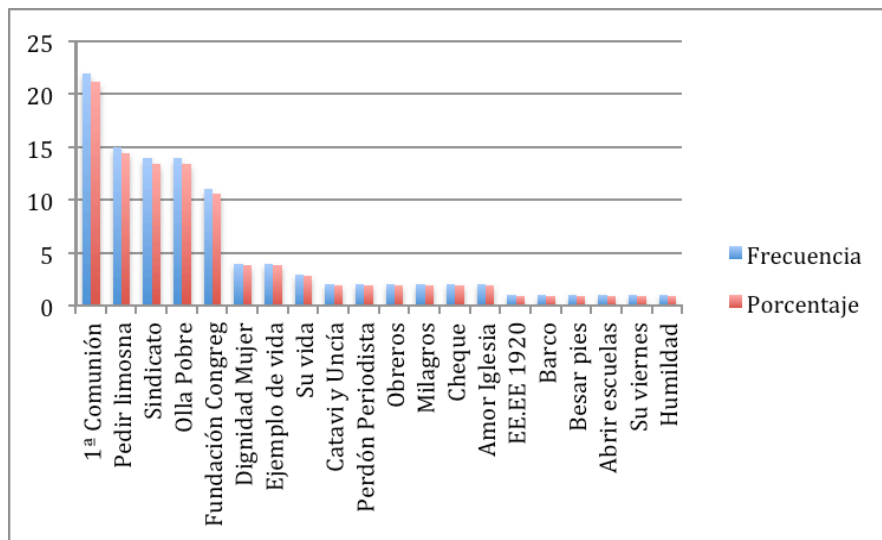
En la pregunta 4 se pide a los entrevistados que señalen algún hecho de la vida de Nazaria Ignacia que conozcan y que les resulte significativo. En esta pregunta vemos que los hechos significativos de Nazaria Ignacia son muy diversos pues a cada uno le resulta significativo un acontecimiento distinto. Algunos entrevistados señalaron hechos muy amplios y generales: su Bajar a la Calle, fue ejemplo; otros fueron muy amplios pero algo más concretos, entre los que señalamos: su amor a la Iglesia, abrir escuelitas para la promoción de la mujer campesina, trabajar por la dignidad de la mujer, estar unida a la Pasión de Cristo, en los momentos de lucha y dolor, que ella denomina: “sus viernes”, los milagros que realizó en vida, su lucha por los obreros y acompañarlos en una manifestación hacia la prefectura, la creación de la Olla del Pobre (los comedores populares),. La mayoría de los hechos significativos que se exponen se trata de datos muy concretos de su biografía: la primera misión de Nazaria Ignacia en las minas de Catavi y Uncía, , los Ejercicios Espirituales que realizó Nazaria Ignacia en 1920 y concretamente hacían los sujetos alusión a la visión y misión que recibió en ellos Nazaria Ignacia, besar los pies a un leproso, la creación del sindicato, el día que salió a pedir limosna y la escupieron, su encuentro con el periodista que la calumnió y el perdón que brotó de su corazón, su primera comunión, su humildad, la fundación de la congregación, su viaje a México en 1906 cuando conoció a las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, , los milagros que realizó en vida, el romper el cheque que le dio su padre para su dote al que respondió: no edificaré mi felicidad sobre el dolor de los demás. A continuación en la tabla 15 se puede observar la frecuencia y porcentaje de respuestas.

Tabla 15. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 4: “*Señala algún hecho de la vida de Nazaria Ignacia que conozcas y que te resulte significativo*”.

Hecho	Frecuencia	Porcentaje
1ª Comunión	22	21.15

Pedir limosna	15	14.42
Sindicato	14	13.46
Olla Pobre	14	13.46
Fundación Congreg	11	10.57
Dignidad Mujer	4	3.8
Ejemplo de vida	4	3.8
Su vida	3	2.8
Catavi y Uncía	2	1.92
Perdón Periodista	2	1.92
Obreros	2	1.92
Milagros	2	1.92
Cheque	2	1.92
Amor Iglesia	2	1.92
EE.EE 1920	1	0.96
Barco	1	0.96
Besar pies	1	0.96
Abrir escuelas	1	0.96
Sus vienes	1	0.96
Humildad	1	0.96

A continuación pasamos a representar gráficamente estos datos.



Gráfica 23. Representación gráfica de las frecuencias y los porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 4: “Señala algún hecho de la vida de Nazaria Ignacia que conozcas y que te resulte significativo”.

En la gráfica 23 podemos observar como los 5 hechos que se consideran con más significatividad en la vida de Nazaria Ignacia son: Su primera comunión; el ir a pedir limosna y al escupirla tras limpiarse extender su mano y decir: esto es para mí, ahora, por favor, deme algo para mis pobres; la creación del Sindicato Obrero Femenino y la creación de lo que fraternalmente ella denomina “Olla del Pobre”, es decir los Comedores Populares; además destacan entre los hechos con mayor significatividad la fundación de una Congregación Religiosa.

A continuación, en el enunciado 5, se pide a los entrevistados que describan algún momento conflictivo de la vida de Nazaria y cómo actuó ella.

De esta pregunta nos llama la atención, que, nuevamente son muchos los que nos describen algún hechos conflictivos de la vida de Nazaria Ignacia (82), pero que muy pocos entrevistados responden a la segunda parte de la pregunta (7 sujetos), el resto no contestan nada sobre cómo actuó Nazaria Ignacia.

Los hechos conflictivos que describen son: La guerra del Chaco, las entrevistas con los Obispos, la Guerra Civil Española, la Fundación de la Congregación Religiosa, la creación del Sindicato, el pedir limosna, acompañar a los obreros en su manifestación a la prefectura, la lucha por el nombre de la Congregación, acoger a un político que estaba siendo perseguido, los obstáculos que encontró en la Iglesia por ser mujer y la persecución y el ataque que se le hace en Oruro por el momento conflictivo que se generó ante quién era la fundadora de la Congregación.

De estos hechos conflictivos destacar que algunos de ellos ya fueron citados como hechos significativos: La fundación de la Congregación, la creación del Sindicato,

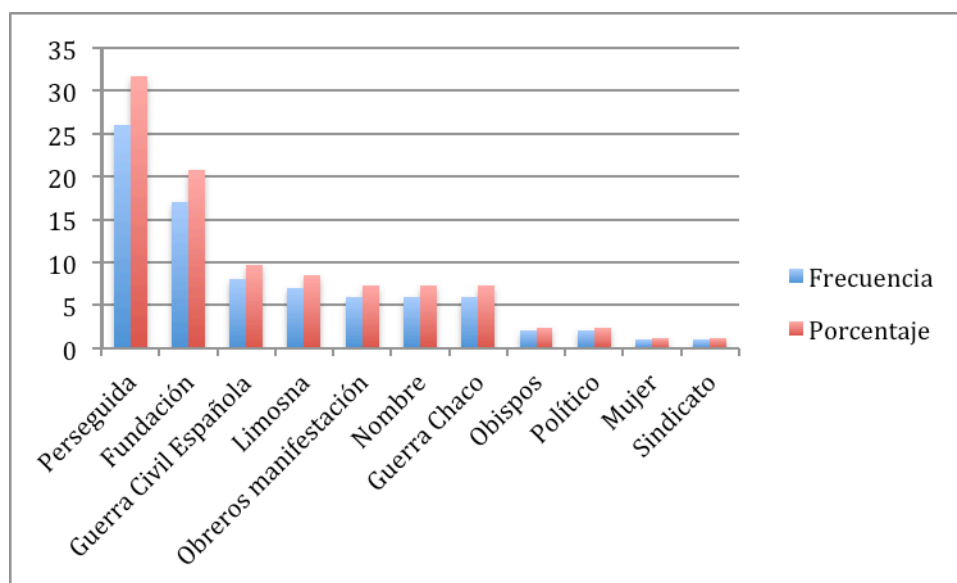
la manifestación con los obreros y el pedir limosna con la respuesta que le dieron y la respuesta que ella dio; luego a ese ser un hecho significativo le añaden un matiz de conflictividad.

Ante cómo actuó las respuestas que dieron son: con criterios evangélicos, con seguridad, serenidad y con confianza en Dios.

Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 5: “Describe si conoces algún momento conflictivo de la vida de Nazaria Ignacia”.

	Perseguida	Fundación	Guerra Civil Española	Limosna	Obreros manifestación	Nombre	Guerra Chaco	Obispos	Politico	Mujer	Sindicato
Frecuencia	26	17	8	7	6	6	6	2	2	1	1
Porcentaje	31.7	20.73	9.75	8.53	7.31	7.31	7.31	2.43	2.43	1.21	1.21

A continuación representamos gráficamente los datos.



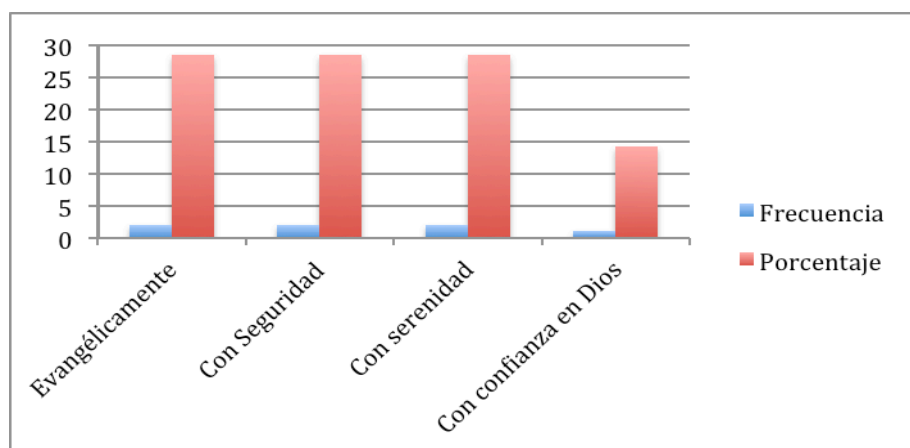
Gráfica 24. Representación gráfica de las frecuencias y los porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 5: “Describe si conoces algún momento conflictivo de la vida de Nazaria Ignacia”.

A continuación pasamos a analizar la segunda parte de esta pregunta cómo actuó Nazaria Ignacia ante los momentos conflictivos que vivió.

Tabla 17. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la segunda parte de la pregunta 5: *“Cómo actuó Nazaria Ignacia en algún momento conflictivo de su vida”*.

	Evangélicamente	Con Seguridad	Con serenidad	Con confianza en Dios
Frecuencia	2	2	2	1
Porcentaje	28.57	28.57	28.57	14.28

A continuación pasamos a representar gráficamente estos datos.



Gráfica 25. Representación gráfica de las frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la segunda parte de la pregunta 5: *“Cómo actuó Nazaria Ignacia en algún momento conflictivo de su vida”*.

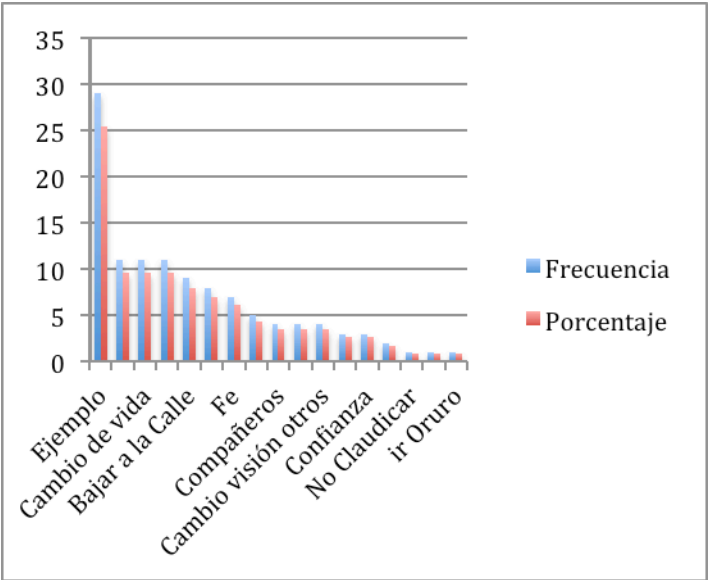
En la pregunta 6 se interrogó sobre la influencia que a nivel personal que había supuesto acercarse a los escritos y/o a las personas que conocieron a Nazaria Ignacia. Nuevamente las respuestas fueron muy diversas. Para unos Nazaria Ignacia había sido un ejemplo para sus vidas, incluso les ayuda a no “claudicar en su vida con los compromisos que había adquirido”, les ayudaba para ser mejores personas; otros relatan como el estudio de los escritos de Nazaria Ignacia o acercarse a personas que conocían su Obra les ha llevado a adquirir un compromiso, desde pertenecer a un grupo de la FENI o realizar una opción en su vida y ser religiosa M.C.I.. En cuanto a su forma de estar comprometido con la realidad, les había servido para tener una nueva misión, una nueva forma de evangelizar, incluso parafraseando a Nazaria Ignacia , había influido en

su “Bajar a la Calle”. Para otros había supuesto conocer a otras personas que estaban comprometidas con Nazaria Ignacia y había conocido a nuevos compañeros, otros les había llevado a aumentar su amor a la Iglesia, para otras les servía para no claudicar y seguir adelante. Para otras personas supuso crecer en fortaleza, aumentar su confianza en Dios. A una persona de las entrevistadas, le llevó el viajar a Oruro y conocer la realidad que había vivido Nazaria Ignacia. A continuación presentamos la frecuencia y el porcentaje de estas respuestas en la tabla 18.

Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 6: “*Cómo influyó en ti acercarte a los escritos y/o a las personas que conocieron a Nazaria Ignacia*”.

	Ejemplo	Misionar	Cambio de vida	Ser M.C.I.	Bajar a la Calle	Fortaleza	Fe	Impacto	Compañeros	Amor Iglesia	Cambio visión otros	Radicalidad	Confianza	Mejorar	No Claudicar	Ser FENI	Ir Oruro
Frecuencia	29	11	11	11	9	8	7	5	4	4	4	3	3	2	1	1	1
Porcentaje	25.43	9.6	9.64	9.64	7.89	7.01	6.14	4.38	3.5	3.5	3.5	2.63	2.63	1.75	0.87	0.87	0.87

Pasamos a representar gráficamente estos resultados.



Gráfica 26. Representación gráfica de las frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la pregunta 6: “*Cómo influyó en ti acercarte a los escritos y/o a las personas que conocieron a Nazaria Ignacia*”.

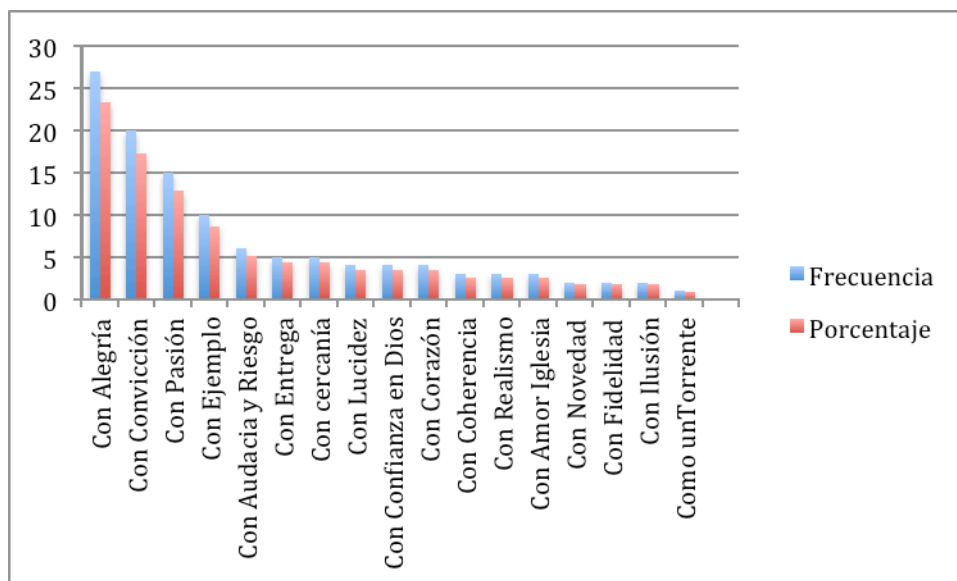
En la pregunta 7 se les pide a los entrevistados que digan cómo creen que Nazaria Ignacia hablaba de sus ideales y qué ideales transmitía. Nuevamente nos encontramos , igual que ocurrió en la pregunta 5, que tenemos en una misma pregunta dos cuestionamientos.

Por ello analizamos esta pregunta en dos partes. En la primera parte ante el cuestionamiento de cómo crees que hablaba Nazaria de sus ideales una rica diversidad de respuestas: con alegría, con novedad, con lucidez, con coherencia, con entrega, con confianza, con pasión, con convicción, con fidelidad, con cercanía al pueblo, con realismo, con audacia, riesgo, energía y valentía, con el corazón, con amor y con el ejemplo. Incluso uno de los entrevistados utiliza un símil: como un torrente. Pasamos a mostrar en una tabla las frecuencias y porcentajes de las respuesta.

Tabla 19. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la primera parte de la pregunta 7: *“Cómo crees que hablaba Nazaria Ignacia de sus ideales”*.

	Frecuencia	Porcentaje
Con alegría	27	23.27
Con convicción	20	17.24
Con pasión	15	12.93
Con el ejemplo	10	8.6
Con audacia y riesgo	6	5.17
Con entrega	5	4.31
Con cercanía	5	4.31
Con lucidez	4	3.4
Con confianza en Dios	4	3.4
Con corazón	4	3.4
Con coherencia	3	2.6
Con realismo	3	2.6
Con Amor a la Iglesia	3	2.6
Con novedad	2	1.72
Con fidelidad	2	1.72
Con ilusión	2	1.72
Como un torrente	1	0.86

A continuación representamos gráficamente estas respuestas.



Gráfica 27. Representación gráfica de las frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la primera parte de la pregunta 7: “*Cómo crees que hablaba Nazaria Ignacia de sus ideales*”.

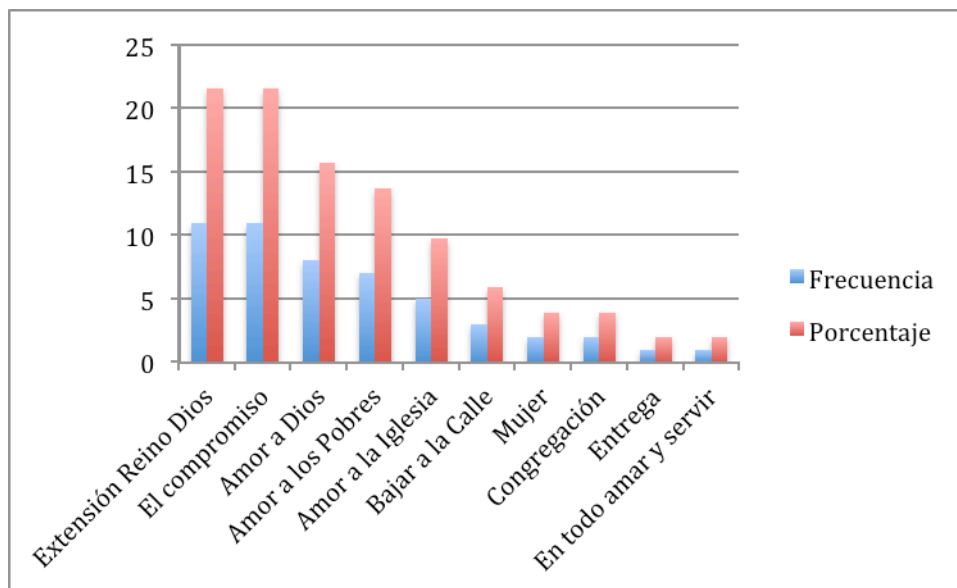
A continuación pasamos a analizar la segunda parte de la respuesta 7 en la que se preguntaba por los ideales que transmitía Nazaria Ignacia. Nuevamente los entrevistados realizaron un amplio despliegue de los ideales de Nazaria. Es llamativo cómo los entrevistados entre los ideales destacan tres “amores”: Amor a Dios, amor la Iglesia y amor a los pobres. Otros ideales que señalan son: El compromiso que algunos entrevistados aterrizan en: el Bajar a la Calle, la extensión del Reino de Dios, la mujer boliviana, la entrega. También señalan entre sus ideales: en todo amar y servir. A continuación pasamos a analizar los resultados y en la tabla 19 recogemos las frecuencias y porcentajes obtenidos.

Tabla 20. Frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la segunda parte de la pregunta 7: “*Qué ideales transmitía Nazaria Ignacia*”.

	Frecuencia	Porcentaje
Extensión del Reino de Dios	11	21.56
El compromiso	11	21.56
Amor a Dios	8	15.68

Amor a los pobres	7	13.72
Amor a la Iglesia	5	9.8
Bajar a la Calle	3	5.8
Dignidad Mujer	2	3.92
Congregación	2	3.92
Entrega	1	1.96
En todo amar y servir	1	1.96

A continuación presentamos gráficamente estos resultados.



Gráfica 28. Representación gráfica de las frecuencias y porcentajes de respuestas emitidas a la segunda parte de la pregunta 7: *Qué ideales transmitía Nazaria Ignacia*”.

La pregunta 8 no fue respondida por ninguno de los entrevistados y algunos que la respondieron hacían alusión a datos interesantes de su vida, pero no aportaran nada de Nazaria Ignacia: a modo de ejemplo: “que nací el mismo día que ella: 10 de enero, pero 38 años después. Sigo siendo la misma y lo seré hasta morir, que no me quedará mucho”.

Como conclusión de estas preguntas abiertas de las entrevistas realizadas hemos de afirmar que los entrevistados llegan a conocer a Nazaria Ignacia a través de la Congregación Religiosa que ella fundó, las Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Entre los ideales, que ellos perciben, que tiene Nazaria Ignacia, está la extensión del Reino de

Dios y el Amor a la Iglesia. Destacan la coherencia de vida de Nazaria Ignacia, un testimonio de vida que se traduce en obras y palabras. Entre los hechos más significativos señalan a dos, a nivel personal: uno de ellos es su primera comunión, el cual será referente en la vida de Nazaria Ignacia y el otro de ellos, es la reacción que tuvo ante el desprecio que sufrió cuando fue a pedir limosna, hecho ya narrado en este capítulo. Entre los hechos significativos de relevancia social destacan la Creación del primer sindicato obrero femenino de Latinoamérica y la creación de los comedores populares, denominados “Olla del Pobre”, además de la fundación de la Congregación. Como momento conflictivo señalan la persecución que sufrió en Oruro por considerar que la fundación de la Congregación fue realizada por otra religiosa que era de origen boliviano; para hacernos idea del grado de conflictividad de este hecho, es suficiente hacer una lectura de los artículos de prensa recogidos en el capítulo del legado. Junto a este hecho, destacan las dificultades que supuso la Fundación de la Congregación y los acontecimientos vividos en la Guerra Civil Española, desarrollados en el capítulo 3 de Historia del presente trabajo. Todos estos acontecimientos fueron vividos, según los entrevistados, desde claves evangélicas, con seguridad, con serenidad y con la confianza puesta en Dios.

Para los entrevistados Nazaria Ignacia es un ejemplo, les llevado a adquirir compromisos personales en su vida y les sirve de modelado para cuanto realizan. Ante la transmisión de sus ideales creen que lo hacía con alegría, con convicción, con pasión, con ilusión, con novedad, con lucidez, con audacia y riesgo, unido todo ello, como señalaron con anterioridad a la coherencia personal y al realismo. Nuevamente entre los ideales de Nazaria Iglesia, los entrevistados destacan la extensión del Reino de Dios, el amor a los pobres y desde ahí trabajar por la dignidad de la mujer, y el amor a la Iglesia.

Todas estas conclusiones nos hablan de un Liderazgo Carismático, ya que tiene unos objetivos futuros, como es la extensión del Reino de Dios, pero aterrizado en metas concretas. Además nos habla de una comunicación de sus ideales cargado de emociones: alegría, entusiasmo, etc. El modelado que se realiza en los entrevistados constituye una clave importante para sus vidas. Nazaria Ignacia asume los riesgos que la realización de su misión lleva implícita. Trabaja por el cambio, como ejemplo de este trabajo es la creación del Sindicato Obrero Femenino. Además tiene connotaciones del Liderazgo Ideológico pues por tratarse de un Liderazgo Religioso, la espiritualidad es clave para ella, considerándolo un aspecto importante en su vida.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE DATOS CUALITATIVOS

En este capítulo realizaremos un análisis cualitativo mediante la creación de las unidades de análisis. Seguidamente trabajaremos en el proceso de codificación y categorización para posteriormente realizar el análisis conceptual. Para dicho análisis utilizaremos el programa Atlas.ti. A continuación pasamos a explicar todo el proceso seguido, así como los resultados obtenidos.

1. Unidades de Análisis.

Una vez elegidos los dos documentos (“Bajemos a la Calle” y “Carta y reseña de la Cruzada Pontificia”) para realizar el análisis cualitativo de datos y habiendo elegido el programa de Atlas.ti por las razones expuestas en el apartado anterior, pasamos a realizar el análisis cualitativo de los textos. Para ello, llevamos a cabo el proceso que continuación se expone.

Los dos textos o documentos seleccionados son nuestras Unidades de Análisis. Las Unidades de Análisis son los bloques de textos considerados “relevantes” que figuran en los documentos (Luque y Ontoria, 2000, p. 129). A su vez, el texto se descompone en frases o expresiones lingüísticas relacionadas con un tema determinado, que aluden a una categoría o varias categorías.

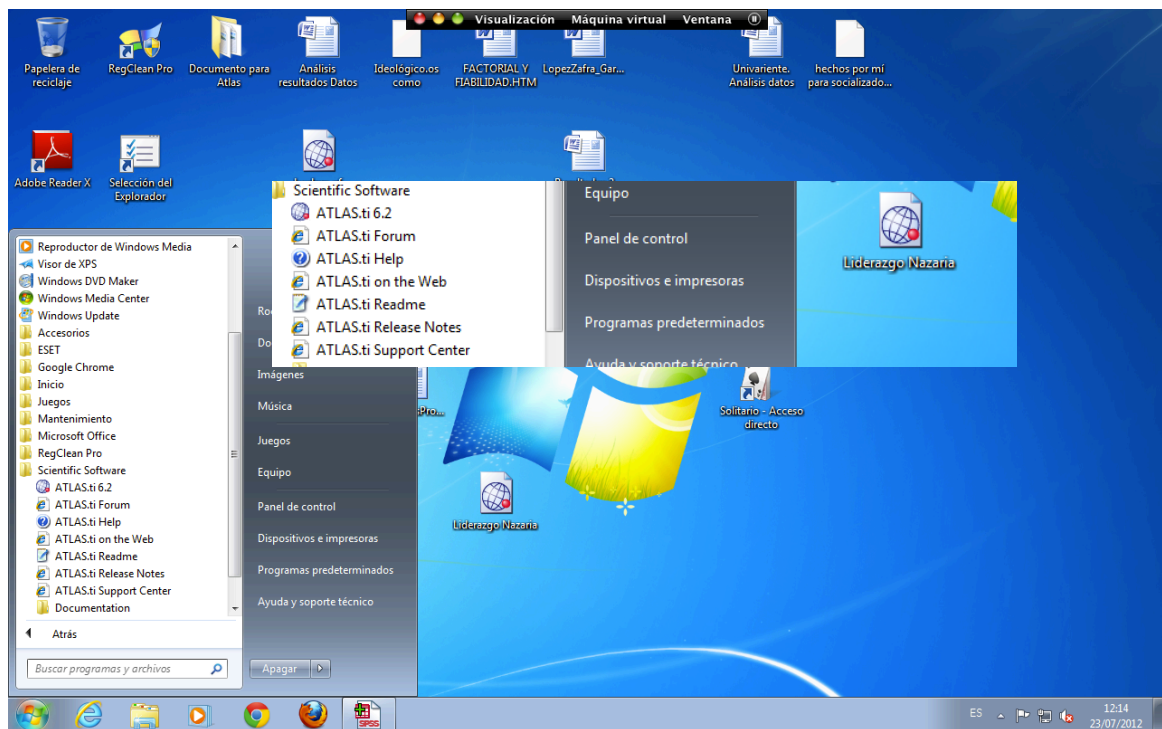
2. Proceso de codificación o “Emergencia de los códigos”.

Una vez que hemos preparado las Unidades de Análisis el paso siguiente es realizar la codificación. Los Códigos son palabras que se aplican a las Unidades de Análisis para poder llegar a una clasificación y posteriormente a una categorización.

A continuación pasamos a señalar el proceso seguido en el tratamiento de los documentos en el Atlas.ti para obtener los códigos.

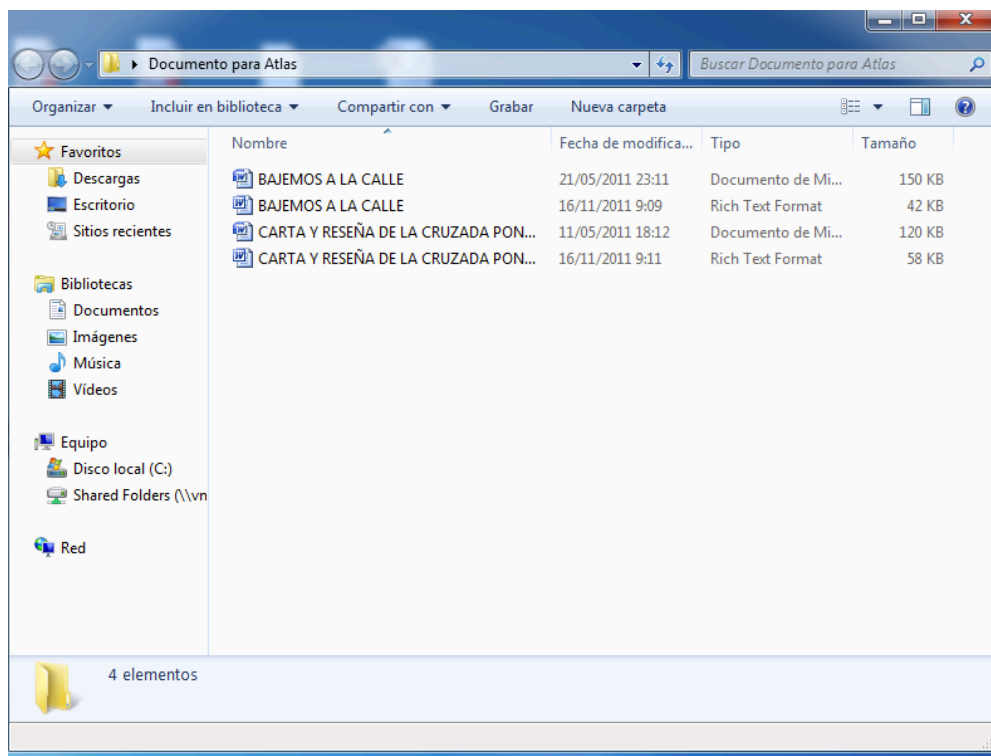
1. Lo primero que hicimos fue crear la Unidad Hermenéutica “Liderazgo Nazaria” en la que íbamos a trabajar (véase Figura 1.)

Figura 1. Imagen de pantalla en la que podemos observar la creación de la Unidad Hermenéutica Liderazgo Nazaria.



Una vez recogidos los dos documentos a analizar creamos dos archivos en formato de textos *.rtf. o texto enriquecido (Rich Text Format) para poder trabajar los textos en la Unidad Hermenéutica que habíamos creado.(Véase Fig.2)

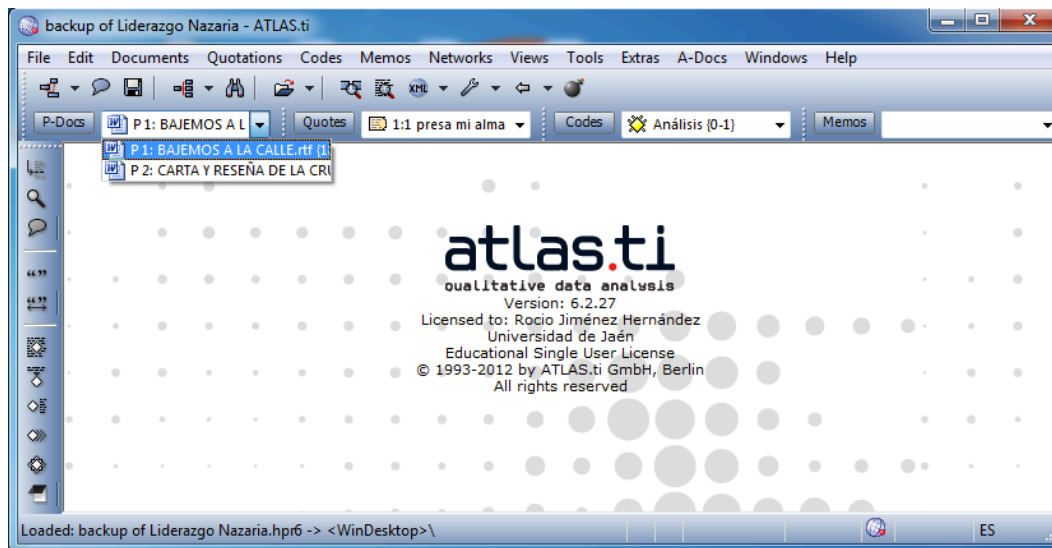
Figura 2. Imagen de pantalla donde se puede observar la creación de dos archivos en *RTF



Una vez transformados los textos de Word a documentos *.RTF, estos dos documentos fueron nominados: bajemos a la Calle, donde se encuentra el texto del Adalid de Cristo Rey del año 1933 y el otro documento fue llamado Carta y Reseña de la Cruzada Pontificia del año 1925.

De esta forma obtuvimos los “documentos primarios” los cuales fueron asignados a la Unidad Hermenéutica, que habíamos creado “Liderazgo Nazaria” como documentos en los que comenzar a trabajar (véase Figura 3)

Figura 3. Imagen de pantalla donde se puede observar los dos documentos primarios.

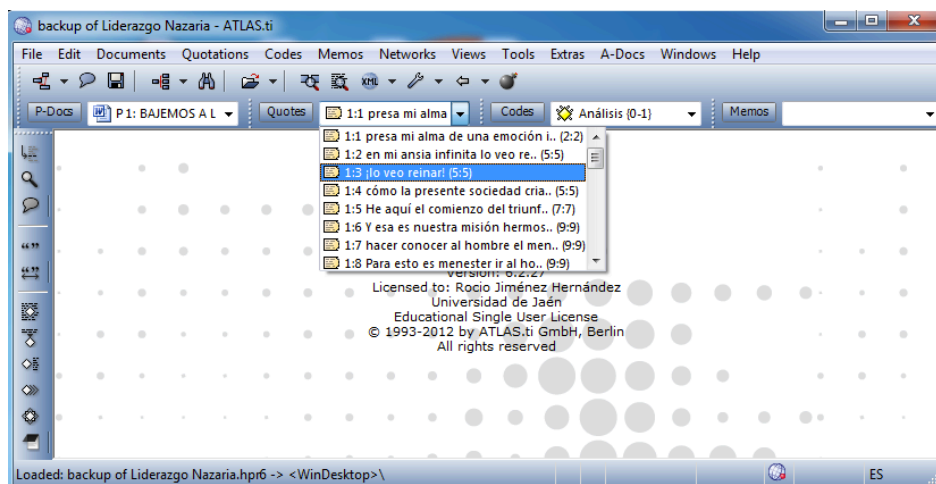


3. Creación de citas.

Una Cita es un segmento de un documento primario que tiene interés o es importante para la investigación que estamos llevando a cabo. Las citas son segmentos de texto dotados de significados y que constituyen una primera reducción de los datos brutos (Muñoz, 2003).

Cuando se crea una cita el programa le asigna automáticamente un identificador que está formado por el índice del texto primario al que pertenece y las primeras treinta letras (véase Figura 4)

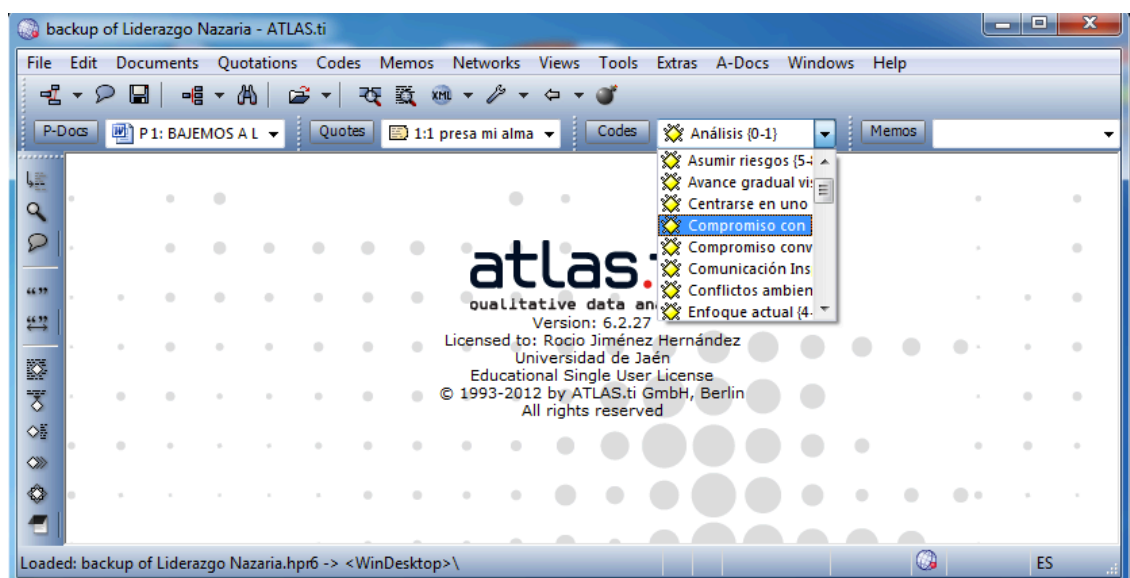
Figura 4. Imagen de pantalla donde se pueden observar la identificación de algunas de las citas creadas.



A través de los códigos hemos podido clasificar qué es lo que dice el texto.

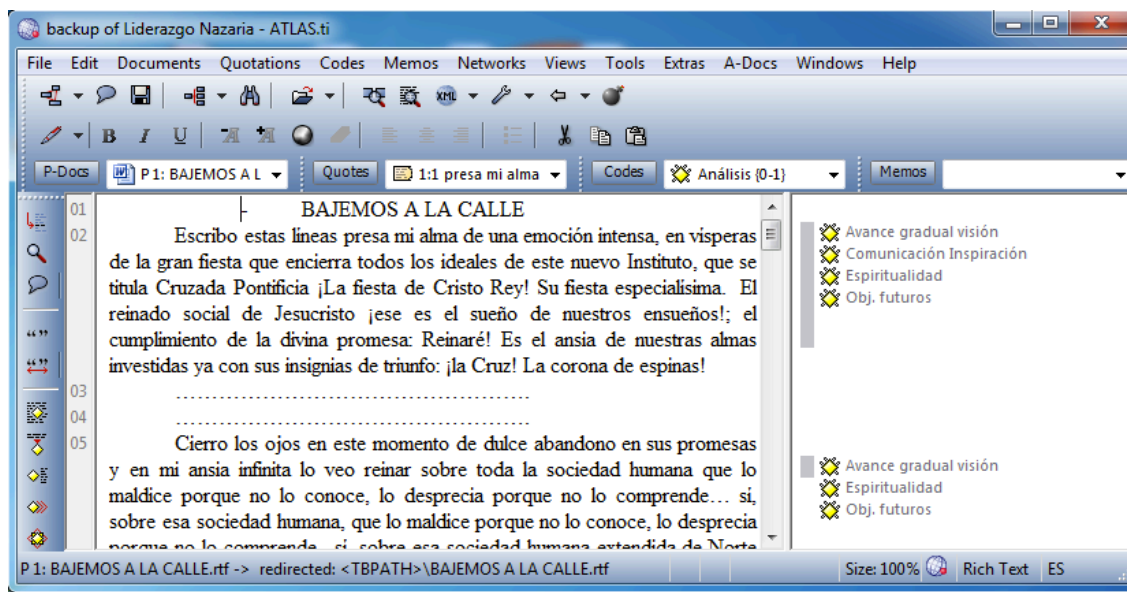
El proceso de codificación estuvo guiado por las hipótesis planteadas en la investigación y desde ahí determinamos el contenido de las categorías. En nuestra investigación para la obtención de los códigos que se tuvieron en cuenta fueron obtenidos de la columna llamada “constructo” que se pueden observa en la tabla nº 1 del Capítulo 1. Se trata del mismo punto de partida que cogimos para la creación de las categorías que utilizamos para realizar el análisis cualitativo que anteriormente hemos elaborado, con el objetivo de analizar la parte cualitativa de las entrevistas realizadas a los testigos no directos (véase Figura 5).

Figura 5. Imagen de pantalla donde se pueden observar la creación de códigos.



El procedimiento que utilizamos para la asignación de los códigos a las citas fue deductivo, puesto que los códigos ya los habíamos obtenido de la tabla nº 1 del Capítulo 2. Por lo tanto, a lo largo de los documentos, según los criterios de investigación que tenemos establecidos, hemos ido asignando a las citas el código o los códigos que hemos visto que se encontraban en las mismas (véase Figura 6).

Figura 6. Imagen de pantalla donde se pueden observar las citas con los códigos asociados a las mismas.



Para verificar la fiabilidad de la asignación de códigos a las citas, sobre la codificación ya realizado, otra investigadora experta en análisis de contenido llevó a cabo el mismo proceso. Posteriormente se llegó a un consenso entre ambas investigadoras quedando así codificado el texto.

4. Categorización

Llegado a este momento de categorización nos planteamos que en el estudio que estamos realizando los códigos coinciden con las categorías. Tomando como punto de referencia la categorización ya realizada para el análisis de datos cualitativos vimos que la nominación eran fácilmente comparables. Como puede observarse en la tabla 1 sólo se realizan tres cambios a nivel nominal (Comunicación de la inspiración $\approx$ Comunicación de la inspiración a través de emociones; Gestión de la imagen $\approx$ Modelado y Análisis $\approx$ Datos). No obstante, a nivel conceptual, la significación es la misma y fácilmente identificable.

Tabla 1. Listado comparativo de categorías para los distintos tipos de liderazgo: Carismático, Ideológico y Pragmático y estilos: Socializado y Personalizado

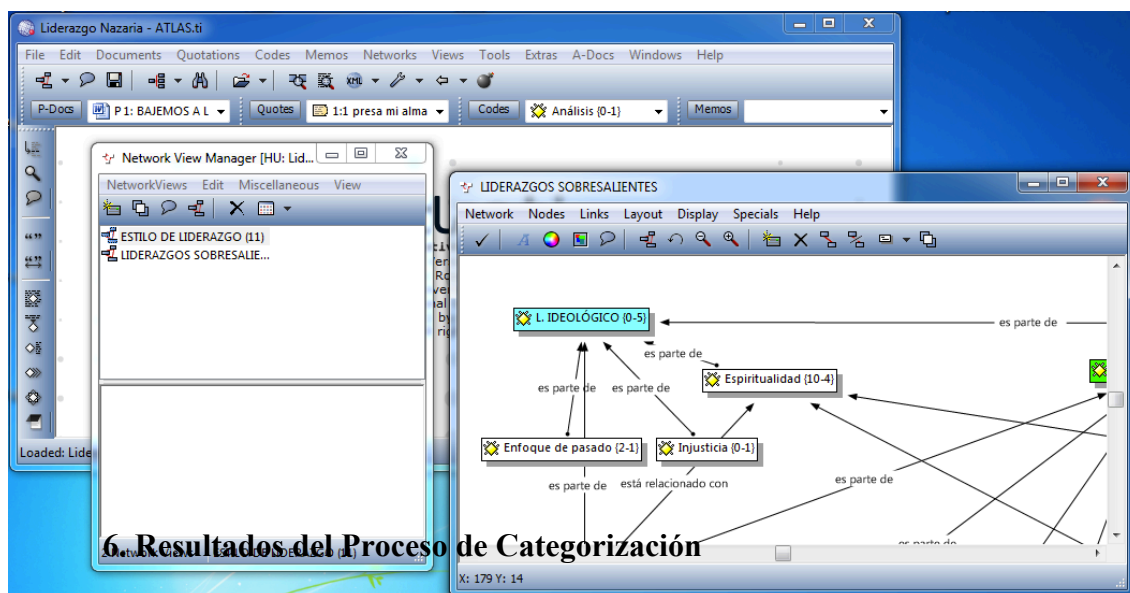
CÓDIGOS QUE PASAN A SER CATEGORÍAS	CATEGORÍAS Y SUS ABREVIATURAS UTILIZADAS ANTERIORMENTE
1. OBJETIVOS FUTUROS	OBJETIVOS FUTUROS (OB.FUT.)
2. COMUNICACIÓN DE LA INSPIRACIÓN	COMUNICACIÓN DE LA INSPIRACIÓN A TRAVÉS DE EMOCIONES (EMOC.)
3. GESTIÓN DE LA IMAGEN	MODELADO (MODEL.)
4. ASUNCIÓN DE RIESGOS	ASUNCIÓN DE RIESGOS (RIESGO)
5. LOGROS PERSONALES	LOGROS PERSONALES (LOG.)
6. EXPECTATIVAS DE RENDIMIENTO	EXPECTATIVAS DE RENDIMIENTO (RENDIM.)
7. ESFUERZOS POR EL CAMBIO	ESFUERZOS POR EL CAMBIO (CAMB.)
8. EXPOSICIÓN A LA CRISIS	EXPOSICIÓN A LA CRISIS (CRISIS)
9. ENFOQUE DEL PASADO	ENFOQUE DEL PASADO (ENPAS.)
10. COMPROMISO CON CONVICCIONES	COMPROMISO CON LAS CONVICCIONES (CONV.)
11. ESPIRITUALIDAD	ESPIRITUALIDAD (ESPIRT.)
12. CONFLICTOS AMBIENTALES	CONFLICTOS AMBIENTALES (CONFLT.)
13. INJUSTICIAS	INJUSTICIAS (INJUST.)
14. ENFOQUE ACTUAL	ENFOQUE ACTUAL (ACTUAL)
15. ANÁLISIS	DATOS (DAT.)
16. AVANCE GRADUAL DE LA VISIÓN	AVANCE GRADUAL DE LA VISIÓN (AVA.VISI.)
17. DIVERSIDAD	EXPOSICIÓN A LA DIVERSIDAD (DIVERS.)
A. VISIÓN POSITIVA DE LOS DEMÁS	VISIÓN POSITVA DE LOS DEMÁS (VIS.POS+)
B. VISIÓN POSITIVA DE SÍ MISMA	VISIÓN POSITIVA DE SÍ MISMA (AUTOVIS.POS+)
C. COMPROMISO CON LOS DEMÁS	COMPROMISO CON LOS DEMÁS (COMPROM.)
D. EXPOSICION AL SUFRIMIENTO	EXPOSICION AL SUFRIMIENTO (SUFRIM.)
E. AUTOPROTECCIÓN	(AUTOPROTECCIÓN AUTOPROT.)
F. VISIÓN NEGATIVA DE LOS DEMÁS	VISIÓN NEGATIVA DE LOS DEMÁS (VISL.NEG-)
G. VISIÓN NEGATIVA DE SÍ MISMA	VISIÓN NEGATIVA DE SÍ MISMA (AUTOVISNG-)
H. MOTIVOS DE PODER	(MOTIVOS DE PODER (PODER))
I. TEMAS VITALES NEGATIVOS	TEMAS VITALES NEGATIVOS (VIT.NEG-)
J. CENTRARSE EN UNO MISMO	CENTRARSE EN UNO MISMO (AUTOCENTR.)

NOTA. Hemos utilizado los colores para consignar la diferenciación que del tipo y estilo de liderazgo al que se refieren las categorías. Con el color verde están señalados los códigos que corresponden al tipo de Liderazgo Carismático; azul, Liderazgo Ideológico; rosa, Liderazgo Pragmático. Con el color amarillo se marcan las categorías correspondientes al estilo de Liderazgo Socializado y con el rojo, al Personalizado.

5. Análisis conceptual.

Una vez finalizado el análisis de codificación y categorización pasamos al análisis conceptual de los resultados. Nos situamos en un nivel de abstracción donde buscamos las relaciones que existen entre los códigos o categorías que hemos establecido. Determinamos establecer dos tipos de relaciones: “es parte de...” de esta manera podemos relacionar las categorías al tipo de liderazgo con el que están asociadas; una segunda relación es “está asociado con...” así podemos encontrar las relaciones que se han establecido entre las distintas categorías. Para establecer esta segunda relación hemos tenido en cuenta la relación de códigos que se asociaron en una misma cita. De esta manera elaboramos las “networks” o “redes relacionales”. Para ello creamos dentro de la Unidad Hermenéutica “Liderazgo Nazaria” creamos dos nuevas Unidades Hermenéuticas que denominamos “LIDERAZGOS SOBRESALIENTES”, para referirnos a Liderazgo Carismático, Ideológico y Pragmático y “Estilos de Liderazgo” para referirnos a los estilos socializado y personalizado (véase Figura 7).

Fig.7. Imagen de pantalla donde se puede observar la creación de las Unidades Hermenéuticas “LIDERAZGOS SOBRESALIENTES” y “Estilos de Liderazgo”; del mismo modo se puede observar la creación de redes relacionales.



A continuación pasamos a realizar un análisis para ver las categorías que se encuentran más presentes en los documentos que hemos analizado. Ello lo hacemos a través del recuento de frecuencia y elaboración de porcentajes. Los resultados que aquí se presentan son los finales, los cuales son producto de un análisis realizado por la doctorando y otra investigadora. Posteriormente se realizó un proceso de discusión y se llegó a un consenso. El nivel de acuerdo inicial era de consenso en el Documento “Bajemos a la Calle” y en el Documento “Carta y Reseña de la Cruzada Pontificia del año 1925” la segunda investigadora añadió 3 relaciones que fueron discutidas e incluidas por considerarse pertinentes. A continuación pasamos a analizar los resultados finales.

En primer lugar, analizamos las categorías que se encontraban en el texto. El número total de asignación de categorías fue de 107.

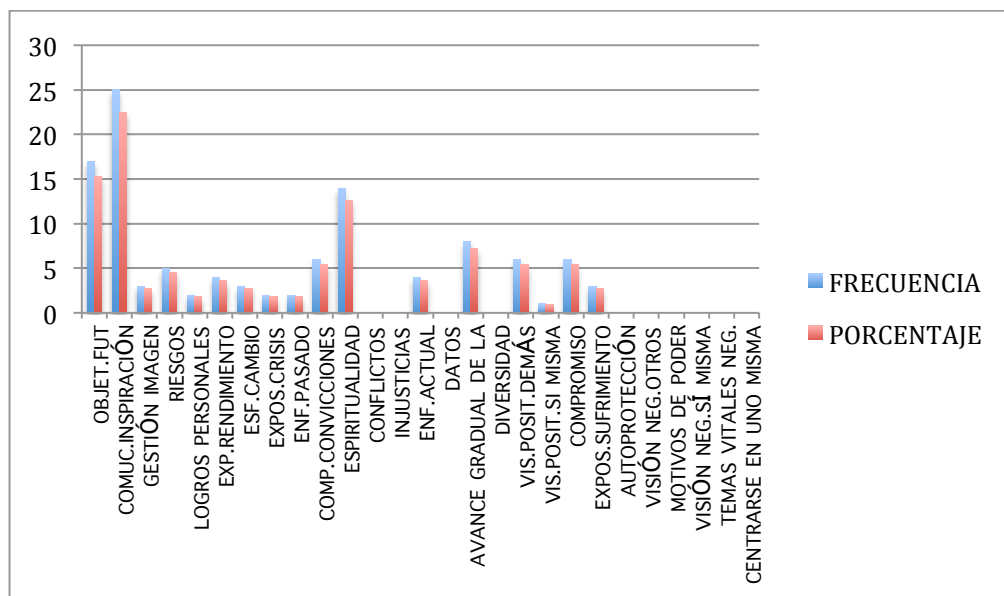
Tabla 2. Frecuencia y porcentaje de asignación para cada una de las categorías en los documentos trabajados.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBJET.FUT	17	15.32
COMUC.INSPIRACIÓN	25	22.52
GESTIÓN IMAGEN	3	2.7
RIESGOS	5	4.5
LOGROS PERSONALES	2	1.8
EXP.RENDIMIENTO	4	3.6
ESF.CAMBIO	3	2.7
EXPOS.CRISIS	2	1.8
ENF.PASADO	2	1.8
COMP.CONVICCIONES	6	5.4
ESPIRITUALIDAD	14	12.61
CONFLICTOS	0	0
INJUSTICIAS	0	0
ENF.ACTUAL	4	3.6

DATOS	0	0
AVANCE GRADUAL DE LA VISIÓN	8	7.2
DIVERSIDAD	0	0
VIS.POSIT.DEMÁS	6	5.4
VIS.POSIT.SI MISMA	1	0.9
COMPROMISO	6	5.4
EXPOS.SUFRIMIENTO	3	2.7
AUTOPROTECCIÓN	0	0
VISIÓN NEG.OTROS	0	0
MOTIVOS DE PODER	0	0
VISIÓN NEG.SÍ MISMA	0	0
TEMAS VITALES NEG.	0	0
CENTRARSE EN UNO MISMA	0	0

En la tabla podemos observar como los ítems con una mayor frecuencia y porcentaje de aparición son: Comunicación de la inspiración (frecuencia:25; porcentaje:22.52); Objetivos futuros (frecuencia:17; porcentaje:15.32); Espiritualidad (frecuencia:14; porcentaje:12.61); Avance gradual de la visión (frecuencia:8; porcentaje:7.2); Compromiso con los demás y Compromiso con los otros (frecuencia:6; porcentaje:5.4); asunción de riesgos (frecuencia:5; porcentaje:4.5); Expectativas de rendimiento y Enfoque actual (frecuencia:4; porcentaje:3.6); Gestión de Imagen, Esfuerzo por el Cambio y Exposición al sufrimiento (frecuencia:3; porcentaje:2.7); Logros personales, Exposición a la crisis y Enfoque del Pasado (frecuencia:2; porcentaje:1.8) y Visión positiva de sí misma (frecuencia:1; porcentaje:0.9).

A continuación pasamos a representar estos resultados en la gráfica 1.



Gráfica 1. Representación gráfica del número de frecuencia y porcentaje de asignación para cada una de las categorías en los documentos trabajados.

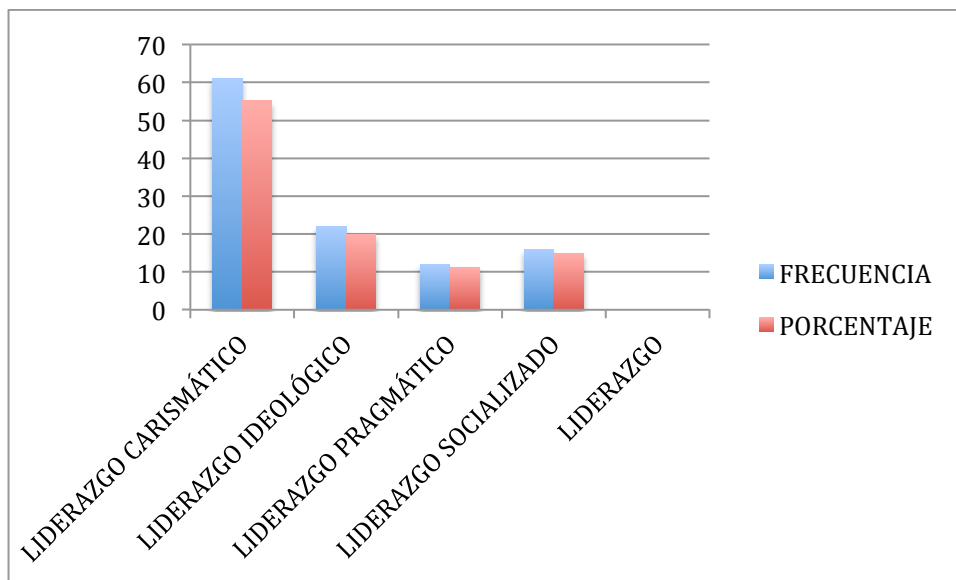
En la gráfica podemos observar fácilmente que la mayor frecuencia y porcentaje pertenece a las columnas relacionadas con comunicación de la inspiración, objetivos futuros y espiritualidad. Del mismo modo se puede observar la frecuencia y el porcentaje de las restantes categorías.

A continuación vamos a agrupar estos resultados según el tipo y estilo de liderazgo al que corresponde cada categoría para poder observar más fácilmente qué liderazgo es el que destaca sobre los demás (véase Tabla 3).

Tabla 3. Número de frecuencias y porcentajes para cada uno de los tipos y estilos de liderazgo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LIDERAZGO CARISMÁTICO	61	55.13
LIDERAZGO IDEOLÓGICO	22	19.81
LIDERAZGO PRAGMÁTICO	12	11.22
LIDERAZGO SOCIALIZADO	16	14.92
LIDERAZGO PERSONALIZADO	0	0

Estos mismos datos van a ser representados en la gráfica 2.



Gráfica 2. Representación gráfica de las frecuencia y porcentajes para cada uno de los tipos y estilos de liderazgo

En la gráfica 2 claramente podemos apreciar que el liderazgo que predomina es el liderazgo carismático con una fuerte tendencia hacia el liderazgo ideológico junto al pragmático. Del mismo modo se puede observar un estilo claramente socializado frente al personalizado que está completamente ausente.

A continuación vamos a analizar de forma agrupada los datos por tipo y estilo de liderazgo.

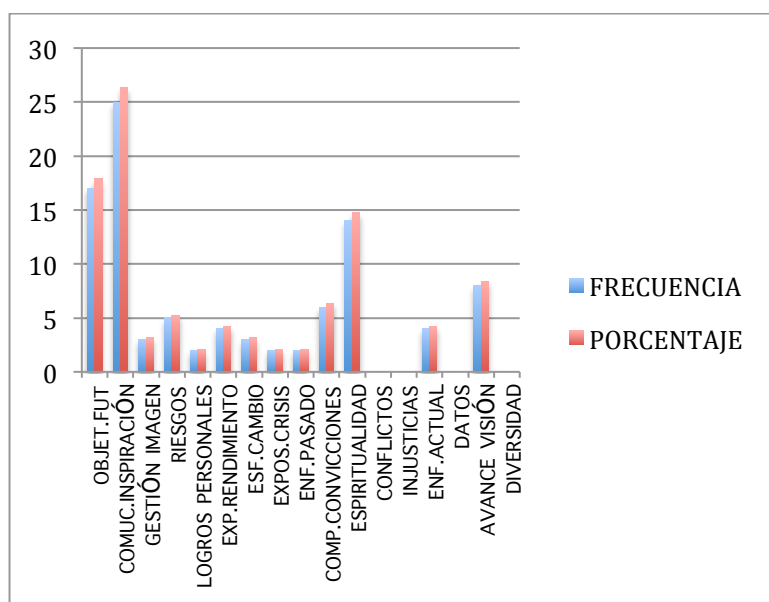
En primer lugar elaboramos el número de frecuencia y el porcentaje asignado a cada categoría de los distintos tipos de Liderazgo. Véase Tabla 4.

Tabla 4. Frecuencias y porcentajes para cada una de las categorías relacionadas con los distintos tipos de liderazgo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
OBJET.FUT	17	17.89
COMUC.INSPIRACIÓN	25	26.31
GESTIÓN IMAGEN	3	3.15
RIESGOS	5	5.26
LOGROS PERSONALES	2	2.1
EXP.RENDIMIENTO	4	4.21
ESF.CAMBIO	3	3.15
EXPOS.CRISIS	2	2.1
ENF.PASADO	2	2.1
COMP.CONVICCIONES	6	6.31
ESPIRITUALIDAD	14	14.73
CONFLICTOS	0	0
INJUSTICIAS	0	0
ENF.ACTUAL	4	4.21
DATOS	0	0
AVANCE VISIÓN	8	8.41
DIVERSIDAD	0	0

Nota. En verde se indican las categoría que corresponden al tipo de Liderazgo Carismático; en azul, el Liderazgo ideológico y en rosa el Liderazgo Pragmático.

Estos mismos datos fueron representados gráficamente en la gráfica 3.



Gráfica 3. Representación gráfica del número de frecuencias y porcentajes para cada una de las categorías relacionadas con los distintos tipos de liderazgo.

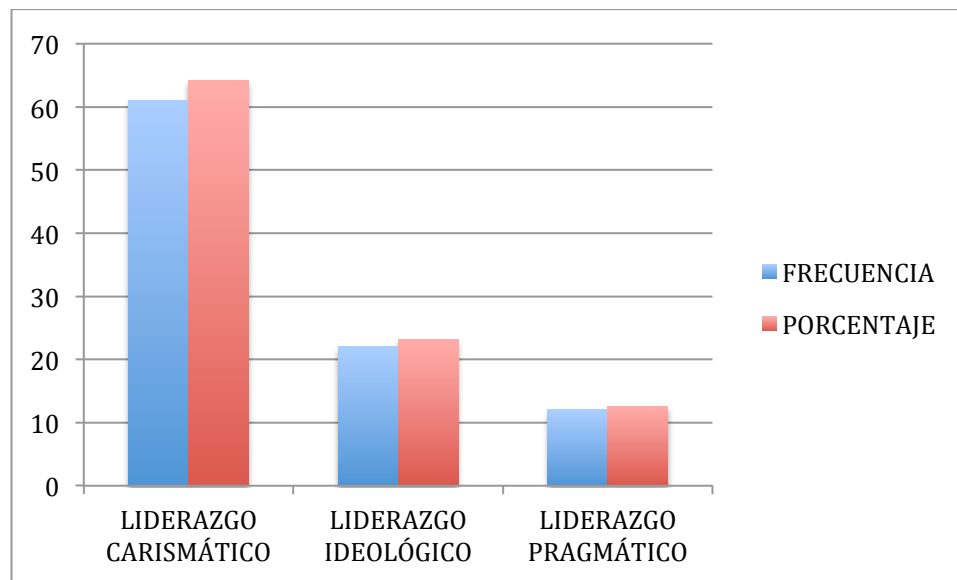
Nuevamente en la gráfica podemos observar con claridad que las categorías que prevalecen son Comunicación de la Inspiración, Objetivos Futuros, Espiritualidad y Avance Gradual de la Visión.

A continuación pasamos a agrupar por tipos de liderazgo las categorías para poder observar qué liderazgo es el que prevalece (véase Tabla 5).

Tabla 5. Frecuencias y porcentajes para los distintos tipos de liderazgo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LIDERAZGO CARISMÁTICO	61	64.21
LIDERAZGO IDEOLÓGICO	22	23.16
LIDERAZGO PRAGMÁTICO	12	12.63

Estos mismos resultados van a ser representados en la gráfica 4.



Gráfica 4. Representación gráfica del número de frecuencias y porcentajes para los distintos tipos de liderazgo.

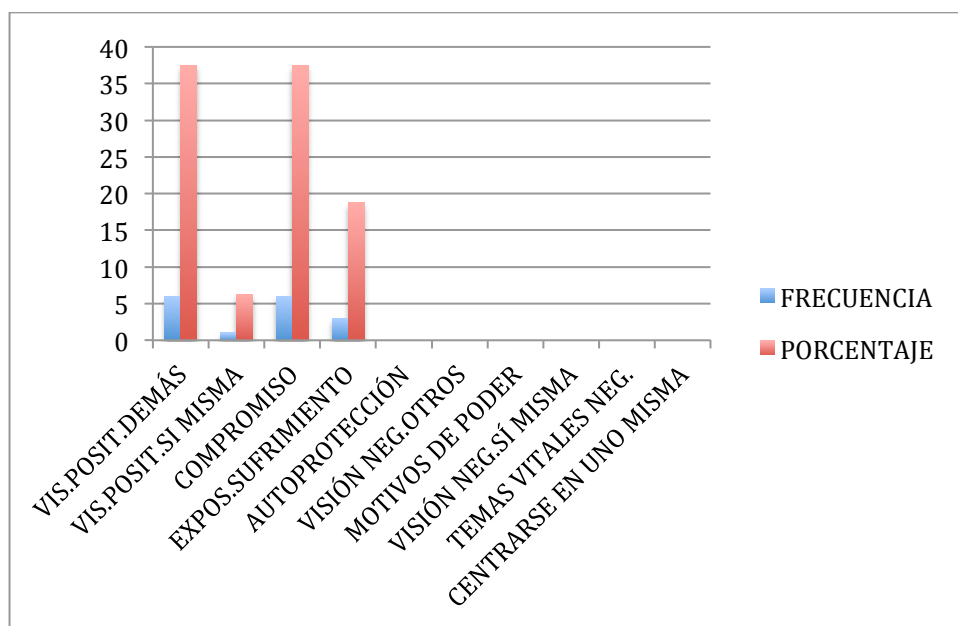
En la gráfica se puede observar la prevalencia del Liderazgo Carismático. Del mismo modo se observa una clara tendencia hacia el Liderazgo Ideológico con rasgos del Liderazgo Pragmático.

A continuación pasamos a analizar el estilo de Liderazgo: Socializado o Personalizado. Para ello vamos a estudiar la frecuencia y el porcentaje de las categorías relacionadas con los estilos de Liderazgo (véase Tabla 6).

Tabla 6. Número de frecuencias y porcentajes para categorías relacionadas a los distintos estilos de Liderazgo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VIS.POSIT.DEMÁS	6	37.5
VIS.POSIT.SI MISMA	1	6.25
COMPROMISO	6	37.5
EXPOS.SUFRIMIENTO	3	16.75
AUTOPROTECCIÓN	0	0
VISIÓN NEG.OTROS	0	0
MOTIVOS DE PODER	0	0
VISIÓN NEG.SÍ MISMA	0	0
TEMAS VITALES NEG.	0	0
CENTRARSE EN UNA MISMA	0	0

Seguidamente estos datos son representados gráficamente en la Gráfica 5.



Gráfica 5. Representación gráfica del número de frecuencias y porcentajes para cada uno de las categorías relacionadas con los distintos estilos de Liderazgo.

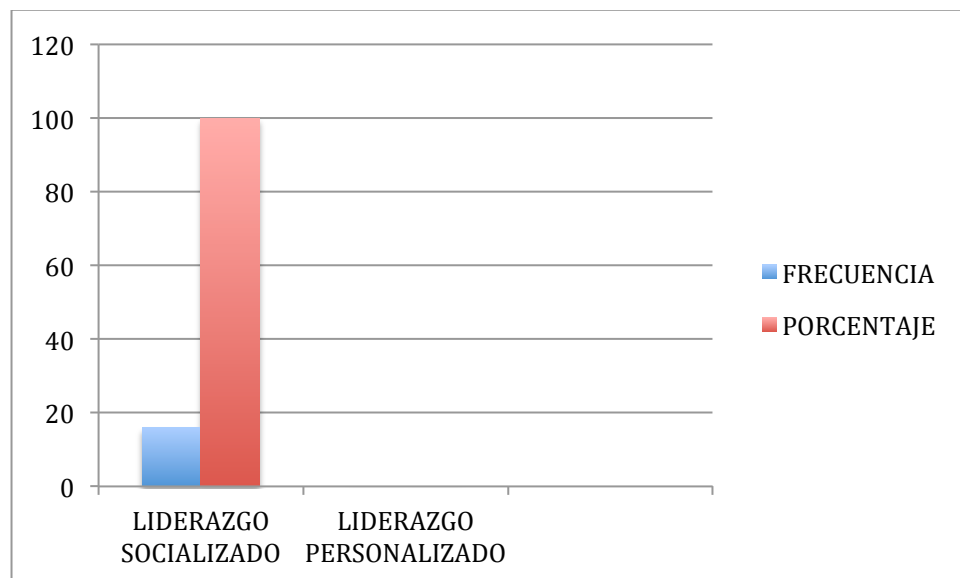
Los datos de las frecuencias y los porcentajes nos indican que claramente se trata de un Liderazgo Socializado con ninguna tendencia hacia un estilo de Liderazgo personalizado.

A continuación pasamos a agrupar por estilos de liderazgo las categorías que corresponden para poder observar más claramente qué estilo de liderazgo es el que prevalece (véase Tabla 7).

Tabla 7. Número de frecuencias y porcentajes para los distintos estilos de liderazgo.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LIDERAZGO SOCIALIZADO	16	100
LIDERAZGO PERSONALIZADO	0	0

Estos mismos datos, a continuación, van a ser representados en la Gráfica 6.



Gráfica 6. Representación gráfica de las frecuencias y porcentajes para los distintos estilos de liderazgo.

A continuación relacionamos estos resultados con las Hipótesis de trabajo que habíamos formulado. En general, observamos que se cumplen nuestras hipótesis de partida.

H1: Se producirán diferencias entre los tipos de liderazgo, destacando en uno de ellos.

Creemos que predomina un tipo de liderazgo Carismático en Nazaria Ignacia por encima del Ideológico o Pragmático.

Vemos que los datos obtenidos en el análisis cualitativo confirman que se trata de un Liderazgo Carismático prevaleciendo sobre los demás. Del mismo modo, también observamos una fuerte tendencia hacia el Liderazgo Ideológico.

H2: El estilo de liderazgo manifiesto será Socializado marcando una fuerte diferencia frente al estilo Personalizado.

Con los resultados obtenidos vemos que en el análisis de contenido cualitativo el único estilo de Liderazgo que existe es el Socializado, no encontrando nada en los documentos analizados de estilo de Liderazgo Personalizado.

H3: Se producirá consistencia en el tipo y estilo de liderazgo independientemente del método de análisis que empleemos.

Con los resultados obtenidos confirmamos esta Hipótesis pues obtenemos las mismas conclusiones que habíamos obtenido mediante el análisis cuantitativo de las entrevistas. Por tanto, independientemente del tipo de análisis, tanto cuantitativo como cualitativo, que hemos realizado los resultados se corroboran.

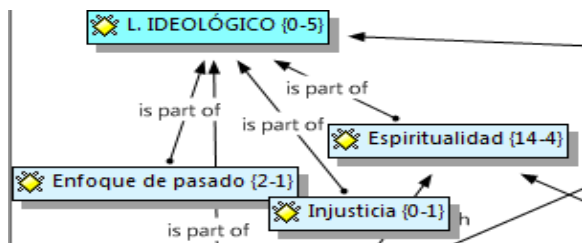
6.- Creación de Networks o redes relacionales

Tras realizar la codificación en los documentos, el siguiente paso fue construir las “networks” o “redes relacionales”. En el estudio que estamos realizando, para facilitar una mayor comprensión visual de las redes, se crearon dos. Una de ellas con los tipos de liderazgos (llamada LIDERAZGOS SOBRESALIENTES) y la otra con los Estilos de liderazgo (llamada Estilos de liderazgo).

Para facilitar la comprensión del estudio de las redes de relacionales hemos de considerar una serie de anotaciones.

En primer lugar, todos los códigos están relacionados con el tipo de liderazgo al que van asociados. Para facilitar la percepción visual hemos puesto del mismo color los códigos junto con el estilo o tipo del liderazgo del que forman parte. Por ejemplo en la figura 8 podemos observar cómo Liderazgo Ideológico tiene un color azul (en distinta intensidad) que los códigos asociados a este tipo de liderazgo.

Figura 8. Ejemplo de relación de color entre el código que representa el tipo de liderazgo y los distintos códigos que forman parte de él.



También se puede observar que todos los códigos tienen asignados dos números: el primero de ellos corresponde al número de citas que tiene asociado ese código y el segundo corresponde al número de códigos que están relacionados con él. En la Figura 9 podemos observar que “Comunicación de la Inspiración” tiene asignada 25 citas y que está relacionado con 7 códigos. Del mismo modo podemos decir que el código “Espiritualidad” tiene asignada 14 citas y él a su vez está relacionado con códigos.

Figura 9. Imagen para mostrar los códigos en las networks o redes relacionales.



7.- “Red relacional: LIDERAZGOS SOBRESALIENTES”.

La creación de la red relacional “LIDERAZGOS SOBRESALIENTES” nos permite el poder analizar cómo y cual es la relación establecida entre los distintos códigos. Para ello partimos de las citas que habíamos creado en los documentos; analizando si estaban presentes en la misma cita uno o más códigos. La red relacional obtenida puede observarse en la Figura 10.

Figura 10. Imagen de la red relacional: LIDERAZGOS SOBRESALIENTES, en la que se trabaja los tipos de liderazgo.

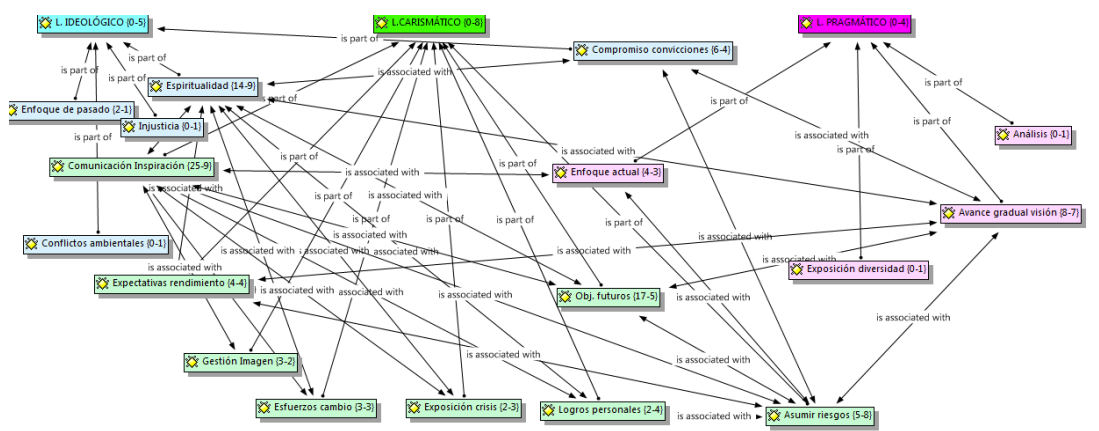
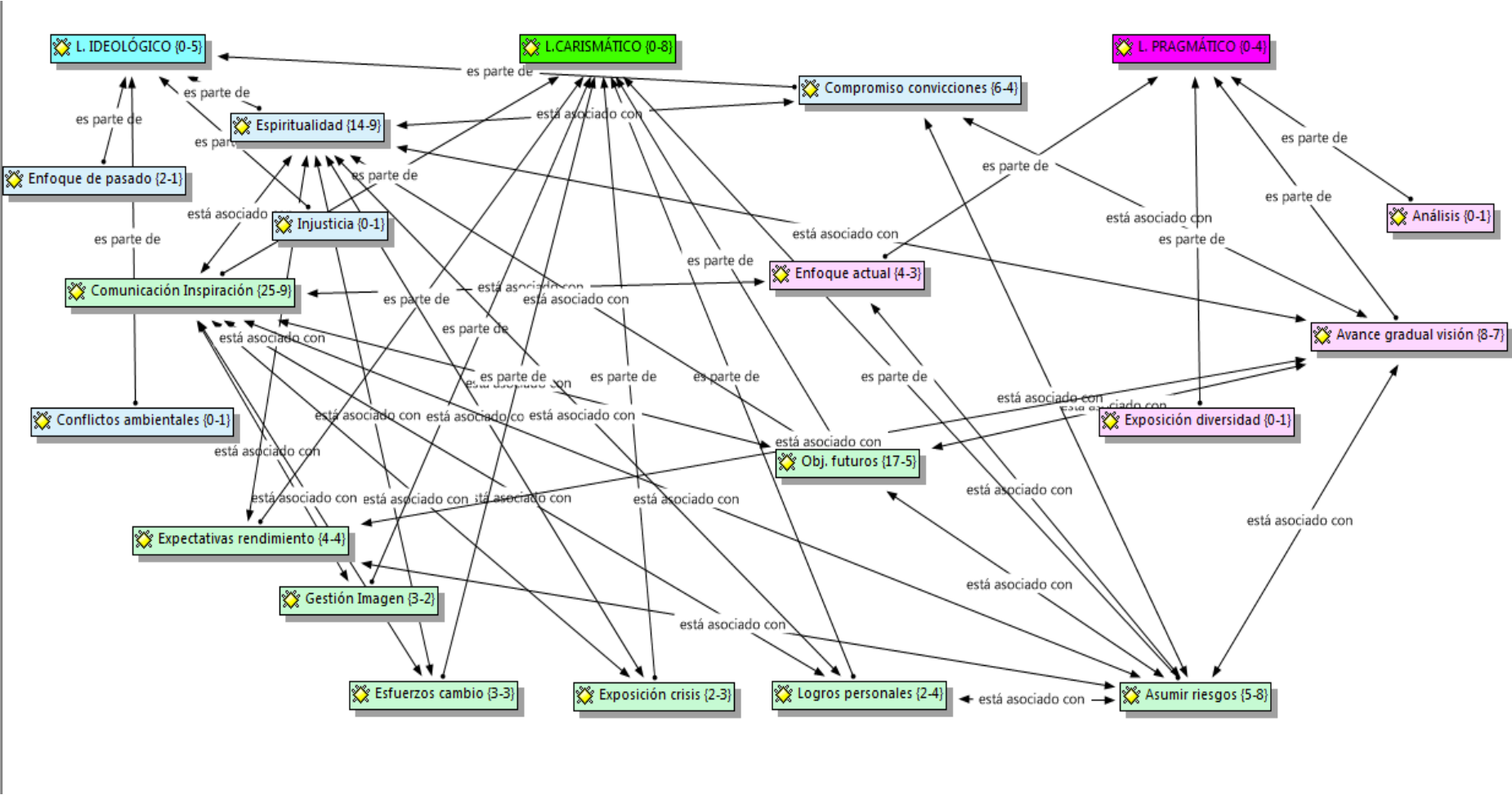
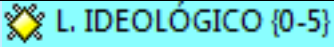
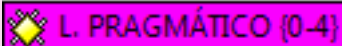


Figura 10 Ampliada. Red Relacional: Tipos de Liderazgo



A continuación vamos a elaborar una tabla donde se pueden observar los códigos así como las relaciones establecidas con otros códigos.

	Número de citas asociadas	Número de Códigos relacionados con él	Tipos de relaciones
			
OBJET.FUT	17	5	Es parte de Está asociado con
COMUC.INSPIRACIÓN	25	9	Es parte de Está asociado con
GESTIÓN IMAGEN	3	2	Es parte de Está asociado con
RIESGOS	5	8	Es parte de Está asociado con
LOGROS PERSONALES	2	4	Es parte de Está asociado con
EXP.RENDIMIENTO	4	4	Es parte de
ESF.CAMBIO	3	3	Es parte de
EXPOS.CRISIS	2	3	Es parte de
			
ENF.PASADO	2	1	Es parte de
COMP.CONVICCIONES	6	4	Es parte de Está asociado con
ESPIRITUALIDAD	14	9	Es parte de Está asociado con
CONFLICTOS	0	1	Es parte de
INJUSTICIAS	0	1	Es parte de
			
ENF.ACTUAL	4	3	Es parte de Está asociado con
DATOS	0	1	Es parte de
AVANCE VISIÓN	8	7	Es parte de Está asociado con
DIVERSIDAD	0	1	Es parte de

Con el análisis de estos datos obtenidos de la red relacional y la observación de la misma podemos comprobar cómo la mayoría de las asociaciones con otros códigos se realiza en los relacionados con el tipo de liderazgo Carismático. En la red se puede

visualizar esta asociación, así como el predominio del Liderazgo Carismático, sobre el resto de los tipos (Ideológico y Pragmático).

Dentro de todos los códigos el que tiene una mayor fuerza es Comunicación de la Inspiración. De manera explícita, en el documento “Carta y reseña de la Cruzada Pontificia”, Nazaria Ignacia escribe: “No sé a la verdad, cómo he hecho esta reseña de mi idea. Ya comprenderá mis motivos, y creo que S.E. verá en embrión el gran proyecto.” El objetivo de esta carta era poner por escrito lo que ella intuía que tenía que hacer, es decir comunicar e informar de sus planes y deseos. Luego pudiera afirmarse que todo este documento responde a este código. Una vez hecha la reseña comienza a describir su proyecto y para ello, a imitación de S. Ignacio¹ y Santa Catalina de Siena², a quienes toma como de referentes, comienza a utilizar metáforas. Una de las metáforas que crea es la del ejército y sobre ella escribirá y desarrollará su inspiración: *Se trata de un ejército alrededor del Papa, una guardia de Siervos y Siervas de Dios*. Las armas que utilizará: *“la palabra, la pluma, la oración y la penitencia”*. Para decir que ha

¹ “Meditación de dos banderas, la una de Christo, summo capitán y Señor nuestro; la otra de Lucifer, mortal enemigo de nuestra humana natura. La sálita oración preparatoria (Loyola, I., EE.EE [136])”.

“Composición viendo el lugar; será aquí ver un gran campo de toda aquella región de Hierusalén, adonde el summo capitán general de los buenos es Christo nuestro Señor; otro campo en región de Babilonia, donde el caudillo de los enemigos es Lucifer (Loyola, I., EE.EE [138]).

“Assí por el contrario se ha de imaginar del summo y verdadero capitán, que es Christo nuestro Señor. (Loyola, I., EE.EE [143]).

“1º punto. El primer punto es considerar cómo Christo nuestro Señor se pone en un gran campo de aquella región de Hierusalén en lugar humilde, hermoso y gracioso. (Loyola, I., EE.EE [144])”.

2º punto. El 2º: considerar cómo el Señor de todo el mundo escoge tantas personas, apóstoles, discípulos, etc., y los envía por todo el mundo, esparciendo su sagrada doctrina por todos estados y condiciones de personas. (Loyola, I., EE.EE [145]).

² En Santa Catalina de Siena destacan todos sus escritos por su amor al Papa, cuando se dirige a él le llama “El dulce Cristo en la tierra”. Además anima al Papa a continuar con las Cruzadas.

«Entonces podréis realizar vuestros santos deseos llevando a cabo esta Cruzada que en nombre del Señor os invito a emprender lo antes posible. Todos se dispondrán con ardor a dar su vida por Cristo. En nombre de Dios, nuestro dulce amor, levantad pronto, Padre mío, el estandarte de la santa Cruz....» (De las Fundaciones. Capítulo IV).

llegado el momento de desarrollar lo que quiere, habla de: *“la hora del levantamiento de las tropas selectas de la Iglesia”*. Además añadirá: *“Este nuevo ejército tendrá cierto aire militar. Los nuevos cruzados³ son soldados del Divino Rey que van a la lucha y a la victoria de ese mismo Rey para que triunfe en el mundo. En tiempos de paz estarán en sus cuarteles, conventos; en el de guerra en el campo de batalla en primera fila. Será formado por hombres y mujeres, aunque en los principios éstas últimas serán las primeras armadas”*. Es decir comenzaría a formar la creación de las religiosas de la Cruzada Pontificia. A lo largo de sus diarios también podemos leer como son varios los intentos por formar a una congregación de religiosos masculina, intentos que no llegaron a su fin. Además ella quería un papel relevante para las religiosas dentro de la Iglesia y por ello escribirá cuál era su ideal, dentro de la metáfora que está utilizando: *“Hoy en las actuales sociedades del mundo permiten a la mujer tener asiento entre los senadores y diputados, nosotras, hijas de la Iglesia, aceptamos ese honor, esa libertad para defender nuestra bandera católica, y lo mismo en los senados que en las cuevas de los indios, las Cruzadas, moriremos orgullosas de teñir nuestra blanca bandera pontificia, con la sangre de nuestras venas, por defender los derechos de la Sta. Iglesia, el honor sin mancilla de la Esposa de Cristo”*. Llega un momento que sin perder de vista la metáfora que ha creado, por ser fiel al mandato que le han hecho “haré ver ante vuestros ojos la nueva Cruzada Pontificia en su forma, en su organización y en su desenvolvimiento”. En cuanto la forma no cree añadir nada nuevo, pues todo ya está dicho en la metáfora que ha comenzado: “Me parece sobre su forma de tener muy poco

³ Utilizará las mismas metáforas y continuará en la misma línea con la que ella describe la visión que tiene en 1920 “En este día, el año creo 20, por vez primera sentí en mi alma deseos inmensos de alistar almas bajo la bandera de Cristo. El gran campo que describe San Ignacio aparecía ante mis ojos: El Divino Capitán atrajo mi mirada y fui amarle y servirle eternamente. Yo no podía permitir que Jesús fuera solo, no; yo me sacrificaría por llevar al mundo entero si me fuera posible a su servicio. Recuerdo que San Miguel y San Ignacio de Loyola, terminado mi juramento me dieron mi bandera blanca; yo la abracé con entusiasmo y la icé con valentía... Sí, todo a mayor Gloria de Dios...” (March Mesa, 1926, n.47).

que añadir a lo escrito como introducción”. Explica quiénes la van a formar afirmando que: “La Cruzada Pontificia será un regimiento de siervos de Dios”. También concreta dónde van a estar: “estará en tiempos de paz en sus cuarteles –conventos– y en tiempo de guerra en el campo de batalla que le designen sus generales”. Del mismo modo informa de cuál va a ser la misión que va a desarrollar: “Ya un pueblo o mineral en que se den misiones, ayudando a los Misioneros con niños y gentes rudas: ya en los hospitales y cárceles; ya en colegios para pobres que por doquiera deben fundar. En Imprentas... ayudando en todas las formas que puedan a la prensa católica”. Cierra la misión que van a tener con una frase muy rica por las implicaciones que llegan hasta el día de hoy: “ En fin, son Misioneras y como tales, no se puede sujetar o ceñir en un solo campo de acción”.

A continuación, en el documento, al abordar el tema de la organización deja de seguir hablando metafóricamente y se comienza a explicar y concretar la forma cómo se van a organizar.

Termina este documento firmando “El misionero Jesuita”. Entre sus ideales, desde niña, está el ser misionera y su modelo son los jesuitas. Ella quiere continuar con la labor que comenzó S. Ignacio de Loyola y sueña realizarla.

Lo mismo sucede en el documento “Bajemos a la Calle” en el que comienza diciendo: “Escribo estas líneas presa mi alma de una emoción intensa, en vísperas de la gran fiesta que encierra todos los ideales de este nuevo Instituto, que se titula Cruzada Pontificia ¡La fiesta de Cristo Rey! Su fiesta especialísima. El reinado social de Jesucristo ¡ese es el sueño de nuestros ensueños!”. Siente como el Reinado Social de Cristo se está haciendo ya realidad, haciendo suyas en estas texto las palabras de Jesús: El Reino de Dios está entre vosotros. Para que este reinado se haga realidad ella tiene

una concreción y una misión que es entusiasmante: “Y esa es nuestra misión hermosísima, Cruzadas Pontificias..., hacer conocer al hombre el mensaje de Dios, de Dios que le ama”. Se trata de hacerlo de no cualquier forma: “¿Pero cómo bajar?” se preguntará a lo largo del documento, dando ella la respuesta: “Y os entrego mi secreto “al bajar a la calle” no soltéis las dos manos de la escala, una extendedla al Criador, otra estiradla a la criatura” más adelante añadirá: “una mano siempre en la escala, en Cristo, y la otra en el trabajo de la Reconquista de los hombres”. Nuevamente se ven pinceladas de la Espiritualidad de S. Ignacio: “el ser contemplativos en la acción”. Todo ello nos habla de una comunicación de la inspiración y de los ideales que tiene que están presentes a lo largo de los documentos.

8.- Red relacional “ESTILOS DE LIDERAZGO”.

A continuación pasamos a analizar la red en la que se analizan los “Estilos de liderazgo”. La red relacional obtenida puede visualizarse en la figura 11.

Figura 11. Imagen de la red relacional: ESTILOS DE LIDERAZGO, en la que se analizan los distintos estilos de liderazgo.

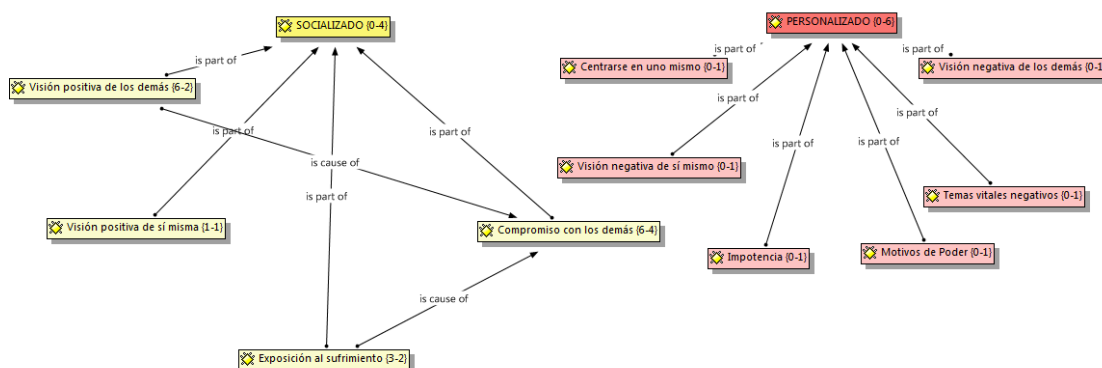
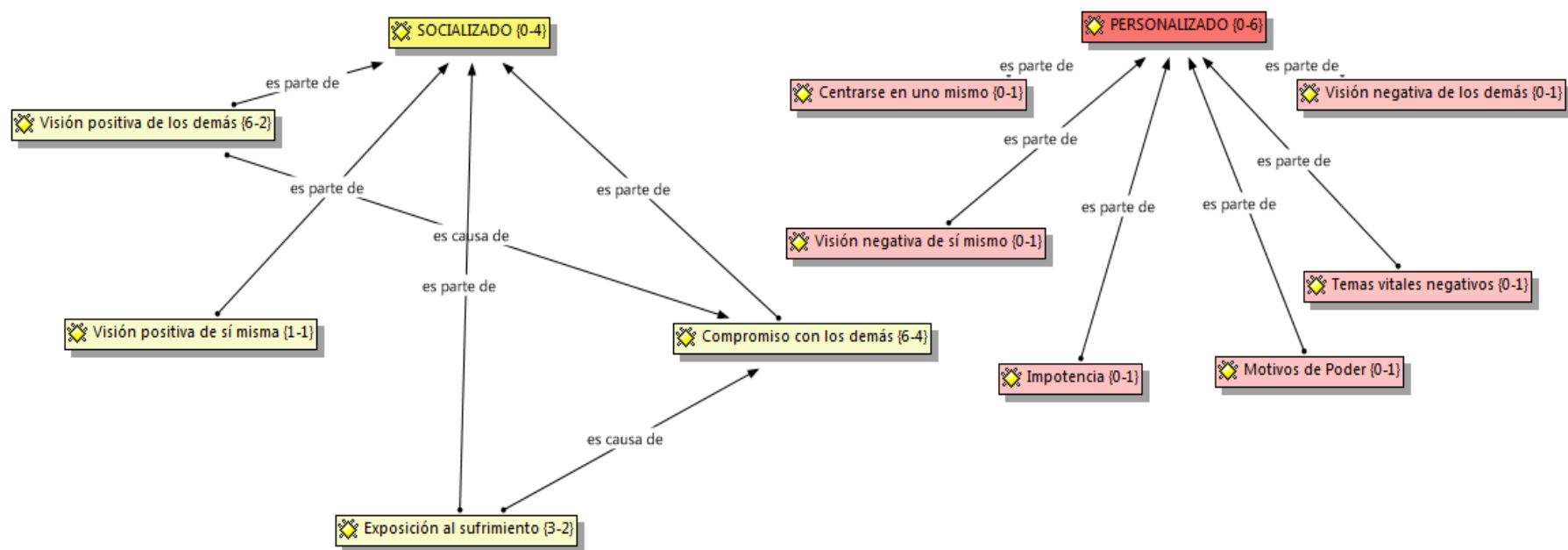


Figura 11 Ampliada. Red Relacional: Estilos de Liderazgo



Para una mayor comprensión de la red pasamos a elaborar un cuadro con las relaciones que se establecen en los distintos códigos.

	Número de citas asociadas	Número de Códigos relacionados con él	Tipos de relaciones
 SOCIALIZADO {0-4}			
VIS.POSIT.DEMÁS	6	2	Es parte de Está asociado con Es causa de
VIS.POSIT.SI MISMA	1	1	Es parte de
COMPROMISO	6	4	Es parte de Está asociado con Es causa de
EXPOS.SUFRIMIENTO	3	2	Es parte de Está asociado con Es causa
 PERSONALIZADO {0-6}			
AUTOPROTECCIÓN	0	1	Es parte de
VISIÓN NEG.OTROS	0	1	Es parte de
MOTIVOS DE PODER	0	1	Es parte de
VISIÓN NEG.SÍ MISMA	0	1	Es parte de
TEMAS VITALES NEG.	0	1	Es parte de
CENTRARSE EN UNO MISMA	0	1	Es parte de

Se observa con claridad que el estilo de liderazgo que sobresale es el Liderazgo Socializado no existiendo ninguna cita asociado a los códigos relacionados con el estilo de Liderazgo Personalizado, la única relación que existe es con el Código Personalizado pues son parte del mismo.

En cuanto a los códigos del Estilo Socializado hemos de considerar los tres tipos de relaciones que se establecen. Por un lado la relación obvia con el Código Socializado del que forman parte. Nuevamente, al igual que al analizar el tipo de liderazgo se establece relación “está asociado con...” por el contenido analizado en los documentos. También consideramos necesario establecer una tercera relación: “es causa de...”, de

esta forma afirmamos que el compromiso con los demás viene causado por la visión positiva que tiene de los demás, y por la exposición al sufrimiento que experimenta y del que sale afectada. *“Y esa es nuestra misión hermosísima, Cruzadas Pontificias..., hacer conocer al hombre el mensaje de Dios, de Dios que le ama. Para esto es menester ir al hombre, bajar a su nivel, para desde él tomarlo y llevarlo a Dios, a Jesucristo, Nuestro Señor y Rey. ¡Oh, sí, cuando él lo sepa y se convenza que Dios le ama no lo dudo ni un momento, él amará a Dios y entonces, entonces comenzará el Reinado Social de Jesucristo. Me parece andamos perdiendo lastimosamente el tiempo si no “ bajamos a la calle”.”* (Texto del documento Primario “Bajemos a la Calle”).

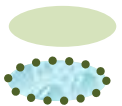
Con estos datos podemos afirmar que en estos documentos que hemos analizado el único estilo de Liderazgo que existe es el Socializado encontrándose ausente por completo el Personalizado.

Con estos resultados una vez más podemos afirmar que se verifican las Hipótesis de trabajo que tenemos. Así, vemos como los datos obtenidos en el análisis cualitativo confirman que se trata de un Liderazgo Carismático prevaleciendo sobre los demás (*H1*). Del mismo modo también observamos una fuerte tendencia hacia el Liderazgo Ideológico. En cuanto al estilo de con los resultados obtenidos confirmamos que en el análisis de contenido cualitativo el único estilo de Liderazgo que existe es el Socializado, no encontrando nada en los documentos analizados de estilo de Liderazgo Personalizado (*H2*). Por último, comprobamos que independientemente del tipo de análisis, tanto cuantitativo como cualitativo, las conclusiones se mantienen (*H3*).

Con los resultados obtenidos confirmamos esta Hipótesis pues son las mismas la conclusiones que obtenemos, que hemos realizado.

Una vez realizado este análisis cualitativo hemos de concluir este capítulo afirmando que tanto para los tipos como los estilos de liderazgo se produce consistencia en los distintos tipos de análisis que hemos realizado, tanto cuantitativo, como cualitativo. Se produce coherencia entre ambos análisis realizados.

OBRA TOTAL



GRUPOS CONSOLIDADOS EN EL PROYECTO DE NAZARIA IGNACIA

GRUPOS DEL PROYECTO DE NAZARIA IGNACIA SIN FORMAR

CAPÍTULO 7.

EL LEGADO DE NAZARIA IGNACIA

Hasta aquí hemos analizado el liderazgo de Nazaria Ignacia a través de dos de sus textos y de los testimonios directos e indirectos que conocen su persona y/o su obra. Sin embargo, consideramos que el análisis del legado de Nazaria Ignacia nos permite completar el impacto de la huella de Nazaria Ignacia en la Historia y más concretamente en la Historia de la Iglesia y en el Pueblo de Bolivia.

Así, el objetivo general de este capítulo es comprender el alcance de su liderazgo y comprobar si se mantiene en la actualidad. Para ello, es importante conocer cuál era su objetivo primero, qué acciones concretas realizó Nazaria Ignacia respondiendo a su objetivo y cuál es el “hoy” de Nazaria Ignacia para así tener datos concluyentes. Nuestra hipótesis de partida es que se trata de un liderazgo que no sólo se desarrolló a principios del S. XX sino que su influencia sigue ejerciéndose hasta la actualidad, con perspectiva de continuación, a pesar de la no existencia física del líder. Esto debería ser así tal y como ocurre con los líderes sobresalientes, por ejemplo, Gandhi (Merton, 2010) puesto que si, como encontramos en los análisis cuantitativos y cualitativos anteriores, es una líder carismática, ese liderazgo tendría visibilización a lo largo del tiempo.

En resumen, tenemos en cuenta tanto las obras que realizó en vida, cómo se encuentran en la actualidad, qué impacto tuvo y tiene en los medios de comunicación y cuál es su presencia también en las redes sociales.

1. Objetivo de Nazaria Ignacia.

Nazaria Ignacia en el año 1925, el día 1 de marzo, escribe una carta de la Cruzada Pontificia dirigida a Monseñor Abel Antezana, Obispo Electo de Oruro acompaña a la reseña que Sor Nazaria escribe a petición del Internuncio, Monseñor Felipe Cortesi, sobre su idea acerca de la Cruzada Pontificia y su organización. Respecto a su organización: *“Esta nueva Institución que Dios Ntro. Señor quiere dar a la Santa Iglesia, será del todo nueva en su modo y en su forma [...] Una cruzada espiritual sin otras armas que la palabra, la pluma, la oración y la penitencia [...] Será formado por hombres y mujeres, aunque en los principios éstas últimas serán las primeras armadas. [...] Ya en un pueblo o mineral en que se den misiones, ayudando a los Misioneros con niños y gentes rudas: ya en los hospitales y cárceles; ya en colegios para pobres que por doquiera deben fundar. En Imprentas [...] ayudando en todas las formas que puedan a la prensa católica. En fin, son Misioneras y como tales, no se puede sujetar o ceñir en un solo campo de acción...”* Respecto a la organización: *“Como todos los Institutos religiosos, la Cruzada Pontificia harán los tres votos simples de obediencia, castidad y pobreza, primero temporales, después perpetuos añadiendo en cuarto Voto de Obediencia al Soberano Pontífice, a quien mirarán como a su augusto Soberano y Superior General. [...] Las Constituciones serán las de Ignacio de Loyola dio a sus hijos [...] La Regla será la de Sn. Francisco de Sales [...] Se*

abrirán noviciados...” (Original en ASV Nunciatura Bolivia. XV. Fasc. 311 (124) pp. 5-9) .

Este objetivo lo llevó a término a través de diversas obras. A continuación relatamos las más significativas en sus comienzos e indicaremos en qué estado se encuentra cada una de ellas atendiendo a los Capítulos Generales ¹XII (2006) y XIII (2011) cabe destacar:

- *Catequesis y Misiones Populares*. Es la obra esencial de Nazaria Ignacia, y lo era hasta tal punto que “ el 29 de mayo de 1934 llegó la noticia de que Roma aprobaba el Instituto. Sí, pero... le habían cambiado el nombre! Nazaria se quedó desconcertada ante el nuevo nombre anodino: “ Catequistas de Oruro ... lo confieso, era el sacrificio más grande que Dios podía exigirme“ (Positio P. 256) . Desde el primer momento “tomaron con alegría y entusiasmo, la dulce tarea de la enseñanza del Catecismo, en casa, en las parroquias, en algunos oratorios públicos y también en las cárceles desplegando actividad continua y eficaz, sin arredrarse ante las dificultades que en muchas ocasiones tuvieron que vencer” (Positio, p. 229). Actualmente este sigue siendo un punto fuerte de trabajo para todas las personas vinculadas a la Obra de Nazaria Ignacia “ La misión debe atender a los signos de los tiempos, en los desafíos de la historia, para que su obra sea según los designios de Dios. Nos reafirmamos en el anuncio explícito del Reino: Misión Profética, kerigmática, inserta en “lugares frontera, desierto y periferia, desde la experiencia y el testimonio de vida (...) Priorizar y

¹ El Capítulo General es el órgano supremo de gobierno colegiado, legítimamente representativo de la Congregación que, como familia, reunida en torno al Señor quiere ser verdaderamente signo de unidad en la caridad. Cada seis años la Superiora General, convoca y preside el Capítulo General Ordinario. Es un acontecimiento de la presencia del Espíritu, cuya acción pretende, en clima de oración y discernimiento, hacernos fieles a Dios, al Evangelio, al Carisma y a las necesidades apostólicas del mundo. Tiene autoridad para establecer aquellas normas necesarias en orden a una adecuada renovación religiosa. (Constituciones de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia).

promover la Misión Itinerante.... Desde nuestro Carisma, la causa, la razón y el sentido de nuestra vida-misión, de nuestra praxis cristiana, es el Reino de Dios. Del servicio del Reino cobran sentido todas las cosas.” (Conclusiones del XII Capítulo General).

- *Los comedores populares*, conocidos como la “Olla del Pobre”. Nazaria Ignacia relata en sus diarios cómo “la gente se levantaba por el hambre” (March Mesa, 1930, n. 73). “He hecho cuanto he podido para establecer el comedor de los pobres ¡Qué feliz me siento de poder partir nuestro pan con ellos!” (March Mesa, 1930, n. 63). “En momentos difíciles para el obrero a causa de la crisis del país y de falta de empleo y trabajo, se establecieron los Comedores Populares, repartiéndose en el corto espacio de dos meses 21.057 raciones y quedando desde entonces esta Obra de la “Olla del Pobre”, destinada al socorro de personal indigentes con asistencia diaria de 100 comensales más o menos” (Positio, BD, 229, N4)². En la actualidad, la misión, que es el referente de nuestra vida, nos hace mirar la realidad para percibir la situación que viven los hombres y mujeres de nuestro mundo, para dejarnos afectar por lo que vemos, para movilizar nuestras manos en servicio solidario. (Conclusiones del XII Capítulo General).” “Comedores en Centroamérica: Desde la Parroquia y con ayudas, se atienden trece comedores infantiles rurales en Vitoria y uno de la Congregación. En Nicaragua y Progreso con la ayuda de Infancia sin Fronteras y otras, se mantienen dos comedores. Para sufragar los gastos, se está recibiendo ayuda económica desde España, concretamente de Valladolid y Rus (Jaén), además los padres de familia colaboran en proyectos de cultivo y crianza de animales. A través del trabajo de los comedores, se ha conseguido ayuda para la construcción de una escuela y también para la siembra de grano (De las actas del XIII Capítulo General).

² Biografía Documenta. La primera cita corresponde la página y segunda anteponiendo una N corresponde al párrafo

- *Hogares para niños huérfanos y gente marginada*. La pobreza en Bolivia hace que se encuentren personas sin hogar “ Entre otras varias obras de apostolado, se instaló un asilo para niños pobres, cuyo sostenimiento se hizo con el trabajo material de todas, lavando unas y planchando otras; muchas veces, en el rigor del invierno y hasta altas horas de la noche mientras las demás escalaban pendientes montañas hacia los minerales, pidiendo limosnas para su pobres niñitas asiladas. El número de niñas llegó a 104. Además se sostiene a un grupo de señoras pobres dándoles alojamiento y atendiéndolas en sus enfermedades y socorriéndolas en todo” (Positio, BD, 229, N1). Hoy día se han creado el “Hogar de niñas en Guatemala: Se continúa acogiendo niñas con riesgo social. Se ayudan con donaciones. Se les proporciona lo necesario para su promoción humana, académica y espiritual. Se ha abierto una casa de acogida para niñas de la calle en Doula (Cameroun). De las actas del XIII Capítulo General)”.

- *Pequeños talleres, “escuelas para mujeres del pueblo”*. Se trata de algo primordial en los orígenes de la Congregación. En el informe que escribe para el Capítulo general a los cinco años dice “ Viendo las necesidades y peligros de las jóvenes obreras, se establecieron los talleres gratuitos” (Positio, BD, 117, N1). En ese mismo informe al hablar de Buenos Aires señala “Colegio gratuito debidamente atendido con seis cursos de instrucción primaria” (Positio, BD, 117, N2). Esta idea se mantiene hoy recogándose en las conclusiones del XIII Capítulo General “Nos implicaremos en la lucha por la dignidad de la mujer y buscaremos juntas nuestra propia identidad. Seguiremos trabajando la promoción social de la mujer, levantando su dignidad, haciendo que ella misma se valore. Conclusiones del XII Capítulo General).

También, “En la India una hermana trabaja en una fundación que hace proyectos para mujeres. De las actas del XIII Capítulo General).

- *Creación del Sindicato Femenino*. Para dar respuesta a las necesidades de las mujeres obreras organiza el primer Sindicato Femenino “las religiosas pontificias están en pleno trabajo de creación de los primeros sindicatos profesionales femeninos de Oruro” (La Defensa, 23 de Octubre de 1933). “Me pareció que Nuestro Señor quería que se fundasen los sindicatos obreros Católicos en mujeres... también la liga Católica de Damas” (March Mesa, 1932, n. 96). “El año 1933 se fundó el Sindicato Católico de Obreras, dirigido por la Congregación y entusiastamente secundado por un numeroso grupo de mujeres del pueblo” (Positio, pág.229). Los Estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Gobierno y Justicia en La Paz con fecha del 22 de mayo de 1934. “A la Señora Presidenta de la Sociedad Católica de Obreras. Oruro. Con el presente oficio tengo el agrado de enviarle, en fs.8 útiles los obrados sobre aprobación de Estatutos de la Sociedad que Ud. Preside y copia legalizada de la Resolución Suprema aprobatoria. Con este motivo, me es grato saludar a Ud. con toda atención. (Firmado. H. Fernández C. Oficial Mayor de Gobierno y Justicia).”(Oficio de aprobación de los Estatutos de la Sociedad Católica de Obreras). En el acta inaugural se recoge: “En la Ciudad de Oruro, el día 15 de Abril de 1933, a hs.17 en el local de la Cruzada Pontificia, se reunió un considerable número de Obreras, con el fin de organizar, por iniciativa de la Rvma. Madre Nazaria Ignacia March de Santa Teresa de Jesús, Fundadora y Superiora General de las Cruzada Pontificia, la “Sociedad Católica de Obreras”. Hallábase como delegada de la Rvma. Madre, por estar ausente, la Superiora de la casa Rvda. Madre Inés Camacho de Jesús Sacramentado, acompañada de una Religiosa... Se procedió a la elección de la Junta Directiva Central, la que quedó constituida como sigue: Presidenta:

Doña Catalina, v. de Gutiérrez. -Vicepresidentas.... La Rvda. Madre Superiora, en sentidas frases traducidas al quechua, las felicitó recomendándoles firmeza y constancia y poniéndoles de relieve que, las luchas, oposiciones y dificultades no faltarían; pero que mientras mayores fuesen éstas tanto más grandes serían los triunfos y victorias.” (Acta Inaugural de la Sociedad Católica de Obreras). Se trató del primer sindicato femenino de Latinoamérica. Este sindicato actualmente ya no existe. Las obreras que lo formaban fueron falleciendo, no tuvieron relevo. Por los años 60 se deshizo el sindicato y dejó de existir como tal. El compromiso con las mujeres trabajadoras sigue estando presente. Hoy día se recoge que “Seguiremos comprometiéndonos con movimientos y organizaciones que luchan contra la explotación de la mujer. Acompañar al pueblo y tomar parte en sus justas reivindicaciones.” (Conclusiones del XII Capítulo General).

- *Trabajo en cuarteles y hospitales de guerra*. Ante la guerra del Chaco (1932) escribe al Presidente de Bolivia “ El 22 de julio sentí que le Señor me inspiraba (pues supe había estallado la guerra entre Bolivia y el Paraguay), de telegrafiar al Presidente de la Republica ofreciéndome, con las ocho jovencitas peruanas para ir a la Cruz Roja; lo hice enseguida y antes de que lo pensara, me contestó amabilísimo... el 22 salimos para Bolivia (March Mesa, 1932, n. 92). Del mismo modo también va a los cuarteles “ de Oruro, Potosí, Cochabamba y Santa Cruz... hacen Misiones de campaña preparando soldados ante de partir al Chaco” (Positio). Cuando funda en España recoge en los diarios “ en España jamás se había visto una religiosa en un cuartel enseñando a los soldado” (March Mesa, 1935, n. 229). Afortunadamente, en la actualidad no hay una situación de guerra pero se sigue trabajando en Bolivia y México en Cuarteles, trabajando la Catequesis con ellos (Presentación al XIII Capítulo General)

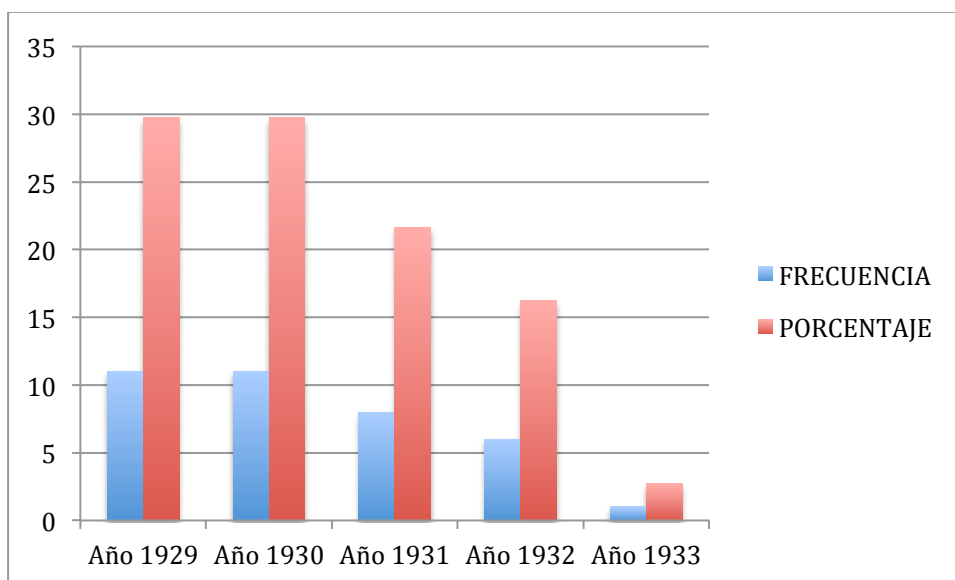
- *Trabajo en Cárceles*. También allí realiza la misión Nazaria como queda recogido en el Adalid de Cristo Rey “En las cárceles prepara a los presos para recibir los sacramentos y para la lucha por la vida” (March Mesa, 1932). Son muchos los lugares donde se visita las cárceles y se trabaja en programas de reinserción de las personas que allí están: en Bolivia, Guatemala, El Salvador, México, España, Camerún y Guinea Ecuatorial, además de otros países.

- *Revista El Adalid de Cristo Rey*. El 12 de Febrero de 1929, coincidiendo con el segundo aniversario de la aprobación de la Congregación de la Cruzada Pontificia, sale a la luz el primer número de la Revista: El Adalid de Cristo Rey. En este primer número podemos leer: “Comprendo la extrañeza que causará en todos los círculos sociales, el ver aparecer esta revista, escrita por jóvenes religiosas del naciente Instituto de la Cruzada Pontificia; pues es la primera vez que, en nuestra amada tierra boliviana, aparecen, en el campo periodístico, mujeres con toca; pero, esa extrañeza desaparecerá enseguida si quieren molestarse en levantar los ojos y dirigir una mirada escrutadora al Viejo Continente y también al Nuevo, en donde ya muchos Institutos de mujeres, editan y escriben sus Revistas propias” (March Mesa, 1929). El objetivo de la publicación de la revista con sus mismas palabras es: “El motivo y fin de nuestra Revista, te lo diré, en pocas palabras: Hacer comprender la Doctrina de Cristo; hacerla amar; y, sobre todo, hacerla practicar: Entronizar este Divino Rey no sólo en el hogar, sino en el corazón de la criatura, enseñándole a sostener íntimas relaciones con su Creador” (March Mesa, 1929). La revista tiene cinco partes, como ella misma define “breves, sugestivas e interesantes”(March Mesa, 1929). Doctrinal-Catequística, Reinado Social de Jesucristo, La Virtud en el Hogar, Conocimientos útiles y una quinta sección de Variedades. Desde el Número 16 suprime la sección de conocimientos útiles y comienza una nueva

llamada ¡A la Reconquista!. En esa nueva sección va narrando la extensión de la Cruzada Pontificia: a qué lugares va fundando la Congregación, qué logros van consiguiendo, cartas a diferentes personalidades, etc. Se editaron un total de 37 números, siendo el último de ellos publicado en noviembre de 1933. En varios números se recoge que el Adalid de Cristo Rey no ha sido publicado por los viajes de Nazaria Ignacia y por motivos económicos. Estas dos circunstancias serán la causa de la ausencia de más números publicados. En el número 31, de Enero de 1932 ella escribe “Después de varios meses en que otra monjita tuvo que suplirme, porque yo andaba por la tierra, por el mar y casi, casi por el aire, vuelvo gustosísima a tomar la pluma en esta sección, para charlas con Ud. a quien observo taciturno... no sé si por los sucesos de la India o por los de su casa... pues que presumo como en todas estará sintiendo los efectos de la crisis mundial, también nosotras hemos tenido que ahorrar un poco y presentarle esta nuestra humilde revista cuando se puede y no cuando se quiere” (March Mesa, 1932). El motivo económico también será recogido en el número 33 del año 1932 “a veces también me ocurría que la famosa Crisis Mundial (con mayúscula porque es cosa grande) se paseaba también entre nuestras pobres cajas, que imaginaba en plena vacación...” (March Mesa, 1932). En Diciembre del año 1990 la Congregación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia retomó el tema de la publicación de un Boletín Trimestral con el nombre: Bajar a la Calle. “Iniciamos esta nueva época de nuestro Boletín con el imperativo de Nazaria Ignacia: “Bajar a la Calle”, estar codo a codo con el pueblo. Evangelizar desde el corazón de la Historia” (Bajar a la Calle, 1990). Cada trimestre se publican 4.000 ejemplares. Contiene 4 secciones claramente diferenciadas: Leyendo la Realidad; Formación en el Carisma: bien de Nazaria Ignacia, bien un documento eclesial, etc; La Obra Total de Nazaria Ignacia y Noticias Misioneras. Actualmente, en Junio de 2012 se ha publicado el número 75.

Tabla 1. Frecuencia y porcentaje de Revistas del Adalid de Cristo Rey publicadas.

AÑO	1929	1930	1931	1932	1933
FRECUENCIA	11	11	8	6	1
PORCENTAJE	29,73	29,73	21,62	16,22	2,7



Gráfica 1. Frecuencia y porcentaje de Revistas del Adalid de Cristo Rey Publicadas

2. El Hoy de Nazaria Ignacia

A continuación nos centramos en qué lugares y dónde están trabajando los distintos grupos relacionados de la Congregación. Los datos están tomados del XIII Capítulo General que se celebró en Madrid en Enero de 2011.

2.1. Misioneras Cruzadas de la Iglesia (MCI).

Actualmente las Misioneras Cruzadas de la Iglesia están en los siguientes países, trabajando en las distintas realidades de cada país pero siguiendo las actividades que comenzó Nazaria Ignacia o creando más obras adaptadas a las necesidades de hoy día.

Haremos un resumen de la labor que realizan las MCI teniendo en cuenta los continentes y países en los que están presentes.

Figura 1. Mapa señalando los 21 países donde tienen presencia las MCI.



En América del Sur encontramos los siguientes lugares de referencia:

En *Argentina* hay 23 Misioneras Cruzadas de la Iglesia en 4 comunidades situadas en Buenos Aires, Bahía Blanca, Formosa y Córdoba. La actividad principal es la evangelización desde colegios y centros de formación de adultos. En la mayoría de las comunidades se está trabajando en la pastoral parroquial, catequesis, pastoral social y Comunidades Eclesiales de Base. Existe un equipo de Evangelización formado por Misioneras Cruzadas de la Iglesia, Misioneras Seglares de la Iglesia, laicos y sacerdotes.

En *Uruguay* existe una casa en Montevideo. La Comunidad vive en un barrio marginal. Trabajan en la parroquia donde trabajó Nazaria Ignacia en la que actualmente existe un grupo de personas que conocieron a Madre Nazaria.

En *Brasil* hay una casa en Goiás. La actividad principal es el trabajo en la parroquia, catequesis, misiones populares. También trabajan en la cárcel.

En *Colombia* hay 11 misioneras Cruzadas de la Iglesia en 4 casas; dos de ellas situadas en Medellín y las otras dos en Bogotá. Se está trabajando en un Comedor y una biblioteca Popular. En Santa Elena, un barrio de Medellín, está el Hogar Nazaria Ignacia con un proyecto de acogida a niñas donde reciben una formación integral. Se realizan catequesis, infancia misionera, grupos bíblicos y acompañamiento a mujeres desde distintos proyectos. También realizan el acompañamiento a los indígenas desplazados.

En *México* existen 7 casas en México y hay 27 Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Se realizan acciones como la coordinación parroquial, formación de agentes de pastoral, acompañamiento de grupos y movimientos eclesiales, misión itinerante y evangelización a través de la radio. Se está trabajando en distintos Centros, en Formación Educativa Preescolar y Formación Educativa Secundaria. Desde la Acción Social se trabaja en medicina alternativa y nutrición, atención a dispensarios médicos. Se trabaja por la promoción de la mujer en todas sus dimensiones y es desde ahí desde donde se lleva la casa “Hogar Loyola”, para niñas y adolescentes y residencia para jóvenes universitarias y acogida para jóvenes campesinas. Se trabaja la formación de la mujer indígena.

En *Bolivia* hay 78 Hermanas en 16 casas situadas en Oruro, La Paz, Santa Cruz de la Sierra, Cochabamba, Potosí, Sucre, Trinidad y Pando. Se trabaja en las parroquias siendo las Misioneras Cruzadas de la Iglesia responsables en algunas de ellas. Se dan catequesis a todos los niveles y formación a agentes de pastoral. Se acompaña a grupos (jóvenes e indígenas). Las Hermanas también trabajan en las cárceles. Continúan con la labor social de comedores comenzada por Nazaria Ignacia siendo tres comedores populares los que dirigen. Comedores para ancianos, niños, jóvenes, trabajadores y estudiantes. La promoción de la mujer se lleva a cabo en todas las comunidades. La formación se desarrolla desde Escuelas Profesionales y de Secundaria hasta las de Primaria, pasando por alfabetización y apoyo escolar.

En *Chile* existe una casa en Calama, (Chile) desde donde se atiende a emigrantes bolivianos puesto que el número es bastante elevado. Trabajan en Hogares-Residencias y Centros Infantiles, como servicio de apoyo a las madres para que puedan ir a trabajar.

En *Perú* el número de Hermanas es 14 y hay 4 casas. Se trabaja sobre todo en la evangelización desde la parroquia y desde los colegios. Se realizan misiones en el campo y en la selva. De una manera especial se trabaja en la promoción de la mujer y sobre todo las jóvenes nativas y mestizas de familias empobrecidas a través de becas retributivas. Se dirige un taller de tejidos a mano para personas de ambos sexos, en su mayoría mujeres, lo que supone que con la ayuda económica mejoran la calidad de vida de toda la familia.

En Centro América y Caribe, la situación es la que sigue:

En *Centro América*: las Misioneras Cruzadas de la Iglesia están en 4 países: Guatemala(2 casas) , Honduras (4 casas) , El Salvador (1 casa) y Nicaragua (1 casa). El número de Hermanas es 26. Se imparten catequesis a todos los niveles, así como formación intensa a los agentes de pastoral. Se tiene un labor educativa intensa creando un fondo para becas de estudios. También las hermanas dirigen un Hogar de Ancianos. Se trabaja la promoción humana desde una escuela Hogar para niñas. Trabajan la salud desde un Dispensario Médico. Se atienden desde la Parroquia a trece comedores infantiles rurales. Todo ellos sin ayuda gubernamental alguna. En Nicaragua existe a una Cooperativa de campesinos animada y apoyada por las Hermanas.

Existe una Comunidad en *Cuba* que trabajan directamente la evangelización y lo realizan desde las catequesis por toda la isla y desde una Casa de Espiritualidad. Trabajan con jóvenes y llevan un seguimiento en lo social desde la misión itinerante.

En Europa también hay una importante representación de las MCI. En concreto:

En *España* el número de hermanas es 193. Existen 28 casas repartidas a lo largo de la geografía española: Albacete, Alicante, Almería, Barcelona, Granada, Jaén, Madrid, Fuenlabrada, Málaga, Plasencia, Pontevedra, Sevilla, Vizcaya (Carranza) y Zamora. En Madrid se encuentra la sede del Gobierno General y Provincial. La catequesis sigue siendo una actividad primordial a través de las parroquias. Se trabaja muy de cerca con los emigrantes desde distintos proyectos. Desde comunidades de

inserción en barrios se acompaña la acción social. La formación se lleva a cabo desde Colegios, Colegio Mayor y residencias universitarias.

En *Francia* existen 2 casas: una en París y otra en Bézier. De manera preferente se trabaja con los emigrantes. En París se trabaja en una residencia universitaria donde se realiza el anuncio explícito mediante grupos de profundización en la fe, celebraciones de la Eucaristía vivencias de los tiempos litúrgicos y momentos significativos. Se trabaja especialmente el tema de la solidaridad, DD.HH. y voluntariado, como parte integrante del proceso de Evangelización, así como actividades culturales y deportivas.

En Bézier se trabaja prioritariamente con los emigrantes. Se trabaja la Catequesis desde la parroquia. La misión rural e itinerante es primordial en esta comunidad.

Existe una casa en Roma (*Italia*). Desde allí se atiende los asuntos relacionados con las actividades de la Santa Sede. También se trabaja la acción Social y la catequesis desde la Parroquia.

En el continente africano, las Hermanas están en 7 casas en *África* en 3 países. 5 casas en *Camerún*,; 1 en Bata (*Guinea Ecuatorial*) y 1 en la Kinshasa (*R.D. Congo*).

El objetivo de estas comunidades es trabajar directamente en la misión y ello lo hacen desde: las catequesis, los centros de Salud y las escuelas. Se comparte la misión con los más pobres, donde el anuncio explícito es muy significativo. Se tienen casas de acogida para las niñas de la calles, comedores de ancianos y dispensarios y

maternidades. Los Centros de Formación para las mujeres ocupan un lugar relevante en estos países.

Por último, la presencia MCI en Asia se concentra en la India.

En la *India* existe una casa en Kamman. Ahí trabajan las catequesis desde la parroquia y en la formación y promoción de la mujer apoyando distintos proyectos.

2.2. Familia Extensiva Nazaria Ignacia (FENI)

Hay grupos de FENI en casi todas las casas y en todos los países y aún en lugares en donde no estamos presentes. Colaboran directamente con la Evangelización y en algunos países forman parte de los Equipos de Evangelización de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia.

Nazaria Ignacia habla en sus escritos de las “Misioneras Ocultas”. Se trataba de personas seglares que simpatizaban con el Proyecto de Nazaria Ignacia y a las que incluía en su Obra “ Admití de Misionera Oculta a la abuelita de la Madre María del Santísimo Nombre, es una santa esta encantadora viejecita...(March Mesa, 1932, 75). Esta forma de proceder es la que hoy se consolida en la FENI. En el año 2004 se aprobaron los Estatutos por los que se constituyeron en Asociación laical vinculada al Carisma.

Cabe señalar que la formación se centra en cómo ser misioneros en el ámbito laical, en el propio lugar y estilo de vida. Ello lo realizan a través de: Estudios de

documentos pastorales y locales y estudio de documentos de la Congregación de Nazaria Ignacia para adquirir Identidad como ser FENI.

Las principales actividades que realizan están relacionados con: Movimientos Ecuménicos, Catequesis familiar, Colaboración en algunas parroquias y capillas, Trabajo en el campo, en misiones junto con las MCI, Educación con los jóvenes en colegios y barrios, Promoción de la mujer y de familia, Visitas a domicilio y acompañamiento a enfermos y trabajo en barrios marginales.

2.3. Misioneras Seglares de la Iglesia (MSI)

Existe un grupo de Misioneras Seglares de la Iglesia en Argentina, Bolivia, Chile, México, España y Perú.

Dentro de su acción misionera destaca su trabajo en catequesis sacramental y animación litúrgica, misiones, adoración al Santísimo, pastoral juvenil, retiros espirituales, pastoral de la salud, infancia misionera.

2.4. Sacerdotes Diocesanos. Sacerdotes Amigos del Carisma de Nazaria Ignacia (SACNI)

Existen grupos de Sacerdotes Amigos del Carisma de Nazaria Ignacia en casi todos los países en los que trabajan las Misioneras Cruzadas de la Iglesia. El grupo más numeroso es el de Argentina y Uruguay, actualmente con ocho sacerdotes, entre ellos un Obispo.

Los sacerdotes diocesanos son conscientes de que el Carisma de Nazaria es para ellos una motivación y enriquecimiento para vivir cotidianamente su Ministerio, desde la misión, la unidad y el amor a la Iglesia hasta dar la vida por el Reino. Se consideran claramente sacerdotes diocesanos asociados y unidos a una Congregación religiosa.

Los rasgos constitutivos son: apertura total al Espíritu Santo, salir al encuentro del hombre, “bajar a la calle”, ser valientes (Parresia) y trabajadores, optar por el protagonismo de todo bautizado, amar a la Iglesia-pueblo de Dios.

Como vinculación plantean hacerlo desde: la celebración eucarística cotidiana, con la oración por la unidad, articulándose universalmente con toda la familia de Nazaria, compartiendo periódicos encuentros de oración y reflexión a nivel nacional e internacional.

Desde la Obra Total, se sienten llamados a mantener relaciones fuertes en la misión, de modo que puedan ser un referente en el compromiso misionero.

2.5. ONG “ Bajar a la Calle Sin Fronteras”

Todos los datos que a continuación se narran están tomados de la lectura pública de la Memoria del año 2011 en la asamblea realizada el 14 de Enero del 2012 en Madrid.

“BAJAR A LA CALLE SIN FRONTERAS”, ONG, es una organización de ámbito estatal, privada, de inspiración cristiana y sin ánimo de lucro que trabaja para promover el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos y su ámbito de intervención es cualquier región del mundo donde exista exclusión y necesidad. Se rige por lo dispuesto en sus Estatutos al amparo de la Constitución, Leyes y Reglamentos aplicables, para trabajar en el campo de la Cooperación para el Desarrollo y de la Acción Social, en el de Sensibilización Social y en la Educación para el Desarrollo.

El Artículo 1 de los Estatutos señala que el ámbito de intervención de la ONGD podrá ser cualquier región del mundo donde existan poblaciones de exclusión y necesidad.

En la actualidad, está integrada por más de 300 personas socias, que aportan una cuota que nos permite sufragar en parte las acciones que realizamos. La presencia de la ONG en los países va de la mano de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, a cuyo amparo, nació esta entidad, por lo que tanto la proyección social como los proyectos de desarrollo se vinculan a acciones que se ponen en marcha en lugares donde las Misioneras tienen presencia: *África* (Camerún, Guinea Ecuatorial y El Congo). *Europa* (España, Francia, e Italia) *Centroamérica y Caribe* (Honduras, Guatemala, El Salvador Nicaragua y Cuba). *Sudamérica* (Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, México, Uruguay, Perú); *Asia* (India) Región de Andhra Pradesh.

La ONG está integrada en REDES “Red de Entidades para el Desarrollo Solidario” desde el 12 de febrero de 2011. REDES es una agrupación de entidades

dedicadas a la Cooperación al Desarrollo, asociadas entre sí mediante la adhesión a un Convenio de Colaboración; se constituyó el 8 de marzo de 2003, tras un largo periodo de reflexión e intercambio de ideas. Desde aquí se ha participado en distintas Comisiones y Programas, especialmente en la campaña “África, cuestión de vida África, cuestión debida”, que acabó en Marzo del 2012.

Los proyectos que se han llevado a término, desde la ONG, en el año 2011 han sido en los siguientes:

Cuba (La Habana): El proyecto se ha llamado: “Donde crece la esperanza” cuyo objetivo ha sido el fortalecimiento de los servicios asistenciales para la atención de las y los profesores de la Escuela Secundaria Básica “José Martí” del Consejo Popular “Las Cañas”, Municipio Cerro. Cuba, proporcionándole los medios económicos que garanticen un almuerzo diario de lunes a viernes”.

Formosa (Argentina): El proyecto que allí se ha realizado se ha llamado **“Rehabilitación de “BETANIA”**. Betania es un Centro de acogida y acompañamiento a distintos grupos: jóvenes en riesgo, aborígenes, campesinos, comunidades de base, de manera prioritaria se trabaja desde este centro la promoción de la mujer; siendo los beneficiarios unas 2.000 personas.

En Oruro (Bolivia) uno de los proyectos ha sido el denominado: “Atención en las necesidades básicas a la población necesitada de Oruro. Comedor de Pobres”. Desde el mismo se ha contribuido a la conservación, mantenimiento del comedor y recursos humanos del mismo. En Santa Cruz se ha desarrollado el Proyecto: “Casa de acogida “Nazaria Ignacia. Acogida a niñas y adolescentes en riesgo social de abuso sexual

intrafamiliar, apoyando su desarrollo educativo y psicológico. Mejoramiento de la estructura de la casa”. La casa de acogida “Nazaria Ignacia acoge a niñas en riesgo social de abuso sexual intrafamiliar”, busca mejorar la atención y los cuidados a menores en riesgo social de abuso sexual intrafamiliar, de distintas edades y procedencia. Desde la casa de Acogida “Nazaria Ignacia” se trabaja por su desarrollo educativo, y psicológico. El Proyecto propone mejorar infraestructura de la casa de acogida para incidir en la calidad de vida así como poner en marcha una experiencia piloto, desde una perspectiva global de intervención, atención y formación integral. Las beneficiarias son 20 niñas y adolescentes.

En Managua (Nicaragua) los proyectos para los que solicitan la ayuda, forman parte de uno más global que vienen desarrollando desde hace más de 20 años, a través del comedor, dispensario farmacéutico, diferentes actividades y talleres.

El proyecto se propone desarrollar actuaciones integrales de **atención y prevención de los riesgos** que afectan a la adolescencia y juventud que vive en este barrio marginal. Se pretende elevar la calidad de vida de esta población orientándoles y proponiéndoles alternativas en procesos enfocados desde planteamientos formativos.

Se han llevado a cabo dos proyectos, uno de ellos llamado “Atención y promoción de adolescentes jóvenes y familias de extrema pobreza del Barrio René Cisneros”, desarrollando actuaciones integrales de atención y prevención de los riesgos que afectan a la adolescencia y juventud de este barrio marginal. Los beneficiarios han sido 70 familias, 120 jóvenes y adolescentes. Otro de los proyectos ha sido “Mejoras en las infraestructuras del puesto médico del barrio René Cisneros, desde el que se

atienden necesidades de salud de la población”. Los beneficiarios del mismo han sido 1.000 familias y desde la ONG se ha subvencionado el mantenimiento del espacio físico así como se ha colaborado con los recursos humanos del puesto médico.

En **África** se han subvencionado distintos proyectos. Uno de los proyectos ha consistido en la reparación y nueva adquisición de mobiliario escolar de las Escuelas Maternelle y Primarias Sainte Xaverie y Sainte Françoise; dichas Escuelas se encuentran en los Barrios de Oyack y Bilongué donde el nivel de pobreza es elevado. Los beneficiarios han sido 1.470 alumnos.

En estas mismas Escuelas Primarias se ha implementado Proyecto “Atención en las necesidades Informáticas del alumnado de las Escuelas Primarias Sainte Xaverie d’Oyack y Sainte Françoise de Bilongué”. Por último en Doula también se ha ejecutado en Proyecto “Becas para 7 niñas de la calle residentes en la casa de Acogida Aisa”. El proyecto se encuentra en el barrio Ndog-passi. Doula. El proyecto ha contribuido al acogimiento, mantenimiento de las menores y los recursos humanos y materiales que han necesitado durante el curso escolar.

ASIA (India)- Estado de Andhra Pradesh: La población carece de conducciones de agua o de pozos, dependiendo de las lluvias para la subsistencia. El analfabetismo y la explotación de la mujer son algunas de las características de esta población. Hay mucha pobreza, sus casas y forma de vivir es de una gran precariedad y carencias. Desde la ONG se han desarrollado los siguientes proyectos: **“Pozos de agua”**: para un orfanato en Allapalli Tribal Mission y para el pueblo de Lakshmipuram. Los beneficiarios han sido toda la población. El segundo de los proyectos es “Becas de

Formación y manutención para dos jóvenes del pueblo de Pallegudem, acogidas por las MCI. Desde la ONG se colaborado con el acogimiento, el mantenimiento de las niñas así como con los recursos humanos que han necesitado.

Así mismo desde la ONG se han dado respuesta a situaciones emergentes como ha sido la hambruna que se está viviendo en el **Cuerno de África** y también se ha colaborado para hacer frente a necesidades urgentes acaecidas como consecuencia de las lluvias torrenciales que han provocado grandes desastres y graves inundaciones a la población en **Guatemala**.

2.6. Voluntariado.

En torno a la Obra de Nazaria Ignacia existe un grupo de personas que se sienten motivados a dedicar un tiempo de su vida a prestar un servicio determinado por un tiempo concreto en un lugar de misión. A esta actividad concreta acuden personas que no están vinculadas de ninguna forma de las anteriormente expuestas con Nazaria Ignacia. A través de distintos medios, como por ejemplo la Revista Bajar a la Calle, la página web, de otras personas que han tenido la experiencia misionera, por contacto con otras personas de la Obra Total, etc., estas personas deciden realizar una experiencia misionera junto con las Hermanas Misioneras Cruzadas de La Iglesia. La mayoría de las experiencias se realizan en educación, colaborando en centros de formación, escuelas, guarderías... y allí desarrollan determinados proyectos de refuerzo escolar, de apoyo a los agentes de formación, etc... otros trabajan en la Sanidad concretamente en los distintos dispensarios y maternidades que llevan las Hermanas en África, otros en proyectos sociales, sobre todo en comedores. Además de estos trabajos que realizan,

muchos de ellos, colaboran en la evangelización a través de misiones y catequesis. El tiempo del voluntariado oscila entre un mes, que es periodo mínimo que suelen estar, a dos años, que es el tiempo máximo que hasta este momento han estado.

En el año 2011 los voluntarios de España fueron a:

Argentina: En Formosa estuvieron 3 voluntarias. Se dedicaron principalmente a realizar el apoyo escolar y al comedor de pobres en una barriada donde trabajan las Hermanas Misioneras. A un poblado indígena fue otra voluntaria, de Fuenlabrada (Madrid) y allí desarrolló distintos proyectos de economía doméstica, microempresas, cooperativas, etc... A Tostado, con un SACNI fue un voluntario de Jaén, para trabajar en las catequesis y misiones.

Bolivia: en total fueron 3 voluntarias, 1 voluntaria estuvo en el Hogar Casa Nazaria Ignacia, reforzando y apoyando la labor con las chicas que allí residen. Otra voluntaria fue a Cochabamba, a Cerro Verde que es un barrio de exclusión y pobreza fuerte, allí trabajó en el colegio de Primaria que llevan las Hermanas el refuerzo escolar y a nivel social trabajó en el barrio con distintas asociaciones. En Oruro estuvo otro voluntaria trabajando en el Comedor de Pobres y en la asistencia social que desde él se presta.

Perú: estuvieron 2 voluntarias y 1 voluntario, concretamente a Cuzco y Pitumarca, trabajaron en programas de refuerzo escolar y desarrollo social. 1 voluntaria estuvo en Jaén, al Norte de Perú, desarrollando programas de refuerzo escolar y catequesis.

Cameroun: 7 voluntarios se desplazaron a distintas partes del país. A Bamendjou, a trabajar en el dispensario y en la maternidad fueron dos voluntarias, además de médicos y dentistas. En Douala estuvieron cinco voluntarias, una de ellas trabajando en el refuerzo escolar y acompañando a los maestros, otras en el Dispensario con un programa de promoción de salud para la mujer y otras en la Casa de Acogida a chicas de la calle. De las voluntarias que estuvieron en Doula conviene destacar que una de ellas era voluntaria que venía de Argentina.

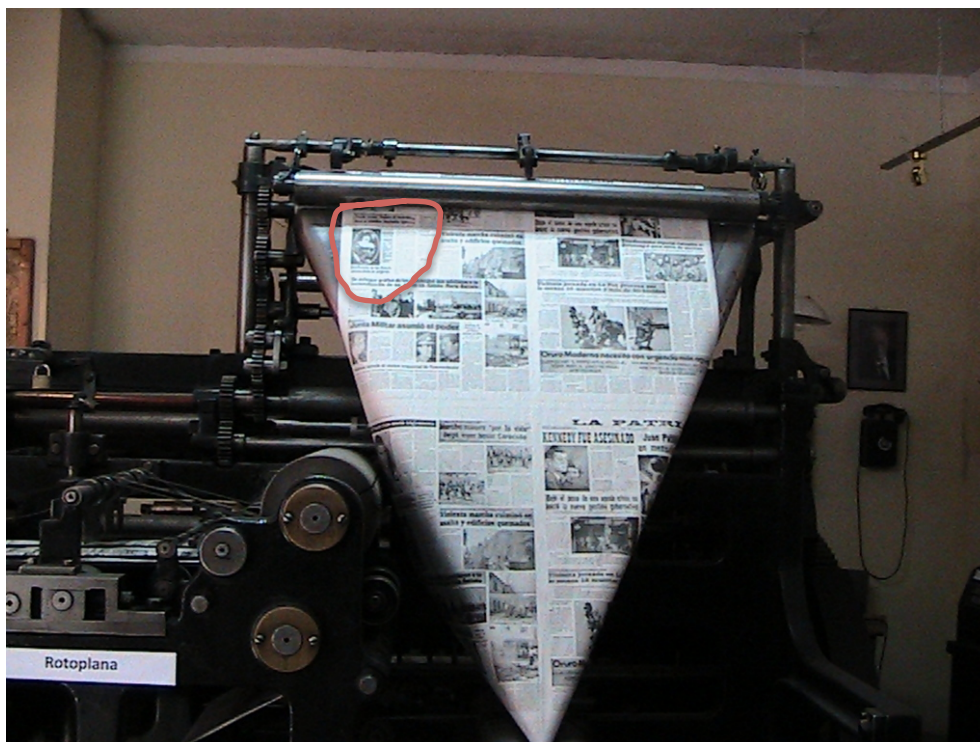
3. Repercusión en los Medios de Comunicación de la Vida y Obra de Nazaria Ignacia.

Desde el inicio de la fundación la Congregación de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, de la Cruzada Pontificia, como así se las denominaba, han sido múltiples los ecos que la Obra de Nazaria ha tenido. Para realizar esta recopilación la investigadora se limitó a los principales recortes que se conservan en el archivo de Oruro y de Madrid del tiempo de Nazaria Ignacia. La investigadora se desplazó al archivo de Oruro y allí recogió los recortes de periódicos que la parecían interesantes en cuanto al tema de liderazgo que estaba investigando. Como la mayoría de los recortes pertenecían a los periódicos de Oruro y concretamente, a La Patria, la investigadora solicitó ir al lugar de la edición del periódico, en Oruro y cotejar los recortes de periódicos encontrados en el archivo de Oruro con los periódicos archivados en la editorial. También se solicitó permiso para acceder al archivo de Madrid y allí se recogieron recortes de periódicos de publicados en España. Nuevamente el criterio de selección de la investigadora fue el dar respuesta al tema de liderazgo que estaba abordando.

El número de artículos recogidos en los álbumes en los archivos es amplio, sin embargo, debido a que muchos de ellos no conservan la fecha ni el periódico en el que se publicaron se han descartados, pues se ha considerado que no poseían el suficiente rigor científico que dicho estudio requiere. Otra anotación que se debe tener en cuenta es que en este apartado del trabajo se están recogiendo sólo y exclusivamente artículos de periódicos laicos de tirada nacional e ignorando en todo momento las noticias procedentes de los periódicos propiamente eclesiales tales como Boletines Eclesiásticos de las Diócesis, revistas de publicaciones religiosas, etc.

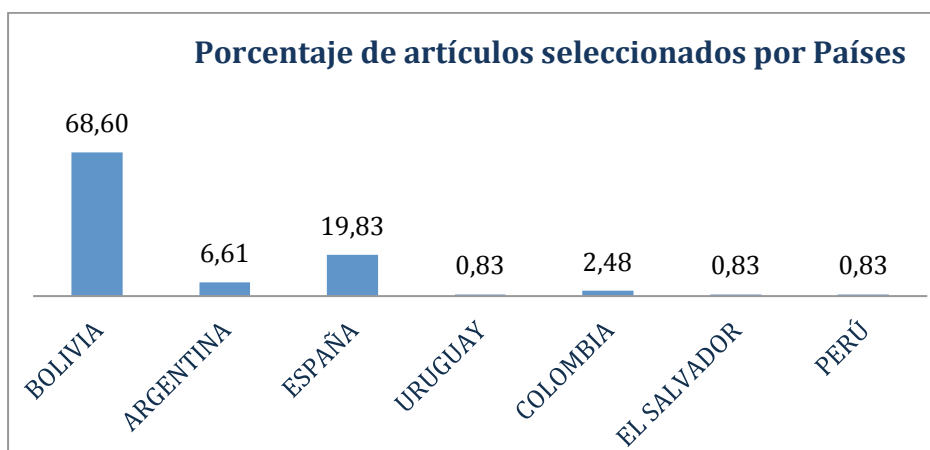
Respecto a los lugares de publicación, la mayoría de los artículos proceden de Bolivia y concretamente del periódico que se publica en Oruro: La Patria (22.31%).

En el edificio donde se está editando actualmente el periódico hay un museo gráfico en la impresora rotativa expuesta en el museo hay impreso un periódico, con él se simula cómo se imprimía con las antiguas rotativas, en este periódico del archivo, están recogidas las noticias más destacadas que fueron sacadas a la luz por el periódico: Kennedy fue asesinado, califican de “desastre” el accidente nuclear en Kiev y entre las noticias relevantes se encuentra: Papa Juan Pablo II beatifica hoy a Madre Nazaria Ignacia.



Fotografía de la rotativa del Museo del Periódico La Patria con Nazaria Ignacia como una de las noticias relevantes (señalada en un círculo rojo).

Los artículos seleccionados en este trabajo proceden de periódicos de Bolivia (68.6%), Argentina (6.61%), España (19.83%), Uruguay (0.83%), Colombia (2.48%), Perú (0.83%) y El Salvador (0.83%).



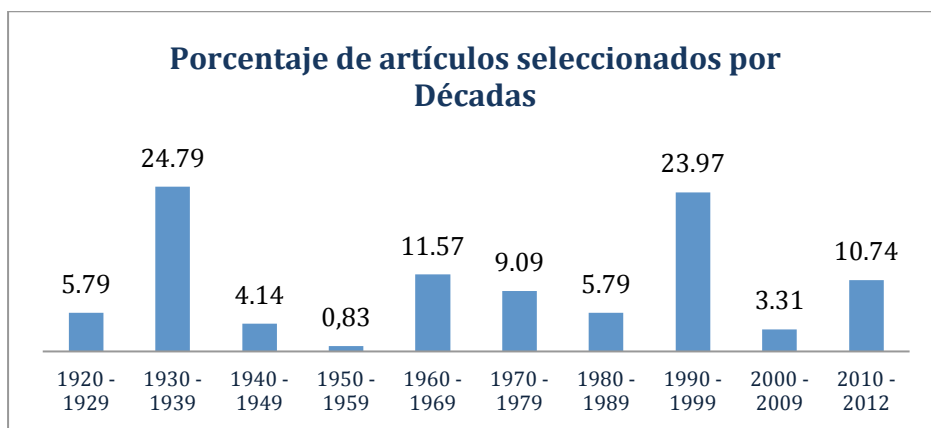
Gráfica 1. Porcentaje de artículos seleccionados de distintos periódicos por países.

En general podemos decir, que tanto en Bolivia, como Argentina, Uruguay y España los artículos que nos encontramos hacen referencia a las fundaciones y la labor que las Misioneras de la Cruzada Pontificia realizan en las distintas misiones que están desarrollando, encontrándonos el mayor número de artículos relacionados con esta temática.

En Oruro, por el número de artículos publicados, periódicamente podemos hablar de un momento clave en el año 1932 (el 8.26%) cuando se produce una persecución abierta hacia su persona, pues está en juego el liderazgo de la Congregación. Como ella misma relata en sus diarios se trataron de unos días horribles “en los que no veía más que destrucción” (March Mesa, 1932, n. 55). A través de los recortes recopilados podemos comprender que se trató de un acontecimiento con repercusiones nacionales, puesto que nos encontramos con periódicos publicados en distintos lugares de la prensa boliviana: en La Paz, Santa Cruz, Potosí y Cochabamba. Se trató de un hecho que no pasó desapercibido para el pueblo boliviano “Nuestro Señor que da el ciento por uno, permitió que, enteradas las autoridades de La Paz, el Presidente de la República y el Ministro de Gobierno, tomaran cartas en el asunto...(March Mesa, 1932, n. 58).” Incluso en Perú, fue llamada por el Señor Nuncio, Monseñor Cicognani, “se decía era yo una monja revoltosa que levantaba al pueblo, en fin, las cosas de Oruro habían llegado hasta allí, aumentadas, corregidas ¡qué se yo!” (March Mesa, 1932, n. 87).

Otro momento de gran repercusión, en todos los países en los que estaba su Obra, fue el de la muerte de Nazaria Ignacia.

De los periódicos seleccionados el 85.95% pertenecen al S. XX y el 14.05% al Siglo XXI. También se ha de tener en cuenta que el 33.06% están escritos cuando vivía Nazaria Ignacia.



Gráfica 2. Porcentaje de artículos seleccionados por décadas de distintos periódicos.

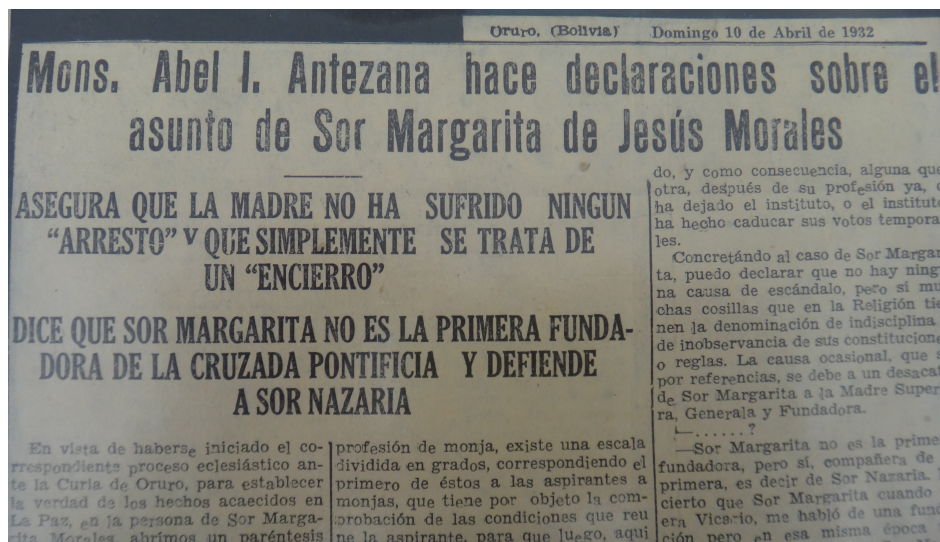
A partir de 1943 las publicaciones que conservamos hacen referencias a distintos momentos de recordatorios de su vida y la extensión de su Obra.

Podemos hablar de un nuevo despertar a nivel periodístico con motivo de su Beatificación el 27 de Septiembre de 1992 (el 22.31% de las noticias seleccionadas). En casi todas las ciudades donde están las Misioneras Cruzadas de la Iglesia se publican artículos sobre su vida y Obra haciendo referencia al acontecimiento eclesial que va a tener lugar.

A partir de 1992, Nazaria Ignacia y su Obra no dejan de pasar desapercibidas y siguen surgiendo artículos de manera preferente en torno a la fecha del aniversario de la beatificación. En el Siglo XXI, en el año 2000, al cumplirse los 75 años de la

Fundación, nuevamente se publican distintos artículos en torno a Nazaria Ignacia y la labor que los seguidores de Nazaria Ignacia siguen realizando

A modo de ejemplo se pueden ver estos periódicos unos cuando Nazaria Ignacia vivía y otro del año 2011.



Recorte de artículo de prensa del Diario “La Patria”; publicado en Oruro (Bolivia) el Domingo 10 de Abril de 1932. Ante el escándalo público sobre la fundación de la Cruzada Pontificia, en este artículo el Obispo de Oruro afirma que la fundadora es Sor Nazaria. El original se encuentra en el archivo de Oruro (Bolivia).



Recorte de periódico pertenece Al Diario de La Paz (Bolivia). Fue publicado el 11 de Enero de 1929. La Congregación ya llevaba dos años recogiendo en este artículo los primeros trabajos de Acción Social que están realizando. El original se encuentra en el Archivo de Oruro (Bolivia).

ESCUELA TALLER GRATUITA
De las Misioneras de la Cruzada Pontificia
Tarifa de precios

CALLE LOAYZA
LA MESA

Vestidos y abrigos sastres desde	Bs	18 a 20
" " " fantasía seda	"	20 , 26
" " " Abrigos para niños de 6 a 12 años	"	12 , 15

Esta sección del Corte Confección corre a cargo de una distinguida Señorita que dará lecciones a las que lo deseen "a precio convenido" con las que quisieran aprender este ramo profesional.

Las niñas colegiadas en esta escuela "gratuita", recibirán sus lecciones, los Martes y Sábados a horas convenientes.

Las pensionadas los Lunes y Jueves desde las 14 a las 16.

NOTA: Las Misioneras Pontificias, no percibirán nada de los ingresos de este taller, que se repartirá entre la Sta. Profesora y las niñas oficiales a las que se obligará a tener su "Caja de Ahorros".

Se reciben contratas de Casas de comercio, variando en este caso los precios de Tarifa

Visite V. estos talleres, y ayude á establecerlos bien; procurando dar trabajo a las nuevas Costureritas Paceñas.

LA PAZ 1. DE MARZO DE 1929.

Se trata de un anuncio publicado en El Diario en La Paz (Bolivia), el 1 de Marzo de 1929. En este anuncio se puede observar el deseo de Promoción que tiene Nazaria de la mujer boliviana. Destacamos la gratuidad que supone esta Escuela Taller para la Cruzada Pontificia, así como el que a las niñas oficiales se las obliga a tener "su caja de Ahorros".

Comunarios de Cruce Ocotavi exigen votar en Caracollo y no en Soracachi

Servicio público de transporte será mínimo debido al paro de la COB

Plan de Forestación contribuirá al mejoramiento y recuperación de suelos

Defensa del Pueblo y CEN

"Octubre Azul Oruro" un mes para reflexionar sobre el cambio climático

Magisterio acata paro de 24 horas en defensa al Tipnis

A 19 años de su beatificación
Obispo convoca a fieles a imitar ejemplo de vida de Nazaria Ignacia

LA PATRIA

El 27 de marzo de 1992, el obispo de Oruro, Monseñor Juan María Rivera, convocó a los fieles de la diócesis para celebrar el aniversario de la beatificación de Nazaria Ignacia. En esta ocasión, el prelado invitó a los orureños a imitar el ejemplo de vida de esta religiosa, quien fue canonizada el 19 de mayo de 1990.

El obispo destacó el espíritu de Nazaria, su amor a la pobreza y su dedicación a la vida religiosa. Invocó a los fieles a seguir su ejemplo de vida, especialmente en la pureza de corazón y en la entrega a Dios.

La beatificación de Nazaria Ignacia, ocurrida el 19 de mayo de 1990, fue un momento histórico para la diócesis de Oruro. Su canonización, el 19 de mayo de 1990, la convirtió en la primera mujer boliviana en ser canonizada por la Iglesia Católica.

Noticia publicada en el Diario La Patria en Oruro (Bolivia) el 27 de Marzo de 2011. Este artículo se recoge por la actualidad del liderazgo. El obispo de Oruro invita a que Nazaria Ignacia siga siendo modelo para los jóvenes.

A continuación, mostramos un cuadro elaborado para ver de manera resumida todas las noticias seleccionadas para la elaboración de este capítulo. En el cuadro se indica en la primera columna el nombre del medio de publicación junto al lugar y país donde se publicó. En la segunda columna se cita la fecha de publicación del artículo y en la columna tercera se refleja el titular de noticia. En aquellos artículos, donde parecía que podía ser enriquecedor para el tema que estamos tratando se ha complementado con el subtítulo de la misma y las primeras líneas de la entradilla. El criterio que se ha seguido para la ubicar el artículo en esta tabla ha sido atendiendo al orden cronológico de publicación de la noticia.

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

Tabla 1. Índice de artículos de diarios que hacen referencia a Nazaria Ignacia.

Medio	Fecha de publicación	Titular de la noticia y algunos subtítulos de las misma
ULTIMA HORA La Paz (Bolivia)	Domingo 15 de Mayo de 1927	La diócesis de Oruro está hoy de fiesta. Primera Congregación Religiosa Boliviana.
EL DIARIO. La Paz (Bolivia)	Domingo 27 de noviembre de 1927	Una benemérita institución boliviana de caridad. Asilo de niños pobres, escuela taller, escuela para obreras, hogar de los niños pobres, Cruz Roja....
CIRCULO CATÓLICO DE OBREROS Cochabamba (Bolivia)	Miércoles, 11 de julio de 1928	La nobilísima labor humanitaria desenvuelta por las religiosas de la Cruzada Pontificia.
EL DIARIO La Paz (Bolivia)	Viernes, 11 de enero de 1929	Misioneras de la Cruzada Pontificia y servicio Social.
DIARIO DE LA MAÑANA Cochabamba (Bolivia)	Miércoles, 16 de enero de 1929	La Cruzada Pontificia presta importantes servicios a Cochabamba.
LA PRENSA. Cochabamba (Bolivia)	Martes, 19 de febrero de 1929	El Adalid de Cristo Rey. Las misioneras religiosas de la Cruzada Pontificia han realizado en Oruro, ciudad en que nació esta orden, el proyecto de publicar una revista mensual de propaganda católica y de difusión de los bien entendidos intereses de la sociedad en que vivimos.
EL DIARIO de La Paz (Bolivia)	Jueves, 12 de septiembre de 1929	El establecimiento de beneficencia fundado por Mons. Avelino Costas ha adquirido, con la administración de las religiosas de la Cruzada Pontificia, definitiva consistencia.
LA NACIÓN Buenos Aires (Argentina)	Sábado, 11 de enero de 1930	El hogar Dámaza Zelaya de Saavedra. <i>“La nueva casa de caridad, que ocupa un vasto y sólido edificio, será atendida por la Congregación de Hermanas de la Cruzada Pontificia, Institución nueva entre nosotros y que está formada por un grupo de señoritas, en su mayoría bolivianas, que llevadas de su celo piadoso tomaron el velo de religiosas, secundando con entusiasmo la obra de catequesis</i>

		<i>social y espiritual que se proponía la fundadora de esta orden, R. Madre Nazaria...</i>
EL ORIENTE. Santa Cruz (Bolivia)	Martes 13 de mayo de 1930	Carta de Mons. Costas a la Fundadora de la Cruzada Pontificia. <i>“ He seguido con el más vivo interés y simpatía los progresos realizados por la naciente Institución que tiene a Ud. Como fundadora...”</i>
EL DIARIO de la Paz (Bolivia)	Jueves 15 de Mayo 1930	Plausible y silenciosa labor que realiza la Cruzada Pontificia a favor de las clases menesterosas.
EL GUIA. SEMANARIO Oruro (Bolivia)	Viernes 27 de junio de 1930	Quinto aniversario de la Fundación de las Misioneras de la Cruzada Pontificia <i>“ De todos los acontecimientos que precedieron a lo que vamos relatando, se saca como una conclusión; a saber: que el verdadero fundador del Instituto de Misioneras de la Cruzada Pontificia es Mons. Abel I. Antezana. Los proyectos de las cofundadoras, Sor Nazaria y señorita Rebeca Morales no hubieran tenido eco y se hubieran perdido en el vacío, a no haber repercutido reciamente en el corazón de apóstol y alma de acero de Mons. Antezana. A sus elevadas miras, a su constancia de mártir se debe la cristalización de unos proyectos que sin él después de Dios no hubieran llegado a cuajar.</i>
EL GUIA SEMANARIO Oruro (Bolivia)	Domingo 29 de junio de 1930	Quinto aniversario de la fundación de la Cruzada Pontificia.
LA UNIÓN Santa Cruz. (Bolivia)	Sábado 25 de octubre de 1930	LA UNIÓN tributa en el presente número homenaje de admiración y gratitud al meritorio Instituto de “ Misioneras de la Cruzada Pontificia”.
ÚLTIMA HORA La Paz (Bolivia)	Sábado 14 de marzo de 1931	Los desocupados de la Paz iniciaron una manifestación de protesta. Las Madres de la Cruzada Pontificia solicitan dinero con el que puedan continuar su labor caritativa a favor de los pobres desocupados y de sus familias. <i>Los desocupados hicieron una manifestación de protesta por el retardo en que incurre el comité de vialidad a los yungas, trabajo en que pueden emplearse una cantidad de desocupados existentes. Con este motivo, se dirigieron al Concejo municipal y a la prefectura del departamento, solicitando la inmediata iniciación de los trabajos para poder remediar en algo su situación crítica. Se espera que las entidades a las que se han dirigido los desocupados, den una respuesta satisfactoria que pueda aliviar en parte la difícil situación</i>

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

		<i>por la que atraviesan los desocupados y sus familias. Las Madres de la Cruzada Pontificia, se dirigieron también la H. Concejo Municipal, solicitando en demanda de dinero, para mantener a quinientos desocupados. Atenta la solicitud y la forma en que debe ser invertido el dinero solicitado el concejo municipal, previo un cambio de ideas, resolvió acceder a la petición dando el dinero respectivo.</i>
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 8 de febrero de 1931	La olla del pobre en el asilo de las Nazarenas cuenta con tres secciones de comedores y con el entusiasmo cristiano de Sor Nazaria.
RENOVACIÓN Santa Cruz (Bolivia)	Viernes 29 de mayo de 1931	El 28 de mayo será recordado con cariño y gratitud en los anales de Santa Cruz. Aniversario de la fundación del “Hogar de pobres” la primera Institución de caridad de la sociedad cruceña.
ULTIMA HORA La Paz ((Bolivia)	Miércoles 7 de octubre de 1931	La verdadera caridad cristiana es practicada dulcemente por las religiosas de esta benéfica institución en la que hallan grato amparo los que sufren hambre y abandono.
ULTIMA HORA La Paz (Bolivia)	Lunes 12 de Octubre de 1931	La Cruzada Pontificia tiene 5 años. En breve se instalará en La Paz una obra de positivo beneficio social.
LA IGUALDAD Oruro (Bolivia)	Domingo 8 de mayo de 1932	El fallo episcopal en el asunto de Sor Margarita Nazaria.
EL GRÁFICO Buenos Aires (Argentina)	Lunes 5 de Octubre de 1931	En la Cruzada Pontificia una verdadera Obra humanitaria.
EL DIARIO DE LA MAÑANA Cochabamba (Bolivia)	Lunes 19 de septiembre de 1932	Graves incorrecciones en la Institución religiosa de la Cruzada Pontificia.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 19 de abril de 1932	Mons. Abel Antezana hace declaraciones sobre el asunto de Sor Margarita de Jesús Morales. Dice que Sor Margarita no es la primera fundadora de la Cruzada Pontificia y defiende a Sor Nazaria.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 24 de abril de 1932	Ayer hubo agitación popular sobre la cuestión de las Nazarias. En la mañana y en la tarde se reunió frente al beaterio una enorme cantidad de gente. Se afirmaba que Sor Margarita había sido ultrajada de hecho.

LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Miércoles 27 de abril de 1932	La efervescencia popular al margen de la cuestión del Beaterio. Ayer se efectuó una violenta manifestación de mujeres que asumió proporciones de escándalo. Un asunto sin importancia ha servido para remover las pasiones. Insignificancia de un lío monjil en torno al cual se quiere hacer un asunto de trascendencia histórica.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Martes 29 de marzo de 1932	Relación de la víctima tomada taquigráficamente y cartas de la víctima y de la superiora de la Institución. Sor Margarita fue encerrada, incomunicada a pan y agua y en forma antihigiénica por Sor Nazaria. Se trató de despojarla de sus hábitos y condición religiosa y de obligarla a ceder su fortuna. Sor Nazaria que pretende figurar como fundadora de la Orden, desplazando a la verdadera Sor Margarita, pidió a esta que transfiriese su hacienda.
LA IGUALDAD Oruro (Bolivia)	Jueves 7 de abril de 1932	Las escandalosas ocurrencias en la Cruzada Pontificia.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Jueves 5 de mayo de 1932	Sor Margarita del Corazón de Jesús Morales ya no es religiosa.
ULTIMA HORA La Paz (Bolivia)	Miércoles 18 de mayo de 1932	Las religiosas de la Cruzada Pontificia conceptúan indigna la campaña que se hace contra su fundadora la madrecita Nazaria.
EL ORIENTE Santa Cruz (Bolivia)	Martes 31 de mayo de 1932	Las religiosas de la Cruzada Pontificia y la campaña en contra de su fundadora.
LA RAZÓN Potosí (Bolivia)	Viernes 2 de Junio de 1933	Hiciéronse cargo del hospital militar “Las Palmeras” las religiosas de la Cruzada Pontificia de Santa Cruz.
LA DEFENSA La Paz (Bolivia)	12 de febrero de 1933	El almuerzo ofrecido a los pobres. Habrá almuerzo succulento para muchos pobres. Les obsequiará el Nuncio Mons. Chiarlo, celebrando el aniversario de la coronación de Pio XI, el 14 de Febrero. <i>Se les presentará el siguiente menú: Chupe de Arroz, Aji de carne, Tuntilla con huevo, frutas, vinos, café, cigarrillos.</i> <i>Las Hermanitas Cruzadas que con tanto cariño y decisión vienen ejerciendo las obras de caridad cristiana en beneficio de los necesitados han recibido la orden de servirlo y esperan</i>

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

		<i>que el agasajo habrá de estar a la altura del acontecimiento que lo origina. Merece aplauso la generoso idea de Monseñor Chiarlo y es de desear que ella encuentre imitadores entre las personas cuyos recursos les permiten ofrecer de vez en cuando esta pequeña satisfacción a tanta gente necesitada como hay actualmente a quienes con titánicos y perseverantes esfuerzos proporcionan diariamente el alimento las humildes y bondadosas Hermanitas Pontificias.</i>
LA DEFENSA La Paz (Bolivia)	Martes 11 de octubre de 1933	En el orfelinato de Huérfanos de guerra. Hoy será bendecido un dormitorio con 14 camitas. Se cristaliza en una bella realización la colecta lanzada por LA DEFENSA.
LA DEFENSA La Paz (Bolivia)	Lunes 23 de octubre de 1933	LA ACCIÓN SOCIAL EN BOLIVIA ES UN HECHO <i>En efecto, la Madre Nazaria ha fundado un obra de vastos alcances nacionales y espirituales. En próximas ediciones daremos detalles completos. Ahora sólo hablaremos de sus cintamente de algunas de las actividades de la Cruzada Pontificia.</i> LOS SINDICATOS OBREROS FEMENINOS DE ORURO. <i>Las religiosas Pontificias están en pleno trabajo de creación de los primeros sindicatos profesionales femeninos en Oruro. Como se ve, la doctrina de las Cruzadas Pontificias son de avanzada sana. Las directoras y presidentas de los sindicatos orureños son prominentes obreras, mujeres del pueblo que darán ejemplo y envidia a los sindicatos socialistas.</i> EN LOS CUARTELES <i>En los cuarteles de Oruro, Potosí, Cochabamba y Santa Cruz, las monjitas rodeadas de los soldados han hecho prodigios verdaderos. Han hecho “misiones de campaña” preparando a los defensores de la Patria a partir al Chaco reconfortados por la Religión ¡y han preparado a quince mil soldados!</i> EN LA ESCUELA NOCTURNA DE ALFABETIZACIÓN <i>En la Paz tienen una magnífica escuela femenina. De ella nada mejor se puede decir que lo expresado por la Delegada del Gobierno en el mensaje adjunto.</i>
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Miércoles 27 de diciembre de 1933	Se inauguró el Asilo de Huérfanos de guerra. <i>La superiora de la Cruzada Pontificia leyó un precioso discurso, tomando a su cargo la obra humana que en este momento se hace efectivo.</i>
CIRCULO CATÓLICO DE OBREROS Cochabamba (Bolivia)	Domingo 10 de junio de 1934	Festival ofrecido por los jóvenes de Cristo Rey en homenaje a la Rvda. Madre Fundadora de las Misioneras de la Cruzada Pontificia.

Liderazgo Religioso: Nazaria Ignacia March

LA DEFENSA La Paz (Bolivia)	Lunes 19 de marzo de 1934	Hoy será bendecido un dormitorio con 14 camitas. Se cristaliza en una bella realización la colecta lanzada por LA DEFENSA.
EL CORREO DE ANDALUCÍA Sevilla (España)	Domingo 4 de agosto de 1935	La religiosa sevillana, fundadora de las Misioneras Pontificias. En España va a abrirse la primera casa. Sor Ángela de Cruz y el Padre Tarín profetizaron esta orden.
EL PUEBLO Madrid (España)	Domingo 20 de septiembre de 1942	La gran Cruz de Isabel la Católica, al obispo de Cochabamba. El General Conde de Jordana ha entregado en su calidad de Ministro de Relaciones exteriores y presidente del Consejo de la Hispanidad, las insignias de la Gran Cruz de Isabel la Católica a la religiosa boliviana Rvda. Madre Nazaria Ignacia de Santa Teresa, que el gobierno español concedió a Monseñor Tomás Aspe, obispo de Cochabamba.
LA ÉPOCA Madrid (España)	Sábado 21 de agosto de 1943	Homenaje a una meritoria religiosa.
EL TIEMPO Santa Cruz (Bolivia)	Domingo 22 de agosto de 1943	Oración Fúnebre. Pronunciada por el Excelentísimo Mosn. Agustín Arce en la Misa Pontifical por la que fue Rdma. Madre Fundadora Ignacia de Santa Teresa de Jesús March.
EL PUEBLO Madrid (España)	Jueves 6 de Julio de 1944	La R.M. Ignacia de Santa Teresa de Jesús March.
LA UNIVERSIDAD Santa Cruz (Bolivia)	Sábado 14 de Julio de 1945	El bazar pro-hogar de pobres.
EL BIEN PÚBLICO Montevideo (Uruguay)	Domingo 30 de Julio de 1950	Una obra de enorme trascendencia espiritual y social que espera la compresión y ayuda de los católicos. Bodas de plata de la fundación del Instituto de Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Un alma al servicio de Cristo: Sor Nazaria Ignacia de Santa Teresa de Jesús.
YA Madrid (España)	Viernes 3 de Junio de 1960	NUEVO TEMPLO DE LAS MISIONERAS CRUZADAS DE LA IGLESIA. El patriarca obispo de Madrid- Alcalá, doctor Eijo Garay, en un momento del solemne acto inaugural del templo de Santa María de los Apóstoles en el noviciado de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, en Cubas, provincia de Madrid.
EL OBRERO CATÓLICO	Sábado 28 de Abril de 1962	Una obra para nuestros tiempos.

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

Bogotá (Colombia)		Las Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Católicas, apostólicas y romanas como la Iglesia, estas nuevas misioneras están listas a ocupar cualquier puesto que la Jerarquía les indique. Quieren ser vivientes testimonio de la presencia de la Iglesia en todos los ambientes. Su labor social en Medellín, sus proyectos, anhelos y realizaciones.
YA Madrid (España)	Viernes 6 de Julio de 1962	Monjas en la avanzada de la cultura técnica.
YA Madrid (España)	Domingo 8 de Julio de 1962	Muchachas soldadoras. Aprenden gratuitamente electrotecnia y radiotecnica, y además cobran 25 pesetas diarias como jornal. En el Centro de Formación Profesional Femenina Santa María de los Apóstoles ha comenzado un curso acelerado para becarias del Ministerio de Trabajo.
YA Madrid (España)	Viernes 31 de agosto de 1962	CLAUSURA DEL I CURSO INTENSIVO FEMENINO DE FORMACIÓN PROFESIONAL.
EL CORREO Medellín (Colombia)	Martes 11 de septiembre de 1962	Para reivindicación de los presos. Las Misioneras Cruzadas, Frente al Drama de La Ladera!.
EL COLOMBIANO Medellín (Colombia)	Jueves 20 de septiembre de 1962	La Obra Social de la Iglesia y de sus hijos. Misioneras Cruzada de la Iglesia.
DIARIO JAÉN Jaén (España)	Miércoles 3 de octubre de 1962	Apertura del curso en la Escuela de Formación Profesional “Santa María de los Apóstoles”. Presidieron el prelado de la diócesis y el gobernador civil de la provincia.
Ya Madrid (España)	Jueves 1 de noviembre de 1962	Curso de peluquería organizado por religiosas Tres meses de duración, con nueve horas diarias de clase. El próximo cursillo se dará en Zamora.
PUEBLO Madrid (España)	Miércoles 22 de abril de 1964	Una monja, profesora de peluquería. En el centro Santa María de los Apóstoles de Madrid, 225 muchachas aprenden a delinear, radiotecnica y peinado.
EL ALCAZAR Madrid (España)	Martes 28 de Julio de 1964	Una escuela donde se enseña a los que enseñan.

Liderazgo Religioso: Nazaria Ignacia March

LA NUEVA PROVINCIA Bahía Blanca- Argentina	Jueves 12 de mayo de 1966	Primer Ciclo de Adiestramiento. Saldo positivo de un curso para Scouters.
ESQUIU Catamarca (Argentina)	Domingo 2 de octubre de 1966	R.M. Ignacia de Santa Teresa Mach. “ La mística de la Iglesia”.
EL COMERCIO Lima (Perú)	Lunes 27 de octubre de 1967	Tomaron parte en la Misión Conciliar de Lima. Embajador Española agasajó a 200 sacerdotes que vuelven a su país.
LA MAÑANA Formosa (Argentina)	Viernes 3 de julio de 1971	En el Plazo de un año finalizaría la construcción de las 40 viviendas. Sor Juana del COFAS ilustra a LA MAÑANA sobre aspectos de la obra de promoción comunitaria en Barrio Independencia.
LA MAÑANA Formosa (Argentina)	Viernes 6 de agosto de 1971	Importante Curso para Jóvenes campesinas, Inicióse en Cofas. En el Centro de Oración, Formación y Acción Social (COFAS) a cargo de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, se inició un importante curso de tres meses y medio, destinado a la capacitación fundamental de la mujer campesina.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Viernes 15 de junio de 1972	El domingo llegan los restos de la Madre Nazaria Ignacia March. Fundó en Oruro la Congregación de las Cruzadas.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Domingo 18 de junio de 1972	Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Un nombre programa <i>“Supongo que pocas Congregaciones han tenido que sufrir tanto para la aprobación de su nombre, como la de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, la Primera Congregación nacida en Bolivia. Por otra parte, hay que observar, que pocos Institutos religiosos han defendido con tanto ardor y esperanza el nombre elegido por su fundadora.”</i>
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Domingo 18 de Junio de 1972	Hoy llegan los restos de Madre Nazaria March..
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Martes 20 de Junio de 1972	Llegaron al país después de 29 años. Con solemnidad fueron recibidos en Oruro los restos de la Madre Nazaria Ignacia March.
PRESENCIA	Jueves 22 de junio de 1972	El retorno de la Madre.

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

La Paz (Bolivia)		
PRESENCIA La Paz	Martes 30 de junio de 1972	Misioneras Cruzadas de la Iglesia. El retorno de la Madre.
EL PUEBLO Madrid (España)	Viernes 30 de marzo de 1973	Misioneras Cruzadas de la Iglesia y nuestro hogar de pobres.
LA PATRIA. Oruro (Bolivia)	Domingo 13 de febrero de 1977	Esforzada Orden que desde Oruro se extiende al mundo.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Domingo 13 de febrero de 1977	Cincuentenario de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia.
LOS TIEMPOS Cochabamba (Bolivia)	Domingo 25 de enero de 1987	El Papa beatificará a Madre Nazaria Ignacia. Fue la fundadora de las Nazarias en Oruro.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Domingo 19 de abril de 1987	Misioneras Cruzadas una comunidad religiosa al servicio de la Iglesia.
LA PATRIA. Oruro (Bolivia)	Domingo 27 de septiembre de 1987	En marcha beatificación de Hna. Nazaria Ignacia.
CORREO DEL SUR Sucre(Bolivia)	Jueves 11 de febrero de 1988	Algo sobre Nazaria Ignacia March.
EL DIARIO DE LA MAÑANA Cochabamba (Bolivia)	Martes 10 de enero de 1989	Centenario de Nacimiento de Nazaria Ignacia March.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Jueves 12 de enero de 1989	Centenario del Nacimiento de la Madre Nazaria Ignacia.
LA VOZ DE ALMERÍA Almería (España)	Domingo 6 de Abril de 1889	Centenario de una mujer que dejó huella
PRESENCIA	Viernes 6 de marzo de 1992	Papa beatificará a religiosa que trabajó en Bolivia.

Liderazgo Religioso: Nazaria Ignacia March

La Paz (Bolivia)		
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Viernes 6 de marzo de 1992	Ejemplar vida de fundadora de Misioneras Cruzadas de la Iglesia. Anunciaron Beatificación de Sor Nazaria Ignacia. Empezó labor evangelizadora en Oruro.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Viernes 6 de marzo de 1992	Fue beatificada la Madre Nazaria fundadora de las Cruzadas de Oruro.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Sábado 7 de marzo de 1992	Alegría por beatificación de la Madre Nazaria Ignacia.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Lunes 28 de septiembre de 1992	Bolivia tiene ya su primera beata: Nazaria Ignacia March.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Sábado 7 de marzo de 1992	Beatificación de Sor Nazaria. Felicidad en congregación de cruzadas por el gran anuncio.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 8 de marzo de 1992	Biografía de una santa. Sor Nazaria Ignacia March fue pionera en acción a favor de la mujer.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Lunes 16 de marzo de 1992	Beatificación de la Hermana Nazaria Ignacia March.
EL DEBER Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)	Sábado 28 de marzo de 1992	Papa Juan Pablo II beatificará a misionera que fundó orden religiosa en Bolivia.
EL DÍA Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)	Sábado 28 de marzo de 1992	En Roma será beatificada la Madre Nazaria Ignacia March.
EL DIARIO DE LA MAÑANA Cochabamba (Bolivia)	Domingo 12 de abril de 1992	Buenas Noticias. Una Santa para Bolivia.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Viernes 12 de junio de 1992	El Papa beatificará a la Madre Nazaria.

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Viernes 12 de junio de 1992	Gozo por beatificación de Nazaria March.
DIARIO JAÉN Jaén (España)	Domingo 5 de julio de 1992	La beatificación de Nazaria Ignacia March. Fundó las Misioneras Cruzadas de la Iglesia, de fructífera labor en Jaén.
LA VOZ DEL INTERIOR Córdoba (Argentina)	Miércoles 9 de septiembre de 1992	Misa por la beatificación de la Madre Nazaria Ignacia March.
SUR Málaga	Sábado 12 de septiembre de 1992	El Papa beatifica a una monja sindicalista.
LOS TIEMPOS Cochabamba (Bolivia)	Domingo 20 de septiembre de 1992	Nazaria Ignacia, beata de la Iglesia de Bolivia.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Jueves 24 de septiembre de 1992	Obispos destacan importancia de beatificación de Nazaria Ignacia. Nazaria Ignacia mujer de ayer y de hoy.
DIARIO JAÉN Jaén (España)	Sábado 26 de septiembre de 1992	Una figura de la evangelización.
SUR Málaga (España)	Sábado 26 de septiembre de 1992	Una beatificación desde los pobres.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Domingo 27 de Septiembre de 1992	En la Portada: La primera Beata de Bolivia: Nazaria Ignacia March. Presencia: reportajes La primera Beata de Bolivia: Nazaria Ignacia March. Profeta de la Nueva Evangelización Por Miguel Manzanera Modelo de ardor apostólico en la nueva evangelización por Germán Mazuelo-Leytón. Perfil biográfico de la sierva de Dios. Nazaria Ignacia en Oruro y en los años 20. El duende escolar: Presencia. La Madre Nazaria en el corazón de los niños.

Liderazgo Religioso: Nazaria Ignacia March

		Buena Nueva. 27 de septiembre. Beatificación de Madre Nazaria Ignacia.
EL PAÍS Madrid (España)	Lunes 28 de Septiembre de 1992	Juan Pablo II proclama 19 nuevos beatos, tres de ellos españoles.
PRESENCIA La Paz (Bolivia)	Lunes 28 de septiembre de 1992	Bolivia tiene ya su primera beata: Nazaria Ignacia March.
EL MUNDO Madrid (España)	Lunes 28 de septiembre de 1992	El Papa beatifica a tres españoles en su primer acto tras ser operado.
ABC Madrid (España)	Lunes 28 de septiembre de 1992	Juan Pablo II beatificó ayer en Roma a tres religiosos españoles
LA VANGUARDIA Barcelona (España)	Lunes 28 de septiembre de 1992	El Papa, muy recuperado, presidió la beatificación de tres religiosos españoles
EL DÍA Zamora (España)	Lunes 23 de noviembre de 1992	En la beatificación de Nazaria Ignacia March Mesa
EL DIARIO DE HOY San Salvador (El Salvado)	Domingo 15 de octubre de 1995	Convento Santa Elizabeth Escuela de Misioneras.
EL COMERCIAL Formosa (Argentina)	Domingo 6 de julio de 1997	54 años del fallecimiento de la Beata Nazaria Ignacia de Santa Teresa March. Fundadora de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia.
ALGUNOS ARTÍCULOS DE PRENSA EN EL SIGLO XXI		
PRESENCIA IGLESIA VIVA ESPECIAL. VIDEO RED DIAKONÍA. La Paz	Viernes 16 de junio de junio de 2000.	Misioneras Cruzadas de la Iglesia. 75 años al servicio de la Iglesia Universal. El carisma Total se realiza desde las diversas identidades. ¿Vida religiosa útil? Una Cruzada de amor en torno a la Iglesia. La espiritualidad del Carisma.

Capítulo 7. El legado de Nazaria Ignacia

		Respondemos a los signos de los tiempos.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Miércoles 28 de Septiembre de 2005	Trece años después de la Beatificación
EL DIARIO La Paz (Bolivia)	Viernes 10 de Noviembre de 2006	A cuatro siglos de la evangelización de Oruro
EL DIARIO La Paz(Bolivia)	Domingo 19 de Noviembre de 2006	La primera Beata Boliviana reconocida por la Santa Sede
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo,11 de Julio de 2010	A los 67 años de la muerte de la Beata. La Providencia y Nazaria Ignacia siguen velando por los pobres.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Martes,15 de Junio de 2010	Religiosas Pontificias fueron un apoyo importante en la guerra del Chaco
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Miércoles 16 de Junio de 2010	Taller sobre Nazaria Ignacia
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Martes 6 de Julio de 2010	La Madre Nazaria recibe homenaje de orureños.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 5 de Septiembre de 2010	Iglesia lanzó misión permanente de Nazaria Ignacia March.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Martes 5 de Octubre de 2010	Los indígenas, gracias a la Iglesia se instruyeron para dejar de ser vasallos.
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 31 de octubre de 2010	Misioneras Cruzadas de la Iglesia instalan bazar el 1 y 2 noviembre. <i>“Lo recaudado será invertidos en ropa y vituallas para la atención de sus comensales en la fiesta de Navidad.”</i>
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Sábado 29 de Enero de 2011	Eclesiásticos de Argentina y España admiran vida y obra de Nazaria Ignacia
LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Domingo 27 de marzo de 2011	La Obra de Nazaria Ignacia se asume como ejemplo de vida para los adolescentes.

Liderazgo Religioso: Nazaria Ignacia March

LA PATRIA Oruro (Bolivia)	Sábado 28 de mayo de 2011	En el tercer domingo de Cuaresma el l obispo pidió a los políticos y feligreses proteger la vida. <i>“Asistieron los jóvenes que participaron en el II encuentro de jóvenes de Nazaria Ignacia”</i> .
LA PATRIA Oruro	Sábado 20 de agosto de 2011	Toda una vida de entrega y sacrificio en el museo de la beata Nazaria Ignacia.
LA PATRIA Oruro	Miércoles 28 de septiembre de 2011	Obispo convoca a fieles a imitar el ejemplo de vida de Nazaria
Diario Jaén Jaén (España)	Domingo 9 de octubre de 2011	Tras la pista de una gran mujer.

4. Nazaria Ignacia hoy en Bolivia

Como hemos podido observar en el análisis anterior sobre las noticias en prensa de la Nazaria Ignacia, casi el 70% del volumen de documentos encontrados y analizados se publican en Bolivia. Así Bolivia, lugar donde se produce la Fundación, es el gran reflejo del legado de Nazaria Ignacia. Por eso, vamos a dedicar este apartado al impacto que en el 2012, Nazaria Ignacia y su Obra tienen. Vemos así el eco y su repercusión relevante en el Pueblo y en la Iglesia boliviana.

4.1. Infancia Misionera

A continuación, presentamos una serie de datos que justifican esta afirmación.

En el manual número 1 de la Escuela para Animadores Misioneros, en la página 20 en el apartado “Patronos de la Infancia Misionera” junto a San Francisco Javier y a Santa Teresita del Niño Jesús, se sitúa a la Beata Nazaria Ignacia, señalando el día 6 de Julio como uno de los días de la Infancia Misionera.

En el Manual de la Infancia y Adolescencia Misionera, publicado por las Obras Misionales Pontificias, en el año 2011 en la presentación se puede leer: “El Beato Juan Pablo II, llamó a los niños y adolescentes misioneros: “Mis pequeños grandes colaboradores” y esto dice mucho; y continúen poniendo su vida al servicio de los niños del mundo entero y puedan decirle como dijo una niña misionera que después vivió una vida de santidad: “te seguiré Señor lo más cerca que pueda una humana criatura (Nazaria Ignacia)”. Revisando el manual se comprueba que es la única cita que se

recoge él. En el cuadernillo que se publicó con motivo del DOMUND en el año 2010, con el lema “Somos misioneros hagamos ver a Jesús” en la semana de oración la frase a meditar para el miércoles día 29 de Octubre era de Nazaria Ignacia: “La oración del alma que se humilla, penetra en el cielo” (Jornada Mundial de las Misiones, pág.40). En la Jornada de la Infancia y Adolescencia Misionera, con el lema “Tú y yo somos misioneros” celebrada el 18 de Abril del 2010, en Bolivia, la oración que se propone para orar en todas las parroquias de Bolivia es la de “Orando por nuestros sacerdotes” de Nazaria Ignacia (Obras Misionales Pontificas, 2010, pág. 43). En la memoria de esta jornada publicadas por la Conferencia Episcopal Bolivia, se lee: “M. Nazaria Ignacia como modelo misionero. Testimonio a seguir, ella manifestó su fidelidad de seguimiento al Señor, repitiendo una y otra vez “Desde que te conocí, Señor, desde entonces te amé”. Para Oruro, es un modelo que tenemos como testimonio y por eso han dado a conocer algo de su vida. Una vida de fidelidad a Jesús y su misión” (Memoria del I Congreso Nacional de la Infancia y Adolescencia Misionera de Bolivia, 2010, pág. 7). Además en el Congreso se realizan 3 grupos de trabajo y uno de ellos es el grupo Beata Nazaria; los otros dos son Grupo Santa Teresita y San Francisco Javier, los dos patronos de las Misiones que tiene la Iglesia Católica. Indicándonos este dato que Nazaria es propuesta como modelo a seguir a los jóvenes y adolescentes de Bolivia.

4.2. III Congreso Americano Misionero (CAM)

Para la preparación del Tercer Congreso Americano Misionero (CAM) celebrado del 12 al 17 de Agosto de 2008 en Quito (Ecuador) se publicó para su posterior estudio una serie de cuadernillos llamados Formación Misionera Juvenil. En

el folleto número 3 “Evangelización: comunidad misionera para la humanidad” en el tema: “seamos misioneros evangelizadores” en el apartado 3: “Estudiar y meditar el tema” en el testimonio con el título: “Verdadera Profeta de la Nueva Evangelización” se presenta la figura de Nazaria Ignacia desde la página 25 a la 28. Para la celebración de la liturgia del CAM, se proponen distintas celebraciones para cada día y para el cuarto día es Orando con la Madre Nazaria Ignacia; siendo para los otros días: Orando con San Pablo, San Francisco Javier y Santa Teresita del Niño Jesús. Esto nos indica que Bolivia, sitúa a Nazaria Ignacia en la misma altura de los grandes misioneros de la Iglesia Católica (Aporte de Bolivia al CAM3, pág. 31).

4.3. Otras publicaciones eclesiales

En la revista Punto de Encuentro editada por los Misioneros del Verbo Divino, en el número 34 del 2010 presentan la figura de Nazaria Ignacia en la página 18.

Son numerosas las ocasiones en las que se habla de Nazaria Ignacia en las *hojas dominicales* que se distribuyen en todas las parroquias de Bolivia cabe señalar como ejemplo las publicadas en torno al 6 de Julio que se celebra su festividad: 1 de Julio de 2007, 6 de Julio de 2008, 5 de Julio de 2009 y 4 de julio de 2010, 6 de julio de 2011, 8 de julio de 2012.

4.4. Universidad Técnica de Oruro

Del 16 al 26 de Julio de 2011 la Universidad Técnica de Oruro celebra el solsticio de Invierno 2011, con motivo de celebrar el año nuevo andino, con conferencias, exposiciones, conciertos, cursos... En el programa que presentan el día 6 de Julio, con motivo de la fiesta de Nazaria Ignacia, se programa que se realice una entrevista en canal 13 universitario. El tema fue: “Muere la Hermana Nazaria Ignacia. Fundadora del primer sindicato obrero femenino de América Latina en 1934”.

4.5. Parroquia Madre Nazaria.

En la Paz, en la Diócesis del Alto de la Paz, en la Carretera Aviacha, Plaza 3 de mayo, está ubicada una Parroquia cuya titular es Nazaria Ignacia. Está ubicada en una zona de pobre de La Paz llamada “El Alto”. De la parroquia Madre Nazaria dependen 41 urbanizaciones o barrios. Para atender a esta extensa población la parroquia cuenta con 6 capillas: San Esteban, Sagrada Familia, Tres de mayo, Guadalupe, Natividad y Reina de los Apóstoles. Adjudicadas a la parroquia Madre Nazaria hay 16 Unidades Educativas (colegios), cada Unidad Educativa tiene, aproximadamente 1.800 estudiantes. Anexas y dependientes de la Parroquia se hayan 12 unidades de Salud (Dispensarios o ambulatorios médicos) para que la población pueda tener acceso médico. Además la parroquia cuenta con casi un centenar de centros sociales para niños, jóvenes, mujeres, y tercera edad. Trabajando en la parroquia están las Misioneras

Cruzadas de la Iglesia y un numeroso grupo de personas que pertenecen a la Obra Total de la FENI.



Foto de una vista de la Parroquia Madre Nazaria Ignacia, en El Alto. La Paz (Bolivia)

4.6. Unidad Educativa “ Los Ángeles de Nazaria Ignacia”

En Oruro se encuentra un Centro Educativo, un colegio, que lleva por nombre “Los Ángeles de Nazaria Ignacia”. Fue fundada el 22 de Septiembre de 1992. Se trata de un colegio moderno y dinámico. En la actualidad se plantea retos de cambio y trabaja por un educación pluralista basada en el respeto a la diferencia. Su principal objetivo es formar estudiantes, personas preparadas para la vida, que colaboren al crecimiento de Bolivia. Está ubicada en la urbanización Bustillos, zona los ángeles, al este de la ciudad de Oruro. Con la resolución Ministerial número 1207 y bajo la resolución administrativa número 056193 de fecha 6 de abril, se autoriza el nombre de “Los

Ángeles de Nazaria Ignacia, en honor y reconocimiento a la religiosa que veló por la niñez desamparada y ancianos pobres”.

Actualmente la Unidad Educativa cuenta con 29 espacios diferenciados: 16 aulas permanentes para cada curso inicial, primero y secundario, entre los que se encuentra la sala de informática. Otros lugares están destinados a dirección, secretaria, salón de actividades culturales, cocina, portería y servicios. La Unidad Educativa posee unas amplias zonas deportivas.

En ella hay 450 estudiantes. Los niveles que tiene son: inicial, primario (primer ciclo de aprendizaje básico que comprende los grados 1º, 2º, 3º y 4º), segundo ciclo de aprendizaje esenciales que comprende los grados de 5º y 6º; tercer ciclo de aprendizaje aplicado con los grados 7º y 8º. En ella también se puede estudiar el nivel secundario con los grados de 1º, 2º y 3º medio.

Madre Nazaria es modelo y referente de vida para estos estudiantes, así como para toda la Comunidad Educativa. En el Himno del Colegio podemos leer: “Nazaria Ignacia maestra del saber, bajo tu sombra irradiaremos tu bondad....Marcharemos juntos en busca del ideal. Nazaria Ignacia ejemplo de bondad, un anhelo de amor sin igual, por un mundo buscando igualdad”.



Escudo de la Unidad Educativa “Los Ángeles de Nazaria Ignacia” en Oruro (Bolivia)

5. El legado de Nazaria Ignacia en las Redes Sociales

Por último, y dado que hablamos de la actualidad del legado de Nazaria Ignacia, debemos hacer un rápido repaso, que no pretende ser exhaustivo, por su presencia en internet, tanto en las páginas web como en las redes sociales.

El siglo XXI destaca por la evolución y avance en las redes sociales. Las redes sociales en Internet son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común. Internet es un sitio propicio para hacer este tipo de conexiones. La primera red social disponible, creada en 1995 fue Classmates.com. En la actualidad existen bastantes redes sociales. En la tabla recogemos las principales redes sociales así como su logotipo identificativo.

Tabla 1. Nombre de las principales redes sociales junto a sus logotipos.

NOMBRE DE LAS PRINCIPALES REDES SOCIALES	LOGOTIPOS
FACEBOOK.	
TWITTER	
TUENTI	
MYSPEACE	

BADOO	
HI5	
GOOGLE+	
FLICKR	
LINKEDIN	

Fuente: elaboración propia con datos tomados de <http://aprenderinternet.about.com/od/RedesSociales/g/Que-Es-Una-Red-Social.htm>³

Actualmente son varios los lugares que tiene Nazaria Ignacia en internet. Si ponemos en google Nazaria Ignacia nos encontramos con 16.700 resultados. Las Misioneras Cruzadas de la Iglesia tienen varias páginas web entre las que cabe destacar www.misionerascruzadasdelaiglesia.net que pertenece al Gobierno General. La página web de España de las MCI es www.misionerascruzadasdelaiglesia.org. Todos los centros educativos de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia de España también tienen página web: www.smapostoles.es; www.colegiosma.com, etc. Del mismo modo algunas de las Casas de Espiritualidad: www.cevillasanpedro.org, el Colegio Mayor (www.colegiomayormara.com) o las residencias universitarias (www.foyer-notrdamedepentecote.com).

En torno a Nazaria Ignacia existen diversos blog, entre los que se encuentran, <http://blognazaria.wordpress.com>; aventurasydesventurasdelcamerum.blogspot.com. A

³ El Gobierno General es el órgano colegiado de la Congregación formado por la Superiora General de la Congregación y cuatro Consejeras. Es el encargado de velar por toda la Congregación Religiosa. A la Superiora General le corresponde la dirección general de toda la Congregación, tanto en la parte espiritual como en la material. A nivel provincial tenemos el Gobierno Provincial, formado por la Superiora Provincial y su Consejo y a nivel local nos encontramos con la Superiora Local y su Consejo local.

modo de ejemplo: El blog de la FENI de España, creado en Mayo de 2008, se llama Baja a la Calle; cuya dirección es: <http://grupomisioneroesp.blogspot.com.es>. La estadística que obtenemos de este blog, con fecha del 13 de Junio de 2012, de las páginas vistas por países es: España: 3.731; Rusia: 393; Estados Unidos: 148; Francia: 124; Argentina: 123; Alemania: 83; Perú: 71; México: 60; Uruguay: 57 y Colombia: 39. El contador de visitas es de 4530 con fecha de 30 de mayo de 2012.

También hay páginas registradas en Facebook, como por ejemplo los voluntarios: voluntarios mci o en la siguiente dirección <http://www.facebook.com/group.php?gid=89451443814>.

Todo ello nos habla de un liderazgo que sigue estando vivo y de cómo Nazaria Ignacia sigue siendo modelo para muchas personas. Este capítulo lo cerramos con la esta noticia publicada el 26 de junio de 2012 en Málaga. En él se puede ver la vigencia, novedad y actualidad del liderazgo que continua ejerciéndose entre los más pobres.

The screenshot shows a web page from Odisur, a service for communication between bishops of the South of Spain. The article is titled "Aprender a ser familia" and is dated June 26, 2012. It reports on a project called "Escuela de Familia" in the Palma-Palmilla neighborhood, where 46 young people and their parents participated. The article mentions the involvement of the Misioneras Cruzadas de la Iglesia y Cáritas Diocesana de Málaga. A sidebar on the right lists other news items from the region of Málaga.

ODISUR
SERVICIO PARA LA COMUNICACIÓN DE LOS OBISPOS DEL SUR DE ESPAÑA

SUSCRÍBETE A NUESTRO PANEL DE NOTICIAS

Inicio Noticias Monografías Hemeroteca Multimedia Diócesis Organigrama Enlaces Contacto

GRANADA SEVILLA ALMERÍA ASIDONIA-JEREZ CÁDIZ Y CEUTA CANARIAS CARTAGENA CÓRDOBA GUADIX HUELVA JAÉN MÁLAGA TENERIFE URPA

Aprender a ser familia

Martes, 26 de Junio de 2012 13:45 tamaño de la fuente Imprimir Email

Doce menores y sus padres han participado del proyecto "Escuela de Familia" en la barriada Palma-Palmilla.

El colegio Misioneras Cruzadas de la Iglesia y Cáritas Diocesana de Málaga celebraron el 14 de junio un acto de graduación de la Escuela de Familia, un proyecto desarrollado con la colaboración de la Obra Social la Caixa.

Desde octubre del pasado año hasta junio, doce familias de la barriada Palma-Palmilla, han participado de dieciocho sesiones -de dos horas cada una- que han tratado de aportar a los participantes un espacio para la reflexión, el diálogo y la convivencia, con objeto de revalorizar el papel de la familia en el desarrollo humano integral de cada uno de sus miembros.

BAJAR A LA CALLE

Esta actividad del programa proinfancia de la Caixa se enmarca dentro del proyecto de reconciliación familiar "Bajar a la Calle", que vienen desarrollando las Misioneras Cruzadas de la Iglesia en el barrio de La Palma-Palmilla y en la comunidad educativa del centro que ellas dirigen desde 1973.

En palabras de las propias madres: «Ha sido un tiempo en el que hemos aprendido a darnos cuenta de que el diálogo con la familia es muy importante. Las dinámicas nos han ayudado a reflexionar sobre nuestras conductas, además de poder hablar con las otras madres y compartir experiencias».

La tarea pastoral de esta congregación está condensada en esta frase de su fundadora Nazaria Ignacia (MCJ): «Esta es nuestra hermosísima misión: hacer conocer al hombre el mensaje de Dios que le ama... Estamos perdiendo lastimosamente el tiempo si no bajamos a la calle... a eso nos empuja nuestra vocación de acción social».

Publicado en Málaga

ÚLTIMAS NOTICIAS

- ALMERÍA 17/08/12
46 jóvenes de las parroquias de Campohermoso y Nijar en la comunidad ecuménica de Taizé
- MÁLAGA 17/08/12
Todos los vídeos de Málaga en la JMJ
- ALMERÍA 17/08/12
Comienzan los cultos en honor de la Virgen del Mar, Patrona de Almería
- MÁLAGA 17/08/12
Beatriz Sánchez: «La JMJ, una experiencia única»
- ALMERÍA 17/08/12
El P. Hernán Pereda predicará los Ejercicios Espirituales a los Diáconos Permanentes
- MÁLAGA 17/08/12
Ángel Muriana: «Seguimos trabajando el YouCat»
- ALMERÍA 17/08/12
La ermita de san Isidro de Nijar cuenta con un nuevo azulejo en honor a la Virgen de Fátima
- MÁLAGA 17/08/12
JMJ un año después
- ALMERÍA 17/08/12
Novena en honor de santa Teresa de Jorret en la parroquia de Santiago Apóstol
- SEVILLA 16/08/12
Primera entrega de la campaña "Euro Solidario y Colegial" a Cáritas

Panel de Noticias

Noticia publicada con fecha del 26 de junio de 2012 en Málaga. Se puede encontrar en internet en: <http://www.odisur.es/noticias/malaga/item/13444-aprender-a-ser-familia.html> y en [Cáritas Málaga](#).

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

1. Conclusiones

A lo largo de este capítulo expondremos la conclusiones a las que hemos llegado en nuestro trabajo. Para ello tendremos presente los resultados de los análisis tanto cuantitativo como cualitativo realizados, expondremos cuál es la contribución a la ciencia que aportamos con este trabajo y presentaremos las limitaciones que hemos encontrado en esta investigación. Para finalizar este capítulo presentamos perspectivas futuras y líneas para próximos trabajos de investigación en este ámbito del Liderazgo Religioso desde la perspectiva Psicosocial.

Como hemos podido comprobar, el liderazgo es uno de los temas más actuales que se investigan desde la Psicología Social. El tema del liderazgo es muy relevante y sigue siendo un tema vigente como se extrae de la gran cantidad de estudios publicados en revistas científicas, así como la existencia de Revistas especializadas en Liderazgo.

Sin embargo, no podemos afirmar lo mismo si de lo que se trata es de centrarnos en la literatura desde la que se aborda el Liderazgo Religioso. A lo largo de nuestra exhaustiva revisión por la literatura no encontramos ningún estudio desde el punto de vista psicosocial del liderazgo religioso y menos aún, centrado en una líder religiosa. Por lo tanto, el estudio que hemos realizado, analizando el Liderazgo de Nazaria

Ignacia, es el único que existe. Consideramos de este modo que nuestra contribución al estudio psicosocial del liderazgo es importante en dos sentidos: teórico y metodológico.

Para abordar este análisis se elige a una figura religiosa: Nazaria Ignacia March Mesa. Partimos de que se trata de una líder religiosa, pues en 1925 funda una Congregación Religiosa, que no sólo tuvo vigencia en ese momento, sino que en el S. XXI sigue generando nuevas formas de adhesión a la misma. El análisis que hemos realizado parte de una triangulación metodológica en la que tenemos en cuenta los dos métodos fundamentales de análisis: cualitativo y cuantitativo, por la importancia que posee, como ya hemos explicitado en el capítulo de liderazgo cuando hemos abordado las aproximaciones metodológicas al estudio del mismo.

La primera aproximación es cuantitativa, la cual nos ha permitido realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas. Dichas entrevistas fueron realizadas en 4 países: Argentina, Bolivia, España y Uruguay y clasificados los entrevistados en dos grandes grupos claramente diferenciados, por un lado, los que habían conocido personalmente a Nazaria Ignacia, todos ellos mayores de 80 años, con la dificultad, pero a la vez, grandeza, que estas entrevistas han llevado implícitas; por otro lado, aquellos que habiendo conocido los escritos y obras de Nazaria Ignacia han encontrado en ellos y en su figura un ejemplo y modelo que orienta sus vidas, pasando a formar parte de los distintos grupos que configuran la Obra Total. La segunda aproximación ha sido cualitativa aportándonos una valiosa información, como señala Conger (1998) y que está recogido en el capítulo de liderazgo que se ha elaborado en este estudio, obteniendo de esta forma no sólo información de qué hizo y cómo realizó su liderazgo, sino adentrándonos en el porqué y en la contextualización

que le llevó al despliegue del mismo. Si sólo hubiéramos realizado, en nuestro estudio, una aproximación desde la metodología cuantitativa, serían muchos los interrogantes, en cuando a la motivación del liderazgo y contextualización del mismo, a los que no podríamos haber dado respuestas.

A continuación pasamos a explicitar de manera muy resumida los objetivos e hipótesis de partida, en los que hemos trabajado y desarrollado a lo largo de este trabajo, así como los resultados obtenidos.

Los objetivos de este trabajo han sido varios, como venía formulado en las distintas hipótesis de investigación que hemos manejado. El primero de ellos era comprobar qué tipo de liderazgo era el que predominaba en Nazaria Ignacia (*HI*) concluyendo tras los análisis que hemos realizado, que se trata de un liderazgo Carismático. Ahora bien, todos los sujetos entrevistados, según los análisis realizados, perciben con claridad que existen diferencias en cuanto a los tipos de Liderazgo se refieren, prevaleciendo el Liderazgo Carismático por encima de los demás. Los datos cuantitativos de la parte de la entrevista que corresponde a las preguntas de tipo Likert, señalando una prevalencia de la tendencia del Liderazgo Pragmático, frente al Ideológico; no ocurre así en el resto de las preguntas de la entrevista, ni en el análisis cualitativo que se realiza, ya que todos los sujetos señalan una fuerte influencia de la religión en ella, por lo que prevalece el tipo Ideológico sobre el Pragmático. Lo mismo sucede en los textos que se analizan con el análisis cualitativo.

Consideramos que este resultado se puede explicar por tratarse de un Liderazgo Religioso, con un matiz alto de Liderazgo Ideológico, como así nos lo han revelado los distintos análisis realizados.

En cuanto al tipo de Liderazgo que prevalece, en el Carismático se ha producido consenso en función del grupo de pertenencia, edad, sexo, testigos directos o indirectos y país (*H1b*). Se produce una interacción significativa en cuanto al grupo de pertenencia, edad y país y en cuanto edad, sexo y país. Los testigos directos son los que la perciben como más carismática, junto con los de más edad y en Argentina y en cuanto al sexo, las mujeres la ven más carismática que los hombres. Estas diferencias son justificables, ya que los testigos directos corresponden con las personas de más edad, encontrándose muchos de estos testigos directos en Argentina y siendo superior el número testigos directo que son mujeres frente al número de hombres.

El segundo objetivo (*H2*) era descubrir qué estilo de liderazgo era el que predomina en ella, aquí no se admite incertidumbre alguna, pues el tipo de liderazgo que ejerce es socializado; dicho dato ha sido consensuado por los distintos grupos analizados (*H2b*). Se encuentran diferencias significativas en cuanto al grupo de los testigos directos frente al resto de los grupos de pertenencia, siendo los testigos directos los que más socializada la perciben. Nuevamente, en cuanto a la edad, el grupo de los mayores la ven más socializada que el resto de los grupos. En cuanto al país, también se encontraron diferencias significativas, siendo México el que más socializado la percibe. Tenemos que señalar que esta diferencia es significativa pero no representativa, ya que nos encontramos en la muestra con un único sujeto de en ella.

En el tercer objetivo que hemos analizado ha sido el que, independiente de la metodología que utilizemos, señala que el tipo y el estilo de liderazgo que predomina es el mismo (*H3*). Los datos obtenidos tanto en la metodología cuantitativa como cualitativa nos confirman que se trata de un Liderazgo Carismático. Excepto, como ya

hemos señalado al realizar el comentario de la *HI* la influencia del Liderazgo Ideológico, está confirmada por las preguntas abiertas de las entrevistas realizadas y del análisis cualitativo llevada a término, por la alta carga de religiosidad y espiritualidad que se concibe en el ejercicio del Liderazgo, ya que se trata de una Líder Religiosa con objetivos y metas religiosas claras. No sucede lo mismo en cuanto a las preguntas de la entrevista de tipo Likert, percibiéndose un Liderazgo Carismático con influencia de Liderazgo Pragmático. En cuanto al estilo de Liderazgo todos los resultados corroboran que se trata de un Liderazgo claramente Socializado.

El análisis realizado del legado nos sigue aportando datos que nos hablan de un Liderazgo Carismático y Socializado. Además se trata de un liderazgo vivo, en plena expansión y crecimiento, verificado con los datos actualizados que se han presentado en el presente trabajo.

2.- Contribución de nuestro trabajo a la Ciencia

Desde el punto de vista psicosocial, se trata del primer estudio donde se aborda el Liderazgo Religioso. Dicho estudio nos confirma que se puede estudiar el Liderazgo Religioso y que además es necesario y relevante hacerlo desde la triangulación, de esta forma nos muestra cómo fue y cómo sigue siendo su Liderazgo. Estos datos los obtenemos, por un lado, cómo fue el Liderazgo, tanto de los testigos directos, como de sus escritos, y por otro lado, de los testigos indirectos y del legado, obtenemos los datos de cómo sigue siendo hoy, en 2012, su Liderazgo.

La siguiente contribución, no menos importante para la ciencia, es establecer una nueva definición, amplia e integradora que nos permita captar de manera más clara la relación que se establece entre liderazgo y religión, así como las características fundamentales de los líderes religiosos. Para ello, a raíz de lo analizado en Nazaria Ignacia definimos al líder religioso como aquella persona que tiene una visión, que comunica a los demás e intenta llevarla a la práctica, a pesar de sus muchas dificultades e impedimentos con los que se pueda encontrar. Es la visión la que marcará un hito en su vida y será su fortaleza en los momentos de adversidad; el punto de referencia para todo cuanto emprenda. El líder religioso es fiel a esa visión recibida, y a partir de la misma, reorientará su vida, hasta estar dispuesta, si es necesario, a perderla por la visión que posee. El líder religioso tiene una visión que le lleva a la misión, misión de futuro, con horizontes amplios, desde los que trabajará. Su misión se definirá en metas concretas y evaluables; respondiendo al contexto en el que se encuentra. El líder religioso posee una misión contextualizada y llena de sentido para las personas con las que se encuentra. Trabaja por elevar la dignidad de los demás, sobre todo de los más desfavorecidos: los niños, las mujeres, los más necesitados y los acompañará en sus gozos y tristezas haciendo suyos sus éxitos y fracasos; ejercitando la empatía.

Se trata de un líder descentralizado de sí mismo, siendo su centro Dios. Y es desde ahí que la seguridad no la tiene puesta en él, sino en Dios, a quien tiene su vida religada y desde esta religación vive su espiritualidad; espiritualidad que no le lleva a alejarse de cultos, ritos y normas, sino que a los que llena de sentido y les posibilita el ser mediación de encuentro del hombre con Dios, esas mediaciones se convierten en sacramentos.

El líder religioso ejerce su liderazgo con un estilo claramente socializado, y ahí no puede haber ambigüedad alguna, con una visión positiva de sí mismo confiando en sus posibilidades y en la fuerza que le viene de quien a recibido la visión que posee, en palabras de S. Pablo, “sé de quien me he fiado” (2 Tim.1,1). Tiene una visión positiva de los demás, y ayuda a que en los demás crezca esta visión ya que confía en ellos, en su posibilidad de superación y en la consecución de sus logros. Se compromete con los otros, anteponiendo los compromisos de los demás a los suyos propios. El líder religioso se preocupa por los demás, por sus necesidades y su bienestar.

El ejercicio de autoridad del líder religioso no será al estilo del ejercicio de autoridad de los poderes seculares, sino que la fuerza del mismo residirá en los valores del evangelio y concretamente en el servicio. “El que quiera ser el primero, que sea el servidor” (Mt.20,27). La autoridad vendrá dada por el ejercicio de sentarse de alrededor de la mesa de la pan y de la palabra y ser fiel a la visión recibida. Alrededor de la mesa del pan y de la palabra, todos son iguales, nadie es superior ni inferior, todos son seguidores. Al líder religioso no le importará perder el puesto de gobierno de la Comunidad porque perderá el puesto relevante, pero no la autoridad.

Como ejemplo podemos señalar que, en 1930, pasados 5 años de la fundación, tuvo lugar el primer Capítulo General, siendo uno de los objetivos de los mismos, la elección de la Superiora de la General por un periodo de 6 años. En los diarios de Nazaria Ignacia podemos leer: “yo hice la renuncia de mi cargo con toda verdad, y puse sobre la mesa el crucifijo... llena de tranquilidad entregué a Dios la obra que me confiara y le pedí con toda mi alma, hiciera cargo de ella la religiosa que pudiera llevarla a los fines que en su divina providencia tuviera señalados (March Mesa, 1930,

n. 52). Los líderes religiosos son elegidos por la Comunidad y cuando terminan su ejercicio de gobierno de servicio, vuelven a la Comunidad nuevamente, sin gozar de privilegio alguno. La clave del gobierno no será el poder ni la imposición, sino el discernimiento y el diálogo.

El líder religioso acompañará a los seguidores, a su Comunidad. No sólo conducirá a la Comunidad hacia metas futuras, sino que trabajará por la Unidad dentro de la Comunidad, para que se logre la integración de la misma, para que alcancen el sentido de pertenencia y la misión del líder sea también la de los seguidores.

Entre las características de este Liderazgo Religioso se encuentran:

1. Se trata de un Liderazgo Carismático y por tanto transformacional. Será un Liderazgo vivido desde la confianza puesta totalmente en Dios de quien ha recibido la visión y la misión que se le ha confiado. Esta visión le dará seguridad y luchará por ella. En el caso del Liderazgo Religioso de Nazaria Ignacia constatamos como esta seguridad la tiene puesta en Dios y su visión en numerosas ocasiones, pero de manera destacada cómo luchó en Roma ante Cardenales y últimos responsables de la Iglesia, incluso ante el mismo Papa, Pio XI, por el nombre de la Congregación; para ello viajó a Roma en 1934 y 1935. Desde Oruro, escribirá en sus diarios “Recibí la noticia de la Aprobación de la Congregación en Roma, pero se le había cambiado el nombre... en el fondo de mi alma sentí su voz que me decía: “Ese nombre Cruzada Pontificia, te lo di yo, y si eres fiel nunca te será arrebatado. Expón...Por la tarde vino Monseñor Antezana, le di la noticia de Roma; él se puso felicísimo, no dándole gran importancia al nombre. Como no era la Obra inspiración de Dios a él, es natural que como la quisiese se alegrase al verla autorizada y no pudiese comprender el dolor inmenso de mi alma, al ver cambiado

el nombre... sentía la necesidad y obligación de exponer a la Sagrada Congregación todos los motivos espirituales y materiales que tenía, para pedir que no se nos quitase el nombre que la misma Santa Iglesia, nos había autorizado llevar, el 3 de diciembre de 1926” (March Mesa, 1935, n.163 y n.165). “Me vino a la memoria el cambio de nombre que se nos exigía en Roma. La Cruzada Pontificia con todos sus ideales...cambiado con el nombre tan limitado de Catequistas de Oruro”. Por eso, tras haber estado en Roma en 1934, vuelve nuevamente el 15 de noviembre de 1935 y tras un inmenso número de entrevistas en la Sagrada Congregación, el 7 de diciembre, permaneciendo todavía en Roma escribe en sus diarios: “Toda desecha la Congregación sin el nombre aceptado... el buenísimo Padre Vidal disgustadísimo se retiraba del asunto, si no aceptábamos el nombre de Catequistas de Oruro... Mi conciencia no podía aceptarlo...” (March Mesa, 1935, n.435). El día 13 nuevamente escribe en sus diarios “El Doctor Fumasoni, nos dijo que dejáramos pasar un tiempcito y mostró el escrito que iba a presentarse de nuevo, pidiendo si Cruzada Pontificia no era posible, al menos nos dejaran el nombre de Cruzada, añadiendo Apostólica” (March Mesa, 1935, n.444).

2. El Liderazgo Religioso se vive con un estilo claramente socializado. Desde este estilo socializado buscan soluciones a los problemas haciendo el bien a los demás y tienen una visión positiva de ellos. Son capaces de confiar en los demás basándose en las experiencias previas de dependencia y confianza. Priorizan las necesidades del grupo por encima de los motivos personales, tal es así, que con sus conductas demuestran una marcada preocupación por el bienestar de los demás; esa empatía puede ser desarrollada en los momentos de las experiencias del dolor de los demás.

3. El liderazgo religioso tiene connotaciones del Liderazgo Auténtico ya que busca vivir en coherencia con los principios religiosos y éticos que profesa; para ello, el conocerse a uno mismo, sin autoengaños, con capacidad de discernimiento y constante autoevaluación, se convierte en un factor clave para la comprensión de la autenticidad. Siguiendo a Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May (2004), los líderes auténticos conocen quiénes son, sus creencias y valores compartidos con el resto de sus seguidores, y además actúan con transparencia de acuerdo a esos valores y creencias en las interacciones con los demás; consiguiendo con ello resultados positivos. Hemos de señalar que al compartir la visión que tiene el líder religioso influye positivamente en la asunción de la misma y tiene repercusiones positivas tanto en ellos mismos como en el crecimiento y consecución de los logros de la Comunidad Religiosa. La Comunidad Religiosa se adhiere a la visión del líder, se identifica con ella y la aceptan como adecuada para el crecimiento de la misma.

4. El Liderazgo Religioso abarca características del Liderazgo de Servicio. Entre estas características se encuentran: la escucha, la empatía, la sanación, la conciencia, la persuasión, la conceptualización, la previsión, la administración, el compromiso con el crecimiento de las personas y la construcción de la Comunidad Religiosa; todas ellas desarrollas ampliamente en el capítulo 1 de Liderazgo. A nivel personal, el Liderazgo Religioso abarcará la siguientes dimensiones: *Integridad*: supondrá la adhesión a un código percibido moralmente (Russell y Stone, 2002); *autenticidad*: ser verdad, expresándose con formas que sean consistentes con los pensamientos y sentimientos (Harter, 2002); *coraje*: se trata una conducta pro-activa que viene unido a ser pionero, entendiendo por pionero el ser creador de nuevos caminos, resultados nuevos a viejos problemas y religado con valores y convicciones fuertes que rigen las actuaciones de las

personas (Russell y Stone, 2002); *objetividad*, debe ser imparcial y mantener su visión (Greenleaf, 1991). También supone el conocimiento necesario para distinguir entre asuntos menores y asuntos de gran importancia; *humildad*, es la habilidad de mirarse a uno mismo con sus propios logros y talentos en su debida perspectiva (Patterson, 2003), con capacidad para admitir que no son todopoderoso y tienen mucho que aprender de los demás. Uno de los aspectos de la humildad es el *servicio*, la primera y principal prioridad del liderazgo del servicio (Russell y Stone, 2002). El servicio es ofrecer tiempo, energía, cuidado y compasión a los demás (Patterson, 2003) y otro aspecto es la modestia; se retiran a un segundo plano cuando una tarea es realizada con éxito y dan a los demás todo el éxito de la misma; sin embargo, cuando el rendimiento es menos satisfactorio, los líderes asumirán de lleno la responsabilidad y abordarán la cuestión de la que se trate. No se trata de que ellos estén regalando su poder, sino que lo utilizan de diferente forma; *empatía*: reconocer las emociones de los demás. Es una habilidad para comprender los sentimientos de los demás (George, 2000); *perdón*: es la habilidad para olvidar cosas tales como ofensas, diferencias de opinión y errores. Significa no llevar cuenta de las faltas cometidas y no llevar rencor a otras situaciones. Para el ejercicio del Liderazgo Religioso es importante que se cree un clima de verdad donde las personas se sientan aceptadas, y libres de sus errores y saber que no van a ser rechazadas.

Respecto a los seguidores, este tipo de Liderazgo Religioso supone para los demás vivir como personas autónomas, que se sienten independientes y tomando sus propias decisiones. La vida de una persona autónoma está arraiga en normas, necesidades y valores personales. Esto hace que sea una persona responsable para realizar y autorregularse las acciones personalmente (Russell y Stone, 2002).

5. El liderazgo Religioso se vive como un Liderazgo en Cascada. El líder, en el caso de ser cristiano, tendrá como modelo a Jesús de Nazaret, de quien se convertirá en imitador y a su vez él será modelo para sus seguidores, quienes serán remitidos al seguimiento de Jesús de Nazaret. A su vez los seguidores se convertirán en nuevos líderes religiosos y serán referentes para los demás.

6. Por último, el Liderazgo Religioso se vive dentro de una Religión. En todo momento se vive religado a Dios, y se profundiza y se celebra esta relación en medio de la Religión que se profesa. Desde este contexto se continúan o renuevan las tradiciones religiosas, se asumen las normas y dogmas de la Religión; así como ritos, que se llenan de nueva significación y se profundiza, a través de estudios científicos en los pilares que sostienen a esa Religión para llegar a una mayor comprensión de la misma. El Liderazgo Religioso se regulará por la referencia expresa a Dios, centro de la Vida del Líder Religioso.

Por tanto, podemos definir que el Liderazgo Religioso es la influencia que ejerce una persona, el líder, en un grupo de seguidores, a quienes va a impulsar a la transformación personal y de la sociedad según los valores de la Religión a la que pertenezca. Este liderazgo será ejercido con un estilo claramente socializado y cuyo objetivo final de líder será un acercamiento cada vez mayor del grupo al Dios en el que creen. El Liderazgo Religioso se caracterizará por una personalidad del líder claramente definida desde una llamada de Dios (visión) a trabajar por dar a conocer a todos al Dios que profesa (misión), desde aquí ejercitará un liderazgo en cascada, puesto que el objetivo del líder no es darse a conocer, sino que los demás conozcan y colaboren más con la misión que Dios les ha encomendado, llegando los seguidores a ser líderes religiosos también. El Liderazgo Religioso comprende características del Liderazgo

Auténtico, Espiritual, Positivo y Carismático, llevado a su realización en un ámbito religioso.

3.- Limitaciones de este trabajo de investigación

A lo largo del estudio realizado nos hemos encontrado con algunas limitaciones. La primera de ellas se refiere a la muestra. El número de testigos directos era muy pequeño y además, a la hora de realizar la entrevista, los recuerdos eran vívidos, pero pocos... la memoria es selectiva y con el paso del tiempo el número de recuerdos disminuye. Al ser personas tan mayores tuvimos que interrumpir la entrevistas porque no les resulta fácil estar durante una hora respondiendo a la misma, además las limitaciones físicas, como las auditivas, estaban presentes en algunos testigos directos. Respecto a la muestra, también señalamos la escasa muestra de algunos países, al ser 1 entrevistado de 1 país los resultados se pueden ver sesgados, muy significativos, pero poco representativos. A pesar de ello, hemos de considerar esta muestra muy interesante pues todas las personas estaban en perfectas condiciones mentales y su testimonio es muy valioso.

Otra limitación viene dada por no encontrar ningún estudio anterior desde esta perspectiva que nos pudiera servir de punto de partida para realizar nuestra investigación y contrastar nuestros resultados. Consideramos que esta limitación, que nos hizo más difícil el trabajo inicial, es al mismo tiempo una fortaleza del mismo, ya que lo consideramos una contribución muy relevante.

4.- Perspectiva futura

Aunque el trabajo que se ha realizado es amplio, es necesario ampliarlo, concretamente en el método cualitativo. Nosotros nos basamos en dos documentos sumamente relevantes pero hay otros muchos que también pueden ser de gran interés. Por lo tanto, vemos una de línea futuro clara en la ampliación del número de textos a analizar de manera cualitativa para seguir profundizando en el desarrollo del liderazgo. A modo de ejemplo, podemos destacar, la revista del Adalid de Cristo Rey que está llena de textos interesantísimos por su contenido y la actualidad que poseen.

Del mismo modo, otra línea de futuro con la que podríamos obtener resultados de suma importancia, podría ser el realizar un análisis de esos textos, teniendo en cuenta una perspectiva de género dentro de la Iglesia Católica. Nazaria Ignacia tiene textos donde expone su necesidad de trabajar dentro de la Iglesia por un nuevo diaconizado femenino, un sacerdocio femenino, dentro de los límites de la mismo: “Siguiendo las normas de la Santa Iglesia, tomaremos por nuestra cuenta, la propagación del Evangelio, en cuanto sea permitido a nuestro sexo, formando un nuevo sacerdocio o diaconizado femenino” (March Mesa, 1926).

En esta misma línea de trabajo futuro se podría proponer este método de análisis de texto dentro del ecumenismo puesto que el análisis de interpretación de textos (exégesis) nos serviría para acercarnos desde textos e ideas que compartimos con otros cristianos (protestantes, ortodoxos, anglicanos) desde la potenciación de un Liderazgo

Positivo que fomente la alofilia y esto serviría como nexo de unión en lo fundamental, como es la interpretación de textos de los evangelios.

Además, este estudio puede servir como punto de referencia para realizar análisis de otras figuras religiosas desde esta perspectiva. Se trata de un estudio a replicar con otras figuras religiosas, incluso con líderes de otras ramas del cristianismo: protestantes, ortodoxos, anglicanos o bien de otras religiones.

Sin lugar a dudas, se abre con este estudio un nuevo horizonte desde la Perspectiva Psicosocial del Liderazgo, y concretamente del Liderazgo Religioso.

Referencias bibliográficas

- Adam, J.M. y Lorda, C.U. (1999). *Lingüística de los textos narrativos*. Barcelona. Ariel.
- Aleixandre, D. (1991). Cristianismo y liberación de la mujer. *Razón y Fe*, 22, 136-145.
- Aleixandre, D. (1996). Una tumba en errata. *Vida Nueva*, 2062, XI-XII.
- Álvarez, T. (2006). *Cultura de la mujer en el S. XVI. El Caso de Santa Teresa*. Burgos. Monte Carmelo.
- Amstrong, M. (2000). *Strategic Human resource management: A guide to action*. London: Kogan Page Publishers.
- Aporte de Bolivia al CAM 3-COMLA 8 (2005). *Bolivia con Cristo. Formación Misionera Juvenil*. La Paz: Obras misionales pontificias.
- Aramayo Ávila, C. (1959). *Ferrocarriles bolivianos*. La Paz: Imprenta Nacional.
- Aróstegui, J., Bahamonde, A., Molinero, C., Otero, L.E., y Ysás, P. (1999). *Historia de España. Siglo XX. 1939-1996*. Madrid: Cátedra.
- Armas Martínez, N., Martínez Verde, A.R. y Luis Fernández, N. (2010). Dos formas de orientar la investigación en la educación de postgrado: lo cuantitativo y lo cualitativo. *Revista Pedagógica Universitaria*, 15, 5, 13-28.
- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F. y Lau, A. W. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52, 1543–1562.

- Atwater, L. E. y Yammarino, F. J. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46, 645-668.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J. y Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B.J., y Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic Leadership*. Nueva York: McGraw-Hill
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J., (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., y May D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Baptista, J. (1992). *Nazaria Ignacia, mujer de ayer y hoy*. Madrid: Gráficas Dehon.
- Bahamonde, A., Carasa, P., Martínez, P.G.J.A., y Pizarroso, A. (2000). *Historia de España Siglo XX 1875-1939*. Madrid: Cátedra.

Referencias bibliográficas

- Bales, R.F. (1950a). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Bales, R.F. (1950b). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison- Wesley.
- Barbuto, J. E. J. y Moss, J.A. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence tactics: a meta-analytic review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 3, 30-53.
- Barling, J., Christie, A. y Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*, 81, 851-861.
- Bartone, P.T., Snook, S.A. y Tremble, T.R. (2002). Tremble, Cognitive and personality predictors of performance in West Point Cadets. *Journal of Military Psychology*, 14, 321-338.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership*. U.S: Army research institute for the behavioral and social sciences.
- Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 4, 463-478.

- Bass, B.M, y Avolio, B.J. (1989). Potential biases in leadership measures: how prototypes, leniency and general satisfaction related to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 509-527.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, London citado en Fernando, M., Beale, F. y Geroy, G. (2009). The spiritual dimensión in Leadership at Dilmah Tea. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 6, 522-539.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mind Garden.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and the authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 2, 181-217.
- Baumeister, R.F. y Leary, M.R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Beazley, H. (1998). Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: development of a spirituality assessment scale (Honesty, Humility, Service to others). The George Washington University, USA citado en A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, y M. Uhl-Bien, (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE
- Benefiel, M. (2005). *Soul at work: spiritual leadership in organizations*. New York: Church Publishing.

Referencias bibliográficas

Bernabé Ubieta, C. (1994). *Maria Magdalena. Tradiciones en el cristianismo primitivo*. Navarra: Verbo Divino.

Bernabé Ubieta, C. (1999). ¿Mujeres teólogas en la comunidad joánica?. *Reseña Bíblica*, 24, 43-51.

Beyer, J.M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10, 307-330.

Biberman, J., Whitty, M. y Robbins, L. (1999). Lessons from Oz: Balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 3, 243-252.

Bligh, M.C. y Meindl, J.R. (2005). *The cultural ecology of leadership: Analysis of popular leadership books*, en D.M. Messick y R.M. Kramer (eds.), *The Psychology of Leadership, New perspectives and research* (pp. 11-52). L. Earlbaum associates citado en Molero, F. y Morales, J.F. (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid. Alianza.

Boff, Leonardo (1991). *La nueva evangelización. Perspectiva de los oprimidos*. Santander: Sal Terrae.

Boletín Informativo de la Diócesis de Oruro (2000). *Iglesia en Camino*. 75 años al servicio de la Iglesia: Misioneras Cruzadas de la Iglesia, 56, 1-8.

Boletín Informativo de la Diócesis de Oruro (2001). *Iglesia en Camino*. A los 9 años de su Beatificación Madre Nazaria Ignacia March, 68, 1-8.

Boletín Informativo de la Diócesis de Oruro (2002). *Iglesia en Camino*. Con el lema: Juntos construyamos: La 1ª Telemaratón de la Diócesis en marcha, 75, 1-8.

Bolivar, A. (2007). *Análisis del discurso*. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Minerva tomado el 13 de mayo de 2012 de
<http://es.scribd.com/doc/76939222/Bolivar-Adriana-Analisis-Del-Discurso>.

Bolman. L. G. y Deal, T. E. (1996) citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

Bond, M.H., Kwan, V.S. y Li, C. (2003). Decomposing a sense of superiority: The differential social impact of self-regard and regard for others, *Journal of Research in Personality*, 34, 537-553.

Bono, J.E. e Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions, and mood contagion. *Leadership quarterly*, 17, 317 -334.

Boozer, R. (1998). Spirituality in management education. *Journal of Workplace Learning*, 10, 345-347.

Brown, R. (2000). Social identify: past achievements, current problems and future challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30, 745-778.

Bruce, W. (2000). Spirituality in the public sector. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 3, 599-632.

Bruce W. y Plocha, E. (1999). Reflections on maintaining a spirituality in the government workplace: What it means and how to do it. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 2, 325-347.

Bruce, W.S., Kenneth I. P., Curtis, B., Joan, M. O. (2000). Noah revisited: Religious coping by church members and the impact of the 1993 midwest flood. *Journal of Community Psychology*, 28, 2, 169-186.

Referencias bibliográficas

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*, Londres: SAGE.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (2011). *The sage Handbook of Leadership*. London: SAGE.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- Burpitt, W. (2009). Exploration versus exploitation: leadership and the paradox of administration. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, 2, 227-246.
- Cacioppe, R. (2000). Creating spirit at work: Re-visioning organization development and leadership. Part I. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 1, 48-54.
- Cameron, K. S. y Caza, A. (2002). Orzganizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 1, 33.
- Casasempere, A. (2011). Material del Curso de Análisis de Datos Cualitativos con Atlas.ti 6.2. Curso impartido en la Universidad de Jaén.
- Caro González, F.J. y Díez de Castro, E.P. (2005). Investigación cualitativa asistida por ordenador en economía de la empresa. *Investigaciones Europeas*, 11, 2, 45-58.
- Chan, A., Hannah, S.T. y Gardner, W.L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning and impacts. In Gardner, W.L., Avolio, B.J. y Walumbwa, F.O. (Eds), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*: 3-41. Oxford: Elsevier Science.
- Chinchilla, N., León, C., Torres, E. y Canela, M.A. (2006). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. Documento de investigación Nº. 632. *Centro International Trabajo y Familia. IESE*. Universidad de Navarra.

Chittisfer, J. (2004). *Doce momentos en la vida de toda mujer. La historia de Rut hoy*. Salamanca: Sígueme.

Coleman, D.F. (1998). An alternative “limited domain” view of leader member exchange. En F. Dansereau y F.J. Yammarino (eds.). *Leadership: The multiple-level approaches*, 137-148. Stanford: JAI Press.

Colin (1999) citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

Conger, J.A. (1989). *The Charismatic Leader*. San Francisco: Jossey Bass.

Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5, 1, 31-45.

Conger, J.A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*, 9, 107-121.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider’s perspective on developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-180.

Conger, J.A. y Hunt, J.G. (1999). Charismatic and transformational leadership: taking stock of the present and future *Leadership Quarterly*, 10, 2, 121, 128.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: SAGE.

Referencias bibliográficas

- Copa, E. (2010). Madre Nazaria Ignacia. Fundadora de las Misioneras Cruzadas de la Iglesia. *Punto de encuentro*, 34, 18.
- Cowan, S.S. (2002) citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psycothema*, 16, 279-284.
- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Day, D.V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- De Loyola, I. (1987). *Ejercicios Espirituales*. Introducción, texto, notas y vocabulario por Cándido de Dálmases, Bilbao: Sal Terrae.
- Dehler, G.E. y Welsh, A.M. (1994). Spirituality and organizational transformation: implications for the new management paradigm. *Journal of Managerial Psychology*, 9,6,17-26.
- Del Río, D. (2004). *Historia de Juan Pablo II*. Madrid: San Pablo.
- Dent, E., Higgins, E. y Wharff, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The leadership quarterly*, 16, 625-653.
- Denzin, N.K. (1970). *The research act*. Chicago: Aldine Publishing.

- Denzin, N.K. (1988). Triangulation, en Keeves, J.P. (ed.): Educational Research, Metodology and Measurement. *An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press, 511-513.
- Dierendonck, D.V. (2011). Servant Leadership: a Review and Sythesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Domingo, R. (2006). *Mujeres escandalosas en la genealogía de Jesús*. Madrid: Pio X.
- Drath, W.H. y Palus, C.J. (1998). Approaching the future of leadership development. En C.D. McCauley, R.S. y E. Van Velsor (Eds.). *The center of creative leadership handbook of leadership development*, (pp. 403-432). San Francisco: Josey- Bass
- citado en, L., Hannah, S., Noel, M. y Walumbwa, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 3, 1, 116-122.
- Duehr, E. y Bono, J.E. (2006). Men, women y managers: are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology*, 59, 815.
- Eagly, A.H, y Carli, L.L. (2003a). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A.H, y Carli, L.L. (2003b). Finding gender advantage and disadvantage: Sistematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14, 851-859.
- Eagly, A.H. y Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard University Bussiness School Press.
- Eagly, A.H. y Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

Referencias bibliográficas

- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eagly, A.H., Karau, S.J., y Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 127-145.
- Eck, D.L. (2001). *A new religious America*. San Francisco: Harper.
- Eisenberg, N. y Miller, P.A. (1987). The relations of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 10, 1, 91-119.
- Elias Mendizabal, A. (1967). *Mujer de Iglesia*. Santa Cruz de la Sierra: Talleres Nuevo Mundo.
- Emmons, R.A.(1981). Relationship between narcissism and sensation-seeking. *Psychological Reports*, 48, 247-250.
- Emmons, R.A. (1999). The psychology of ultimate concerns Motivation and spirituality in personality. New York: Guilford Press, citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.
- Fairholm, G. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 17, 5, 11-17.
- Fairholm, G. (1998). Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart. Westport, Connecticut: Quorum Books citado en Dent, E., Higgins, E. y Wharff, D. (2005). Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions and embedded assumptions. *The leadership Quarterly*, 16, 625-653.

- Fairholm, M. R. (2002). Conceiving leadership: Exploring five perspectives of leadership by investigating the conceptions and experiences of selected metropolitan Washington area municipal managers. *Public Administration*. Ann Arbor, MI: UMI.
- Feldman, D.H. (1999). The development of creativity. En: R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*, (169-186) Cambridge University Press, New York.
- Fernando, M. (2007). Spiritual leadership in the entrepreneurial business: a multifaith study. Cheltenham, UK: Edward Elgar. CITADO EN en Bryman, A., Collinson, D., Grint K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE.
- Fernando, M. y Jackson, B. (2006). The influence of religion on business leaders' decision-making: a inter-faith study. *Journal of Management and Organization*, 12, 1, 23-39.
- Fernando, M., Beale, F. y Geroy, G. (2009). The spiritual dimensión in Leadership at Dilmah Tea. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 6, 522-539.
- Fernández, D. (1995). Ministerios de la mujer en el Nuevo Testamento. *Proyección*, 42, 287-302.
- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Ciencias Sociales*, 96, 2, 35-54.
- Ferreira Sobral, R. (1993). *Nazaria Ignacia. Profeta de la Nueva Evangelización*. Córdoba (República Argentina): Imagen.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

Referencias bibliográficas

- Fielding, N. (1999). *Introducción al Análisis de Datos Cualitativos asistido por ordenador* en www.galeon.com/azande.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work* 3rd Edition. Chartered Institute of Personnel & Development, London.
- Fondas, N. (1997). Femenization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-282.
- Ford, L. (1991). *Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values and empowering change*. Downers Grove: IVP.
- Fornaciari, C. y Dean, K. (2003). Research in spirituality, religion and work: Empirical methods during the founding years. *Academy of Management Proceedings*, 49, A1-A5
- Friedeman, H.S., Prince, L.M., Riggio, R.E. y DiMatteo, M.R. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 333-351.
- Fritz, D. y Ibrahim, N. (2010). The impact of leadership longevity on Innovation in Religious Organization. *Journal of Business Ethics*, 96, 223-231.
- Fromm, E. (1973). *The anatomy of human destructiveness*. New York: Holt, Rinehart, y Winston.
- Fry, L. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693- 727.
- Fry, L. (2005). Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: toward a paradigm of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 16,5.

- Fry, L. (2008). Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and practice. In J. Biberman y L. Tishman (Eds). *Spirituality in business: Theory, practice and future directions* (pp. 106-124). New York: Palgrave PALGRAVE.
- Fry, L. y Cohen, M. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery of extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 265- 278.
- Fry, L.y Malone, P. N. (2003). *Transforming schools through spiritual leadership: A field experiment*. Paper, Academy of Management, Seattle: WA.
- Fry, L., Hannah, S., Noel, M. y Walumbwa, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership Quarterly*, 3, 1, 116-122.
- Fukushige, A. y Spicer, D. (2007). Leadership preferences in Japan: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 6, 508-530.
- García Retamero, R. y Lopez- Zafra, E. (2002). Percepción y evaluación de la mujer en puestos de liderazgo como explicación de la discriminación de la mujer en puestos de dirección. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 12, 21-52.
- García-Retamero, R. y Lopez-Zafra, E. (2006a). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38, 245-257.
- García-Retamero, R. y Lopez-Zafra, E. (2006b). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gener role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55, 51-61.

Referencias bibliográficas

- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*, Basic Books, Inc, New York
- Geroy, G., Bray, A. y Venneberg, D. (2005). The CCM Model: A management Approach to Perfomance Optimazation. *Performance Improvement Quarterly*, 18, 2, 19-36.
- Gerring, J. (1997). Ideology: A definitional analysis. *Political Research Quarterly*, 50, 957- 994.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Giacalone, R. y Jurkiewicz, C.L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organisational Performance*. New York: M.E. Sharp
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. y Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- Gibbson, P. (2000). Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims. *Proceedings of the Academy of Managemement*, USA.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. Y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 1, 38-47
- Gil Flores, J. y Perera Rodríguez, V. (2001). *Análisis informatizado de datos cualitativos*. Sevilla: Kronos.

- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., y Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5, 363–383.
- Gioia, D. A., y Thomas, J. B. (1996). Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking, during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370–403.
- Goertzen, B.J. y Barbuto, J.E. (2001). *Individual spirituality: A review of literatura. Submitted to Human Relations*. Paper presented at anual Institute for Behavioral and Applied Management.
- Gómez Acebo, I.(2005). *La mujer en los orígenes del cristianismo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Goodstadt, B. E. y Hjelle, L.A.(1973). Power to the powerlessness: Locus of control and use of power, *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 190-196.
- Graen, G.B. y Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen , G.B. y Uhl-Bien, M. (1998). Relationship based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : applying a multi-level multi-domain perspective. En F. Dansereau y F.J. (eds), *Leadership: The multiple-level approaches*, 103-136. Stanford: JAI Press.
- Grant Thornton IBR (2011) tomado el 12 de febrero de 2012 <http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2012%20q2%20asean%20focus.pdf>.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership. A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenleaf, R.K. (1991). *The servant as leader*. Westfield IN The Rober K. Greenleaf Center. Originally published in 1970 by Robert K. Greenleaf.

Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant leader*. San Francisco: Jossey-Bass.

Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Haasnoot (2000) citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

Hall, R., Workman, J.W. y Marchioro, C.A. (1998). Sex, Task and Behavioral Flexibility Effects on Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74, 1, 1-32.

Hammer, M., y Champy, J. (1994) *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Busines.

Hanna, Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2011). Relationship between authentic leadership, moral courage and ethical and prosocial behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 4, 55-578.

Hannah, Walumbwa, F.O. y Fry, J. (2011) Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength and performance outcomes. *Personnel Psychology*, 64, 771-801.

- Hard, J., Schultz, S., Xander, C., Becker, G. y Dragan, M. (2012). The spirituality Questionnaire: Core Dimensions of Spirituality. *Psychology*, 3, 1, 116-122.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder y S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 382-394. New York: Oxford University Press.
- Haslam, S.A y Ryan, M.K. (2008). The road to the glass Cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace: implications for leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 4, 379-396.
- Hogan, R. y Dickstein, R. (1972). A measure of moral values, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 39, 210-214.
- Hoja dominical. 1 de Julio de 2007. El día del Señor. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.
- Hoja dominical. 1 de Julio de 2007. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.
- Hoja dominical. 6 de Julio de 2008. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.
- Hoja dominical. 5 de Julio de 2009. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.

Referencias bibliográficas

Hoja dominical. 4 de Julio de 2010. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.

Hoja dominical. 3 de Julio de 2011. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.

Hoja dominical. 8 de Julio de 2012. *El día del Señor*. La Paz: Comisión Episcopal de Liturgia.

Hooper, D. y Martin, R. (2008). Beyond personal Leader- Member Exchange (LMX) quality: the effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.

House, R.J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt and L.L. Larson, Editors, *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press. 189- 207.

House, R.J. y Javidan, M. (2004). Overview of Globe. En R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman y V. Gupta (eds.), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of societies* (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: SANGE.

House, R.J. y Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly* 3. 81-108.

House, R.J. y Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management* 23, 409-474.

House, R.J. y Podsakoff, P.M. (1994). Leadership effectiveness: Past perspectives and future research. *Organizational behavior: The state of the science*. 45-82

- Howard, S. (2002). A spiritual and religious diversity in the workplace: Implications for leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 4, 379-396.
- Howell, J.M. (1988). Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations. En J. A. Conger y R.N. Kanungo (eds.) *Charismatic Leadership: The elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 7, 6, 891-903.
- Howell, J.M.y Frost, P.J. (1988). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational behavior and Human decisions Processess*, 43, 243-269.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. y Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis responsive charisma on followers: An experimental examination of two Kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quartely* 10, 423-448.
- Hunt, J.G., y Ropo, A. (1995). Multi-level leadership: Grounded theory and mainstream theory applied to the case of General Motors. *The Leadership Quarterly*, 6, 379-412.
- Hunter, S.T., Bedell-Avers, K.E, y Mumford, M.D. (2009). Impact of situational framing and complexity on charismatic, ideological and pragmatic leaders: investigation using a computer simulation. *The leadership Quarterly*, 20, 3, 383-404.
- Ibrahim, A. (1977). Containment and exclusiveness: Their measurement and correlates. *InternaTional Journal of Psychology*, 12, 219-229.

Referencias bibliográficas

- Informe sobre el desarrollo humano (2010). Dirigido por Klugman, J. *La verdadera riqueza de las naciones. Caminos al desarrollo humano. Tomado el día 23 de abril de 2012*, PNUD en http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_ES_Complete.pdf
- Jackson, R. M. (1998). *Destined for equality: The inevitable rise of women's status*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jacobsen, C. y House, J.R. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Javaloy, F. y Rodríguez-Carballeira, A. (2010). Felicidad, psicología positiva y psicología social. *Encuentros en Psicología Social*, 6, 52-62.
- Johson, C. (2000). Taoist leadership ethics. *The Journal of Leadership Studies*, 7, 1, 82-91.
- Jornada de la Infancia y Adolescencia Misionera (2010). Tú y yo somos misioneros. La Paz: Obras Misionales Pontificias.
- Jornada Mundial de las Misiones. DOMUND (2010). *Somos misioneros, hagamos ver a Jesús*. La Paz: Obras Misionales Pontificias.
- Judge, W.Q. (1999). *The leader's shadow: Exploring and developing the executive character*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Judge, T.A. y Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.

- Judge, T.A., Piccolo, R.F. y Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 6, 855-875
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 4, 257-265.
- Kanungo, R. N. y Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.
- Kark, R. (2004). The transformational Leader: who is (s)he? A Feminist Perspective, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 2, 160-176.
- Kark, R. y Eagly, A. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In J. C. Chirsler & D.R. McCreary (eds), *Handbook of gender research in psychology*, 443-468. New York: Springer.
- Kark, R., Waismel-Manor, R. y Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and feminitiy lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 3, 620-640.
- Khanna, H. y Srinivas, E. (2000). *Spirituality and leadership development*. Working paper. Presented to the roundtable conference on developing leaders, teams and organizations: meeting the challenges of global markets and technology, Management Development Institute.

Referencias bibliográficas

- Killeen, L. A., Lopez-Zafra, E., & Eagly, A. H. (2006). Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and the United States. *Psychology of Women Quarterly*, 30, 312–322.
- Kinicki, A. J. y Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1. 75-83.
- Klein, K.J., y House, J.R. (1998). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. In F. Dansereau y F.J. Yammarino (Eds.), *leadership: The multiple-level approaches* (pp. 3-22). Stanford, CT: JAI.
- Koening, A.M., Eagly, A.H., Mitchell, A.A. y Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine?. A Meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-646.
- Konz, N.P.G. and Ryan, F. X. (1999). Maintaining an organizational spirituality: no easy task. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 3, 200-210.
- Korac- Kakabadse, N., Kouzmin, A. y Kakabadse, A. (2002). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 7, 187-193.
- Kruger, M. y Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: a contingency theory of leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly*, 16, 5, 771- 806.
- Krotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press citado en Fry, L., Hannah, S., Noel, M. y Walumbwa, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership quarterly*, 3, 1, 116-122.

- Lee, C. y Zembe, R. (1993). The search for spirit in the workplace. *Training*, 20, 6, 21.
- Levine, L. (1994). Listening with spirit and the art of team dialogue. *Journal of Change Management*, 7, 1, 61-73.
- Levy, R. (2000). My experience as participant in the course on spirituality for executive leadership. *Journal of Management Inquiry*, 9, 2, 129-131.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lichtenstein, B. (1997). Grace, magic and miracles. *Journal of Organizational Change Management*, 10, 5, 393-411.
- Lipman- Blumen, J. (1997). Connective Leadership: A new Paradigm, *Drucker Magazine*, 1, 1, 12-19.
- Lopez-Zafra (1999). Liderazgo femenino, 43-62 en *Ecofeminismo: un recuento con la naturaleza* (1999). Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Lopez-Zafra, E. (2001) ¿Liderazgo Carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales. *Revista de Psicología Social*. 16 (1), 97-115.
- Lopez-Zafra, E. (2012). *Liderazgo*. En Malgesini, G.; López-Zafra, E. ; Jiménez, M. José; Sánchez Rivas, Javier; Cedrón, I. Título: Formación online EAPN-ES en Libro Electrónico. Madrid: EAPN-ES.

Referencias bibliográficas

- Lopez- Zafra, E., García-Retamero, R. y Eagly, A.H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 24,1, 99-108.
- Lopez-Zafra, E. y Morales, J.F. (1999). Niveles de análisis en el estudio de Liderazgo Carismático. *Revista de Psicología Social*, 14, 181-198.
- Lopez-Zafra, E. y Morales, J. F. (2007). Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: De las perspectivas de Lewin a Bass. En M. P. Berrios y M. M. Ramos (Coords.), *Investigación en Psicología Vol. II. Investigación en Psicología Aplicada* (pp. 159-184). Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development, en K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (eds), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, pp. 241-258.
- Luque, A. y Ontoria, A. (2000). El personalismo social, Hacia un cambio en la metodología docente. Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- MacArthur, J.F. (1998). *In the footsteps of faith*. Wheaton, IL: Crossway Books, citado en Fry, L., Hannah, S., Noel, M. y Walumbwa, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The leadership quarterly*, 3, 1, 116-122.
- Manual de la Infancia y Adolescencia misionera (2011). Dirección Nacional Obras Misionales Pontificias. La Paz. Bolivia: Obras Misionales Pontificias.
- March Mesa, N. I. (1926). Cartas de la Sierva de Dios Nazaria Ignacia March a su director espiritual P. Luis María Capitán, S.J. Tomo III. En los archivos de Oruro y Madrid.

Liderazgo religioso: el caso de Nazaria Ignacia March

March Mesa, N.I. (1929). *El Adalid de Cristo Rey*, 1, 1-13.

March Mesa, N.I. (1930). *El Adalid de Cristo Rey*, 12, 1-14.

March Mesa, N.I. (1932). *El Adalid de Cristo Rey*, 34, 1-14

March Mesa, N.I. (1933). *El Adalid de Cristo Rey*, 37, 1-20

March Mesa, N.I. (1925). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1926). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1929). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1930). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1931). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1932). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1933). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo II. Madrid:
Instituto Politécnico Salesiano de Atocha.

March Mesa, N.I. (1934). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo III. Madrid:
Gráficas Don Bosco.

Referencias bibliográficas

March Mesa, N.I. (1935). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo III. Madrid: Gráficas Don Bosco.

March Mesa, N.I. (1936). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo IV. Madrid: Gráficas Don Bosco.

March Mesa, N.I. (1939). *Diario de Madre Nazaria Ignacia March*. Tomo IV. Madrid: Gráficas Don Bosco.

Margolis, H. (1982). *Selfishness, altruism, and rationality: A theory of social choice*. Cambridge: Cambridge University Press citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

Martin, J., Scully, M. y Levitt, B. (1990). Injustice and the legitimization of revolution: Damning the past, excusing the present and neglecting the future. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 281-290.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. y McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-148.

Martínez, A. (2003). *Análisis psicosocial del liderazgo político: fundamentación teórica para la exploración empírica de un caso concreto*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Martínez Ocaña, E. (2002). Visibilidad-invisibilidad del cuerpo de la mujer. *Crítica*, 893, 40-43.

Martínez Ocaña, E. (2007). *Cuando la palabra se hace cuerpo... en cuerpo de mujer*. Madrid: Narcea.

Marques, J., Dhiman, S. y King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a definition. *The journal of American Academy of Business*, 7, 81-91.

Mason, E. y Welsh, A. (1994). Symbolism in managerial decision making. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 6, 27-35.

Matusak, L. R. (1997). Finding your voice: Learning to lead... anywhere you want to make a difference. San Francisco: Jossey- Bass citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

May, R. C. y Whittington, J. L. (2003). *The gospel of affirmation: A model for spiritual leadership*. Paper, Academy of Management, Seattle, WA citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

McClelland, D.C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.

McDowell, L. (1997). *Capital Culture. Gender at work in the City*. Oxford. Blackwell.

Meindl, J.R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, 12, 159-203.

Memoria del I Congreso Nacional de la Infancia Misionera (2010). *Dejen que los niños se acerquen a mí*. Obras Misionales Pontificias. La Paz: Conferencia Episcopal Boliviana.

Referencias bibliográficas

- Mendizabal Elías, A. (1967). *Mujer de Iglesia*. Santa Cruz de la Sierra: Talleres Gráficos Nuevo Mundo.
- Merton, T. (2010). *Gandhi y la no violencia: Selección de textos del gran maestro spiritual*. Grupo Planeta. Ediciones Oniro. México.
- Martin Velasco, J. (1995). *La experiencia Cristiana de Dios*. Madrid: Trotta.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper & Row, New York, NY.
- Milliman, J. F. y Neck, C. P. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 6, 9-16.
- Mills, C.W. (1967). *The Marxists*. New York: Dell
- Misioneras Cruzadas de la Iglesia (2005). *Conclusiones del XII Capítulo General. Renovar la Vida y la Misión*. Madrid.
- Misioneras Cruzadas de la Iglesia (2011). *Conclusiones del XIII Capítulo General. Renovar la Vida y la Misión II*. Madrid.
- Mitroff, I. y Danton, E. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40, 4, 83-92.
- Moberg, D. J. y Calkins, M. (2001). Reflection in Business Ethics: Insights from St. Ignatius. Spiritual Exercises. *Journal of Business Ethics*, 33, 257-270.
- Moch y Bartunik, 2002 citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.
- Mohamed, A., Hassan, A. y Wisnieski, J. (2001). Spirituality in the workplace: A literature review. *Global competitiveness*, 9, 1, 644-651.

Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del Liderazgo Carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social. *Revista de Psicología Social*, 10, 1, 43-60.

Molero, F. y Morales, J.F. (1993). Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional en L. Munduate y M. Barón (comps.) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid: Eudema.

Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22,3, 495-501.

Molero, F. y Morales, J.F. (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid: Alianza.

Morales, J.F. (2012). *Una vision positiva del liderazgo y sus fortalezas*. Lección Inaugural. Curso 2012/13. Madrid: UNED

Mumford, M.D. (2006). *Pathways to outstanding leadership. A comparative Analysis of Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders*. New Jersey: LEA.

Mumford M.D, Antes, A.L., Caughron J.J., y Friedrich, T.L. (2008) Charismatic, ideological and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The leadership Quarterly*, 19, 2, 144-160

Mumford, M.D., Strange, J.M. y Hunter, S.T. (2006) Conclusions. En M. D. Mumford (Ed.), *Pathways to outstanding leadership. A comparative Analysis of Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders*. New Jersey: LEA.

Referencias bibliográficas

- Mumford, M.D. y Van Doorn, J.R. (2001). The leadership in pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma, *The Leadership Quarterly*, 12, 279-309
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S. J., y Reiter- Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O., y Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Munley, A., Smith, R., Garvey, H., MacGillivray, L. Y Milligan, M. (2012). *Women and Jurisdiction: An Unfolding Reality. The LCWR Study of Selected Church Leadership Roles*. LCWR publications.
- Muñoz Justicia, J. (2003). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS/ti. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona en <http://antalya.uab.es/jmunoz/Cuali/ManualAtlas.pdf>.
- Nidich, S.I., Nidich, R.J. y Alexander, C.N.(2000). Moral development and higher states of consciousness, *Journal of Adult Development*, 7, 217-225.
- O'Connor, J.A., Mumford, M.D., Clifton, T.C., Gessner, T.E. y Connelly, M.S.(1995).Charismatic leadership and destructiveness: A historiometric study, *The Leadership Quarterly*, 6, 529-555.
- Ocampo Moscoso, E. (1978). *Historia del periodismo boliviano*. La Paz: Juventud.
- Page, D. y Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant

- leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston: University Press of America.
- Parry, K.W. y Proctor-Thomson, S.B. (2002). Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No.3082719.
- Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004). *Character Strengths and virtues: a handbook of classification*. New York: Oxford University Press.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making, *Business Ethics*, 106, 177-189.
- Pielstick, D. (2000). Formal vs. Informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7, 3, 99-114.
- Pittinsky, T.L. (2009). Introduction: Intergroup Leadership. What it is, why it matters, and how it is done. En T.L. Pittinsky (ed.). *Crossing the divide: Intergroup Leadership in a World difference*, (pp.xi-xxvii), Boston: Harvard Business Press,
- en Morales, J.F. (2012). *Una vision positiva del liderazgo y sus fortalezas*. Lección Inaugural. Curso 2012/13. Madrid: UNED
- Pittinsky, T.L. y Montoya, R. M. (2009). Symhedonia in intergroup relations: The relations: The relationship of empathic joy to prejudice and allophilia. *Psicologia Sociale*, 3, 347-364.
- Popper, M., Mayseless, O. y Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11, 2, 267-289.

Referencias bibliográficas

- Positio (1987). Nazaria Ignacia March. Sobre la vida, virtudes y fama de Santidad. Sacra Congregatio Pro Causis Sacnctorum. N° Prot. 1495. Publicado en Roma.
- Post, J.M., Ruby, K.G. y Shaw, E.D. (2002) The radical group in context: I. An integrated framework for the analysis of group risk for terrorism. *Studies in Conflict and Terrorism*, 25, 73-100.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1979). The good manager: Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.
- Powell, G.N. y Graves, L.M. (2003). *Women and men in management* (3rd edition). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Procacci, G. (2000). *Historia General del Siglo XX*. Barcelona: Crítica.
- Puertas, F., Y Shahar, T. B. (2012). Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento. Ediciones Deusto.
- Qin, Y. y Simon, H.A. (1990). Laboratory replication of scientific discovery processes, *Cognitive Science*, 14, 281-312.
- Queré, F. (1997). *Las mujeres del Evangelio*. Bilbao: Mensajero.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16, 5, 655-687.
- Reiter- Palmon, R., y Illies, J.J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55-78.
- Rejai, M. (1991). *Political ideologies: A comparative approach*. Armonk, N.Y: M.G. Sharpe.

Revuelta, F. y Sánchez, C. (2009) Programas de análisis cualitativo para la investigación en espacios virtuales de formación en http://campus.usa.es/~teoriaeducacion/rev_numero_04/n4_art_revuelta_sanchez.htm

Rivera L, G. (1967). *La masacre de Uncía*. Oruro: Uto.

Ryan, M.K. y Haslam, S.A. (2005). The glass Cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British journal of Management*, 16, 81-90.

Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Roof, W. C. (1999). Spiritual marketplace: Baby boomers and the remaking of American religion. Princeton, NJ: Princeton University Press citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.

Rousseau, D.M. (1998). LMX meets the psychological contract: Looking inside the black box of leader-member exchange. En F. Dansereau y F.J. Yammarino (eds.). *Leadership: The multiple-level approaches*, (149-154). Stanford: JAI Press.

Royo Marín. (2002). *Doctoras de la Iglesia*. Madrid. Biblioteca de Autores Cristianos.

Ruiz Olabúenaga. (1996). Metodología de la investigación cualitativa en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/escobedo_r_a/capitulo3.pdf

Referencias bibliográficas

- Russell, R. F. y Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 145-157.
- Ryan, R.M. y Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Ryff, C.D. y Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-25.
- Salanova, M. Lopez-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología Social y Psicología Positiva. *Revista de Psicología Social*, 26, 3, 339-343.
- Sanders, J.E., Hopkins, W. E. y Geroy, G. (2003). From Transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 4, 21-31.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González, R. y Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Social Issues*, 55, 95-100.

- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.
- Schein, V.E. (2007). Women in management: reflections and projections, *women in management Review*, 22, 1, 6-18.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T. y Liu, J. (1996). Think manager- think male: a global phenomenon?. *Journal of Organizational Behaviour*, 17, 33-41.
- Schilling, J. (2007). Leaders' romantic conceptions of the consequences of leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 602-623 en Molero, F. y Morales, J.F. (2011). *Liderazgo: Hecho y ficción*. Madrid: Alianza.
- Scott, G., Hunter S. y Mumford M.D. (2008). Development of outstanding leadership: a life narrative approach. *The leadership Quarterly*, 19, 3, 312-334
- Segura Graiño, C. (1994). La vida conventual ¿opresión o liberación para las mujeres en la Edad Media? en Jiménez Tomé, M.J. y Barranquero Texeira, E. (eds.). *Estudios sobre la mujer: marginación y desigualdad*. Málaga: Universidad, D.L. 41-53.
- Seligman, M.E. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sendjaya, S. y Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Charting its Origin, Development, and Application in the Organization. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 2, 57-64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C. y Santora, J. C. 2008. Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-

424.

Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 2,2, 81-104.

Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 1, 19-47.

Shamir, B., House, R.J. y Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.

Shüssler Fiorenza, E. (1999). *En memoria de ella*. Bilbao: Descleé de Brouwer.

Smith, J.A. y Rayment, J.J. (2007) The global SMP fitness framework: a guide for leaders exploring the relevance of spirituality in the workplace. *Management Decision*, 45, 2, 217- 234.

Snyder, C.R. y López, S. (Eds). (2008). *Handbook of positive psychology* (2nd ed). Oxford: University Press.

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: John Wiley.

Sperry, L. (1997). Leadership dynamics: Character and character structure in executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49, 4, 268-280.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 23, 35-71.
- Stone, A. G., Russell, R. F. y Patterson, K.(2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- Strang, S.E. y Kuhnert K.W.(2009) Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The leadership Quarterly*, 20, 3, 421-433
- Strange J.M. y Mumford, M.D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership, *Leadership Quarterly*, 13, 343-377
- Strange J.M. y Mumford, M.D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *Leadership Quartely*, 16, 121-148.
- Tamayo Acosta, J.J. (2001). *Panorama de la Teología de Latinoamérica: cuando vida y pensamiento son inseparables*. Estela(Navarra): Verbo Divino.
- Tamayo Acosta, J.J.(2009). *Aportación de la Teología de la Liberación a los derechos humanos*. Madrid: Libros Dykinson.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: analysis types and software tolos*. New York: Falmer.
- The Global Gender Gap Index, 2011 en <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2011>
- Thomas, K. W. y Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment en An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15, 4, 666-681.

Referencias bibliográficas

- Tjosvold, D. y Wisse, B. (2009). Power and interdependence in organizations, in Tjosvold, D. and Wisse, B. (eds), *Power and interdependence in Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, pp.1-13.
- Tischler, L., Biberman, J. y McKeage, R. (2002). Linking emotional intelligence, spirituality and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 3, 203-218.
- Torres Sejas, A. (1994). *Oruro en su historia*. Urquiza. La Paz. Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica (1ª edición alemana de 1922).
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 149-169.
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (1993). The cultures of organizations, *Organization Science*, 149-169.
- US Bureau of labor Statistics (2011) en <http://www.bls.gov>
- Vigil, M. (1991). Conformismo y rebeldía en los conventos femeninos de los siglos XVI y XVII. Muñoz, A. y Graña, M.M. (ed.). *Religiosidad femenina: Expectativas y realidades (Ss. VIII- XVIII)*. Asociación Cultural Al- Mudayna. 165-185. Madrid.
- Wallace, M. (2001). Sharing Leadership of schools through Teamwork- A justifiable Risk?. *Educational management and Administration*, 29, 2, 53-167.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89-126.
- Weaver, G.R. y Agle, B.R. (2002). Religiosity and ethical behavior in organizations: A symbolic interactionist perspective. *The Academy of Management Review*, 27, 1 77-97 citado en Bass, B (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. London: Free Press.
- Weber, M. (1924). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks, CA: SAGE.
- Willner, A.R. (1984). *Spellbinders: Political Charismatic Leadership*. Londres. SAGE.
- Wittington, J. L., Pitts, T. M., Kageler, W. y Goodwin, V. L. (2005). Legacy leadership: The leadership wisdom of the apostle Paul. *The Leadership Quarterly*, 16, 749-770.
- Wong C.A., Laschnger, H.K.S. y Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900.
- Woodward, D.B. (1994). Leadership challenges. *New Directions for Student Services*, 66, 91-99.

Referencias bibliográficas

- Yammarino, F.J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass's leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4, 379-382.
- Yammarino, F.J., y Dansereau, F. (1998). Leader member exchange (LXM) approach of Graen and Uhl- Bien. En F. Dansereau y F.J. Yammarino (eds.) *Leadership: The multiple-level approaches*, 155-158. Stanford: JAI Press.
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J. y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yoder, J.D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57, 818-828.
- Zwart, G. (2000). *The relationship between spirituality and transformational leadership in public, private and non-profit sector organizations*, unpublished dissertation abstract, International University of La Verne, La Verne, CA, citado en Fernando, M., Beale, F. y Geroy, G. (2009). The spiritual dimensión in Leadership at Dilmah Tea. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 6, 522-539.
- Zubiri, X. (1984). El hombre y Dios. Madrid: Alianza-Fundación Zubiri en Martin Velasco, J. (1995). *La experiencia Cristiana de Dios*. Madrid: Trotta.

Liderazgo religioso: Nazaria Ignacia March

ANEXOS

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

Anexo I

CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH MESA EN SU CONTEXTO

AÑO	FECHA		ACONTECIMIENTOS EN BOLIVIA	ACONTECIMIENTOS EN LA IGLESIA
1889	10 Enero	Nazaria Ignacia March Mesa, nace en Madrid, España, en la calle Arcos de Santa María, nº 41, hoy Augusto Figueroa. El mismo día recibe el bautismo de socorro junto a su hermana melliza.	Se instala la primera línea telefónica en Bolivia	1887. Primeros sindicatos cristianos
	11 Abril	Bautismo solemne en la Parroquia de San José de la calle de Alcalá (Madrid)		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

1891				Encíclica <i>Rerum novarum</i> de León XIII
1894		Imposición del escapulario de la Virgen del Carmen en el convento de Carmelitas Descalzas en Sanlúcar la Mayor (Sevilla).		
1896	2 Febrero	Ingresa en el Colegio de Niñas Nobles de Sevilla, dirigido por las monjas Comendadoras del Espíritu Santo.		
1898	21 Noviembre	Día de su Primera Comunión. Primera Gracia: “Te seguiré, Señor, lo más cerca que pueda una humana criatura.”	Guerra Federal (1888-1889). Se trata de una insurrección liberal, apoyada por los magnates del estaño y una incipiente burguesía, que da el poder a José Manuel Pando (1899-1903). Se traslada la capital	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

			administrativa de Sucre a La Paz. Se extiende la red de ferrocarriles. Ricardo Jaimes Freyre (1866-1933) publica <i>Castalia bárbara</i> ; es uno de los líderes del movimiento modernista iberoamericano.	
1900			Simón I. Patiño descubre en la mina La Salvadora (Llallagüa), la veta de estaño más rica del mundo, comienza así la era del estaño en el país. En poco más de dos décadas los llamados barones del estaño Simón Patiño, Carlos Víctor Aramayo y Mauricio Hochschild, se convirtieron en un poder económico y político decisivo en el país.	
1901	26 Septiembre	Deja el Colegio de las Comendadoras (Sevilla)		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

1902	15 Marzo	Recibe el sacramento de la Confirmación de manos del Sr. Arzobispo de Sevilla, Don Marcelo Spínola	Guerra del Acre (1902-03) Tratado con Brasil mediante el cual se reconoce la pérdida de la zona amazónica del Acre	
1903				Elegido Papa Pio X (1903-1914)
1905		Pide su ingreso en la Compañía de la Cruz de Sevilla. La Fundadora, Madre Angelita, le profetiza que iría a América y regresaría de allí con compañeras	En 1904 se firma la paz con Chile, mediante la cual se reconoce la pérdida del litoral a cambio del libre tránsito de mercaderías, la construcción del ferrocarril Arica- La Paz y 300.00 libras esterlinas. Se inicia en La Paz la publicación del periódico <i>El Diario</i> .	Separación de la Iglesia y el Estado en Francia
1906	Jueves Santo	Asiste como una pobre al lavatorio de pies en Casa de		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	Fines de año	la Condesa de Casa Galindo. Le hace una profecía el P. Francisco de Paula Tarín, S.J. Llamamiento a la vida apostólica. Viaja con sus padres y hermanos a México, en el trasatlántico “Reina María Cristina”. En ese viaje conoce a dos Hermanitas de los Ancianos Desamparados.		
1908	7 Diciembre	Nazaria ingresa como postulante en el Instituto de Hermanitas de los Ancianos Desamparados, en la ciudad de México.		
1909	28 agosto	Sale de Cuba. Regresa a España para ingresar en el Noviciado Viste el hábito religioso de Hermanita (HAD).		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	18 septiembre	Comienza su noviciado en Palencia, España		
1911	15 octubre	Emite los primeros votos como Hermanita de los Ancianos Desamparados. Recibe el nombre de Sor Nazaria de Santa Teresa de Jesús.		
1912	Agosto 23 Diciembre	Sale de España, destinada a América Llega a Oruro, Bolivia, con otras nueve Hermanitas (HAD) para fundar un asilo en dicha ciudad.		
1914	25 Octubre 30 Noviembre	El Señor le hace saber que tiene grandes designios sobre ella.	Se crea el Partido Republicano, de contenido ideológico similar al Partido Liberal, pero con el objetivo de combatir la corrupción política, pero que una vez en el gobierno en 1920 se	Elegido Papa Benedicto XV (1914-1922) Comienzo de la primera

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		Se reaviva la vocación al apostolado	mostraron incapaces de eliminar "la rosca". Los "barones" del estaño no sólo influían a través de los poderes ejecutivo y judicial (poseían diputados y jueces incondicionales), sino que controlaban también los medios de difusión (el periódico <i>El Diario</i>, la familia Patiño; <i>La Razón</i>, los Aramayo; <i>La Última Hora</i>, Muricio Hochschild). Repatriación de 8.000 bolivianos del Norte Chileno. Instituyéndose la "Olla del pobre" y "Pan de San Antonio"	guerra mundial (1914-1918)
1919			(19 de Marzo) Aparición del primer número del diario "LA PATRIA"	Encíclica <i>Maximum illud</i>

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

1920	Pentecostés Octubre	En la víspera, visita el Beaterio de Nazarenas. Una voz interior le dice: Tú serás Fundadora y esta casa tu primer convento. Ejercicios Espirituales. Meditación del Reino. Primera gracias fundacional de la Cruzada Pontificia “ por primera vez sentí en mi alma deseos inmenso de alistar almas bajo la bandera de Cristo.	Un golpe de estado llevó al Partido Republicano al poder, Bautista Saavedra (1921-25)	
1922				Elegido Papa Pio XI (1922-1939)

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

1923			Masacre de los mineros en Uncía por una reclamación laboral. Familiares y otros mineros buscaron refugio en Oruro.	
1925	18 Enero	Cátedra de San Pedro. Nazaria hace voto especial de obediencia al Papa	Centenario de la República. Se celebra con grandes festejos públicos.	
	24 Enero	Nazaria habla con Monseñor Abel Isidoro Antezana. Le expone lo que siente desde 1920.		
	27 Enero	Segunda gracia fundacional. El Señor le delineó la Obra de la Cruzada Pontificia. Mons. Antezana y Nazaria piden una prueba al Señor: que el día 12 de Febrero, Nazaria pueda ver al Nuncio y decirle lo que siente.		
		Nazaria viaja a La Paz y		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		habla con Monseñor Felipe Cortesi, Nuncio de Bolivia		
	12 Febrero	Mons. Cortesi, Mons. Antezana y Mons. Sieffert aprueban la fundación de la Cruzada Pontificia. Mons. Cortesi le dice: “ Ha llegado la hora y usted deberá ponerse al frente de este nuevo Instituto”		
	15 Marzo			
	Pentecostés	En la víspera, Nazaria renueva el 4º voto de obediencia al Papa y hace un 5º voto de trabajar por la unión y extensión de la Santa Iglesia Católica. Por Decreto del Sr. Obispo, Nazaria sale de las Hermanitas para fundar la Cruzada Pontificia, con el nombramiento de Abadesa del Beaterio de las		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	16 Junio	Nazarenas.		
	8 Septiembre	Toman el velo de postulante las 9 primeras Cruzadas Pontificias: Rebeca Morales, Simona Martínez, Isabel Rodríguez, Sofía Murguía, Avelina Espada, Isabel Espejos, Elsa Antezana, Dolores Prudencio vda. De Tufiño, Daría Camacho.		
1926			Hernán Siles (1926-1930), asume la presidencia. Apoya la reforma universitaria.	
1927	12 Febrero	Erección Canónica de la Cruzada Pontificia. Nazaria recibe los Votos Perpetuos en el nuevo Instituto con el nombre de Nazaria Ignacia de Santa Teresa de Jesús. Hacen los primeros votos, las		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	16 Julio	diez primeras compañeras. Nazaria termina de escribir las primeras Constituciones ene. Colegio de los Sagrados corazones en La Paz		
	25 Octubre	Se abre la Casa Misión de San Ignacio de Loyola en la ciudad de Cochabamba		
1928	12 Febrero	Se erige canónicamente el noviciado en La Paz, Bolivia. Se abre otra casa en La Paz	En Cochabamba se crea la Federación de Estudiantes y Catedráticos decidida a impulsar la reforma universitaria.	
1929	25 Noviembre	Se abre una casa en la ciudad de Potosí.	1929-1930 Crisis de la economía mundial. Se cierran minas y se despide a trabajadores en Bolivia y países vecinos.	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

[illegible]

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	6 Agosto	Se funda una casa en Santa Cruz de la Sierra (Bolivia).		
1931	Octubre	Nazaria abre la “olla del Pobre” en Oruro, la Paz, Potosí y Cochabamba, para dar comida a cientos de obreros desocupados a causa del cierre de los salitrales de Chile. Nazaria abre una Casa Misión en la ciudad de Melo (Uruguay) a petición de Mons. Paternain.		
1932	29 Marzo Marzo	Primeras publicaciones contra Nazaria en la ciudad de Oruro, por la prensa sectaria y anticlerical Se inicia un juicio eclesiástico contra Nazaria	Presionado por problemas políticos y económicos, Salamanca fortalece el ejército e inicia una expansión en el Chaco. Estalla la guerra del Chaco (1932-35). El conflicto limítrofe con Paraguay tenía	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		por una de las religiosas, Sor Margarita (Rebeca) Morales, apoyada por algún sacerdote. Se le acusa de haber usurpado el cargo de Fundadora que correspondía a la religiosa demandante en el juicio.	que ver con una región despoblada cuyos límites establecidos después de la independencia, comenzaron a precisarse mediante tratados a partir de 1879. Se trata de un triángulo con el río Parapetí al norte, el río Pilcomayo al oeste y el río Paraguay al este, ambos cursos de agua hacen vértice en la capital paraguaya, Asunción.	
	22 Abril	Asalto a la casa por un grupo exaltado y azuzado por las corrientes políticas. Nazaria es conducida ante el Juez acusada de haber arrastrado a Rebeca Morales, Sor Margarita.		
	2 Mayo	Fallo de juicio eclesiástico a favor de Nazaria, verdadera Fundadora de la Cruzada Pontificia, quien estuvo apoyada en todo momento por las demás religiosas.		
		Viaje al Perú. Primeras		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	7 Junio	religiosas peruanas		
	Julio	Nazaria regresa a Oruro a petición del pueblo que desea pedirle perdón y conforme a lo indicado del Sr. Obispo.		
	1 Septiembre	Funda en Oruro el “Centro Cultural Católico” formado por un selecto grupo de señoritas, con aprobación jurídica y eclesiástica.		
1933		Comienza la guerra de Bolivia y Paraguay. Nazaria abre asilos para huérfanos de guerra. Se dan misiones a los soldados que van el frente; se atiende a los heridos en hospitales de sangre		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	15 Abril	Fundación de la “ Sociedad Católica de Obreras”, primer sindicato católico femenino en Bolivia. Sus estatutos fueron aprobados por el Obispo de Oruro y el Presidente de la República al año siguiente Fundación de una casa en la ciudad de Montevideo (Uruguay) en el barrio “Cerrito de las Victorias”		
1934	5 Enero 17 Abril	Nazaria embarca en Buenos Aires rumbo a Roma para gestionar el “Decretum Laudis” para su Instituto Nazaria se reúne con Pio XI De regreso a Bolivia, pasa por España. Visita algunas	Creación del Partido Obrero Revolucionario bajo el liderazgo de Tristán Marof y José Aguirre. Tristán Marof (seudónimo de Gustavo A. Navarro, 1898-1979) publica <i>La tragedia del Altiplano</i>.	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	Abril-Mayo	ciudades. En Sevilla, se abren perspectivas de fundación en España		
1935	29 Mayo 15 Agosto	Roma aprueba el Instituto Fundación en España. Se abre una casa en Madrid con las primeras españolas: María Josefa Sangrán, María Teresa Salvador, Salud Ramírez.	Mediante el Armisticio de Buenos Aires finaliza la guerra del Chaco con la derrota boliviana y el derrocamiento de Salamanca. Oscar Cerruto (1912-1981), poeta, narrador, ensayista, publica <i>Aluvión de fuego</i> .	
1936	14 Mayo 20 Julio	Erección del Noviciado en Carabanchel Alto, Madrid Guerra civil española. Nazaria y las hermanas ante un piquete de soldados para ser fusilada. Se salvan por la intervención del cónsul uruguayo.	Aparece el periódico <i>La Calle</i> , vocero de un nacionalismo con tendencias socializantes.	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	23 Octubre	La Delegación de Bolivia la acoge como refugiada junto a las demás religiosas, donde permanecen siete meses		
1937	Junio 19 Julio 12-15 Octubre	Bajo la protección de Bolivia, salen de Madrid y se instalan en Vitoria. Nazaria se embarca rumbo a América. Segundo Capítulo General de la Congregación.. Nazaria es reelegida Superiora General. Se traslada la Casa General a Buenos Aires.	Germán Busch toma el poder (1937-39). Se acentúa el viraje hacia la izquierda con apoyo del sindicalismo. Jesús Lara (1898-1980) publica su novela <i>Repete</i> (sobre la guerra del Chaco); Lara es más conocido por su novela indigenista y, sobre todo por su obra sobre las cultura quechua.	
1939	19 Mayo	Terminada la guerra civil española, Nazaria se embarca	1939-1945 Segunda Guerra	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		rumbo a España para consolidar la fundación en dicho país y al mismo tiempo concluir los trámites de la aprobación de las Constituciones en Roma.	Mundial. Extraordinaria demanda de minerales para la industria bélica. Se asiste al último periodo de prosperidad.	
1941	16 Enero 29 Septiembre	Nazaria solicita al obispo de Málaga la erección canónica de una casa en dicha ciudad. Inauguración oficial de una Casa de Ejercicios en Carabanchel Alto, Madrid.	Se crea la federación de Mineros, liderada por Juan Lechín.	
1942	 7 Octubre	Elabora su último informe para el Tercer Capítulo General: “ 12 años de Gobierno” Ultimo viaje de Nazaria. Va a Buenos Aires para la celebración del Tercer	Masacre de mineros en Catavi con intervención del ejército. Se funda el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR).	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

	14 Noviembre	Capítulo General, a pesar de su delicada salud, y de estar en plena segunda guerra mundial. Lleva a las primeras religiosas españolas a América. Llegada a Buenos Aires, después de 40 días de navegación.		
1943	14 Mayo 12 Junio 6 Julio 8 Julio	Ingresa en el Hospital Rivadavia de Buenos Aires para estudios clínicos. Recibe unción de enfermos. Nazaria fallece en el Hospital Rivadavia, Buenos Aires, rodeada de sus religiosas. Se depositan sus restos en el Cementerio Chacarita, en un	Golpe de estado del Movimiento Nacionalista Revolucionario, que entrega el poder al general Gualberto Villarroel (1943-1946). Comienza en Cochabamba la publicación del periódico <i>Los tiempos</i>.	

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		sepulcro prestado por las Religiosas Esclavas del Sagrado Corazón		
1947	9 Junio	Aprobación definitiva del Instituto con el nombre de “Misioneras Cruzadas de la Iglesia”. Termina los trámites la segunda Superiora General, Madre Victoria de María Vallejos.		
1957	14 Junio	Traslado de los restos de Nazaria a la casa General de Buenos Aires.		
1972	18 Junio	Llegada de los restos mortales de Nazaria a la ciudad de Oruro, Bolivia siendo recibidos gozosamente por el pueblo y la Jerarquía. Fueron depositados en el antiguo local del Beaterio, lugar		

ANEXO I. CRONOLOGÍA COMPARATIVA DE LA VIDA DE NAZARIA IGNACIA MARCH EN SU CONTEXTO

		donde inició la Fundación de la “Cruzada Pontificia” a los pies del Nazareno, que en 1920, le dijo: “Tú serás Fundadora y esta casa tu primer convento”		
1992	27 Septiembre	Beatificada en Roma por el papa Juan Pablo II.		

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

BAJEMOS A LA CALLE

Escribo estas líneas presa mi alma de una emoción intensa, en vísperas de la gran fiesta que encierra todos los ideales de este nuevo Instituto, que se titula Cruzada Pontificia ¡La fiesta de Cristo Rey! Su fiesta especialísima. El reinado social de Jesucristo ¡ese es el sueño de nuestros ensueños!; el cumplimiento de la divina promesa: Reinará! Es el ansia de nuestras almas investidas ya con sus insignias de triunfo: ¡la Cruz! La corona de espinas!

.....
.....
Cierro los ojos en este momento de dulce abandono en sus promesas y en mi ansia infinita lo veo reinar sobre toda la sociedad humana que lo maldice porque no lo conoce, lo desprecia porque no lo comprende... sí, sobre esa sociedad humana, que lo maldice porque no lo conoce, lo desprecia porque no lo comprende.. sí, sobre esa sociedad humana extendida de Norte a Sur, de Oriente a Occidente: que rotas las ligaduras morales anda sin rumbo, empujado por manos infernales, tras una ilusión de dicha, que mientras más se apresura alcanzar y hacerla el ídolo de su corazón, más y más se aleja de sus manos... ¡lo veo reinar! Veo y sigo viendo antes de que su reinado de paz se establezca en todo el orbe, cómo la presente sociedad criada sin Dios y empujada a la hecatombe mayor que presenciaron los siglos por el frenético empuje de sus pasiones, va cayendo en la sima de la más cruel de las desilusiones, al verse deshecha y perdida por los mismos que la engañaron llamándola “libre de las prensistas ataduras de viejas creencias”. Cuando en el fondo de su desgracia inmensa se vea atada de pies y manos, por la inacción que trae al espíritu, la falta de vida sobrenatural: Cristo, el Rey inmortal de los siglos, bajando de su trono de gloria, y mostrándole su Corazón Divino, preso en las llamas de su amor cual lo presentara a Margarita María, la flor mas preciosa del Paraguay, le dirá: Mirad este Corazón que tanto os ha amado...

He aquí el comienzo del triunfo del Reinado Social de Jesucristo, la declaración de este amor, Jesús lo ha hecho ya al hombre; ahora sólo lo que falta es que el hombre se declare conquistado por su amor... y ese es nuestro trabajo, el que debemos hacer para acelerar el cumplimiento de tan esperada promesa...

“Y esa es nuestra misión hermosísima, Cruzadas Pontificias..., hacer conocer al hombre el mensaje de Dios, de Dios que le ama. Para esto es menester ir

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

al hombre, bajar a su nivel, para desde él tomarlo y llevarlo a Dios, a Jesucristo, Nuestro Señor y Rey. ¡Oh, sí, cuando él lo sepa y se convenza que Dios le ama no lo dudo ni un momento, él amará a Dios y entonces, entonces comenzará el Reinado Social de Jesucristo. Me parece andamos perdiendo lastimosamente el tiempo si no “bajamos a la calle”, como me dijera hace pocos días y muy significativamente un hombre de Dios, nacido allá en la atrayente Francia, cuna de Margarita María y de Juana de Arco. ¡Oh sí! Yo entendí cuanto quería decirme en frase tan significativa, pues era lo mismo a que nos empuja nuestra vocación de acción social... Sí, es preciso, almas fervorosas que leéis estas páginas con el ansia de siempre, es preciso que **“bajemos a la calle”** y que tomemos a los hombres de las manos y, sobre todo de la cabeza y del corazón, y haciéndoles mirar al cielo, los convenzamos que no son hechos para este mundo terrestre, sino para otro inmortal que escondido a la materia de la carne, se descubre tan hermoso y atrayente a los del espíritu... ¿Pero cómo bajar? Me preguntáis vosotras jóvenes religiosas, tan inocentes como puras, y os oigo exactamente con un lujo de tristeza: ¡es tan fácil mancharse!... Sí, estáis en lo cierto. Pero ¿no habéis visto el rayo de sol que desciende al charco del cielo, y después de penetrado hasta el fondo vuelve a recogerse al sol sin haberse roto ni manchado? Ese es el misterioso secreto, la perla de vida, que Nuestro Rey me ha regalado hoy, con motivo de nuestra fiesta, y que yo también os regalo a vosotras, almas ansiosas de trabajar por Dios, y que por otra parte sentís como yo misma he sentido miedo, asco, así como asfixia, al sentir el vaho de la calle; porque a la calle se echa de ordinario lo que no hace falta, lo inútil, lo sucio... y ahí, entre todo eso, Cruzadas Pontificias, están las perlas que Jesús busca, los hombre que él nato ha amado. Y os entrego mi secreto “al bajar a la calle” no soltéis las dos manos de la escala, una extendedla al Criador, otra estiradla a la criatura. Si con las dos tomáis a ésta, estáis perdidas, caeréis con su peso, y enlodadas con ellas os arrastraría la misma inmunda corriente... Entendedlo bien: una mano siempre en la escala, en Cristo, y la otra en el trabajo de la Reconquista de los hombres. Descender pero no caer, daos pero no os entreguéis. En el momento en que nos desprendamos de Cristo, en el instante en que no vivamos de El y por El, el desastre sería horroroso, pero si nos afianzamos en su brazo, si nos apoyamos en El, como San Pablo, podremos decir con él, este brazo es mi fuerza. Yo no podría nunca explicaros, lo que se experimenta al estar apoyada sólo en Cristo... ¡cómo una se vivifica y se

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

fortifica, al servir de canal entre Dios y los hombres, de lazo de unión, de escala entre Cristo y sus semejantes. Revestirse de Dios!... quizás es atrevida mi frase, pero no encuentro otra cosa en estos momentos en que deseo intensamente a las almas que ávidas de beber el espíritu de nuestro Instituto me lean; es esto altísimo, pero a mi entender facilísimo, cuando ese amor el que nos hace, al vivir de Dios, revestirnos, transformarnos en El, perdemos como la gotita de agua en la inmensidad del océano. Pero entendedme, no es un amor sensitivo, el que nos hace vivir de esa vida divina, ese amor a mi parecer, siempre es bajo, no es un amor basado en fe pura, sin consuelo ni luces, es un amor operativo que transforma el dolor que mata, dando vida. Pero, pluma mía, cómo te atreves a describir lo indescriptible? Mas, sin duda, que sentís esas mismas ansias...

Bajemos, “bajemos a la calle”, peor como baja el rayo del sol, como los ángeles descienden del cielo, como el mismo Verbo de Dios bajó del seno del Padre, a la tierra. Tendamos nuestras manos a esos pobrecitos encaminados, pero sin olvidar mi consejo: teniendo siempre una mano bien sujeta de Dios Nuestro Señor, y la obra en pos de esos hermanos nuestros, menos afortunados que nosotros, que heridos por la misma horda satánica que les arrancó sus creencias, van a dar, si vuestra mano, vuestra acción social no lo impide, con sus cuerpos y sus almas a la cloaca donde serán sepultados eternamente, los miserables despojos de los hombres sin Dios y sin ley. ¿qué hacemos si ya los vemos caer? Corramos, corramos sin miedo, insisto, pero muy unidas a Cristo por la oración, la mortificación y sobre todo la obediencia. Tenemos ya en nuestras manos las armas del triunfo: la Cruz y la Corona, pero ésta espinas, las mismas que cual perlas ciñeron la frente divina de Nuestro Rey.

Vayamos unidas bajo el mismo ideal, no importa que nos rodee como hasta ahora, en vez de niños de gloria, los cebajes desgarrados del desprecio, de la burla, que nos miren como débiles cañas sin fuerza ni preparación, sin nada de lo que se llama necesario para alcanzar la victoria según el mundo... No importa! No os acobardéis, vamos con Cristo, vamos a decir a los hombres que su Corazón Divino los ama... Conquistémosle sus corazones, y rendidos a sus pies los hombres todos del Universo, felices de verse conquistados por amor, cantarán a coro con la Iglesia Santa: ¡Y su reino no tendrá fin...!!

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

¡¡Venciste, Rey eterno!!

¡¡Reinas ya!!

Sor Victoria de la Cruz. M.C.P.

”(El Adalid de Cristo Rey. Sección Reinado Social de Jesucristo. Nº37. 1933)

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

CARTA Y RESEÑA DE LA CRUZADA PONTIFICIA¹, de Sor Nazaria March a Monseñor Abel Antezana, Obispo Electo de Oruro. Oruro, 1 de marzo de 1925. Org. ASV (ASV Nunciatura Bolivia. XV. Fasc. 311 (124) pp.5-99)

J.M.J.

Oruro, 1 de marzo de 1925.

Ilmo. y Rmo. Mons. Abel Antezana,
Obispo Electo de Oruro.

Ilmo. y Rmo. Mons. y mi venerado Padre:

No sé a la verdad, cómo he hecho esta reseña de mi idea. Ya comprenderá mis motivos, y creo que S.E. verá en embrión el gran proyecto.

Yo estoy tranquila al fin; mi única oración es pedir al Señor se cumpla su voluntad, y de ofrecerme a sus designios, “he aquí la esclava del Señor, hágase en mí según su palabra”!. Desde que recibí el Santo Viático en mi última enfermedad, esa es mi oración, y desde que vine de ésa, la repito a cada instante. Gozo ahora de una gran paz que no había disfrutado en cinco años.

Dígale a Monseñor Felipe Cortesi que no sé cómo va, porque he escrito ... y lo envío sin releerlo siquiera.

Ruegue al Señor por su Afma.

Firma: N.

¹ Una carta dirigida a Monseñor Abel Antezana, Obispo Electo de Oruro, acompaña a la reseña que Sor Nazaria escribe a petición del Internuncio, Monseñor Felipe Cortesi, sobre su idea acerca de la Cruzada Pontificio y su organización.

Se trata del primer esbozo de lo que ella ha recibido como inspiración de Dios desde el año 1920 y que se ha concretado más en oración ante el Santísimo expuesto en las “cuarenta horas”, en enero de 1925.

Nazaria hace llegar su escrito a Monseñor Cortesi a través de Antezana.

El original está manuscrito por ambos lados en siete páginas y contiene las dos partes arribas mencionadas. La carta tiene como firma una “N.” de Nazaria y su rúbrica. La reseña está firmada por “El Misionero Jesuita”, con la misma rúbrica.

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

LA CRUZADA PONTIFICIA

Esta nueva Institución que Dios Ntro. Señor quiere dar a la Santa Iglesia, será del todo nueva en su modo y en su forma. Será un ejército tal como lo soñara Sta. Catalina de Sena, que rodeará al Papa, una guardia de siervos y siervas de Dios, una cruzada no dirigida a Mahoma, ni contra la Media Luna, sino contra Lucifer, el astro caído. Una cruzada espiritual sin otras armas que la palabra, la pluma, la oración y la penitencia. Creo es llegada la hora del levantamiento de las tropas selectas de la Iglesia y copiando las frases de la Virgen Sieneses, no desde Roma sino de un rincón de Bolivia, gritará: “Los siervos de Dios deben salir de su retiro para predicar la verdad y defenderla, porque ha llegado la hora de hacerlo. Venid, venid, no tardéis. Prescindid de lo demás; ha llegado la hora de perderse a sí mismo y de no tener otra preocupación que la de contribuir a la mayor Gloria de Dios con grandes trabajos”.

Este nuevo ejército tendrá cierto aire militar. Los nuevos cruzados son soldados del Divino Rey que van a la lucha y a la victoria de ese mismo Rey para que triunfe en el mundo. En tiempos de paz estarán en sus cuarteles, conventos; en el de guerra en el campo de batalla en primera fila. Será formado por hombres y mujeres, aunque en los principios éstas últimas serán las primeras armadas.

En los veinte años que han transcurrido desde el nacimiento de la Iglesia, esta madre cariñosa después de desposada con Cristo, ha ido según las necesidades de los tiempos, creando como nuevos cuerpos místicos para remediar las necesidades de sus hijos, llenando de luz por medio de la enseñanza de sus inteligencias, de amor sus corazones por sublimidades de la vida mística y de reposo y alivio de sus cuerpos doloridos y exánimes, por la caridad con que se le atiende en los hospicios, hospitales y asilos. Pero he aquí que ha llegado un momento supremo. La Iglesia Nuestra Madre queridísima, la dulce Esposa de nuestro Cristo, después de veinte siglos de luchas, nos ha dirigido una mirada de súplica, y la idea, creo que en el siglo catorce, brotará en la mente de la gran defensora del Pontificado, Sta. Catalina de Sena, de una Cruzada de amor alrededor del dulce Cristo de la tierra, ha venido hacerse eco imperioso en nuestros corazones. Bolivia ha sentido ese eco y no solo en uno sino en varios

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

corazones ha resonado. Sí, queremos formar una nueva familia religiosa, una Cruzada y que sobre nuestros corazones agradecidos a los favores recientemente recibidos de la Santa Sede, figuren con el nombre de nuestro Rey Jesús, el escudo pontificio, puesto que agrupadas bajo la bandera del Papa, nosotras las mujeres bolivianas, iniciamos la Gran Cruzada contra el protestantismo, que cual nube terrible y amenazadora pretende descargar furiosa sobre estas tierras americanas. Sentimos en nuestros pechos algo así de lo que debieron sentir los Apóstoles después que el Espíritu Santo inflamó sus mentes y corazones, que dejando la dulcísima compañía de la Sma. Virgen, la vida retirada, tranquila y gozosa del Cenáculo, se lanzaron sin zurrón ni alforjas (a las) cinco partes del mundo predicando a Cristo. Hoy en las actuales sociedades del mundo permiten a la mujer tener asiento entre los senadores y diputados, nosotras, hijas de la Iglesia, aceptamos ese honor, esa libertad para defender nuestra bandera católica, y lo mismo en los senados que en las cuevas de los indios, las Cruzadas, moriremos orgullosas de teñir nuestra blanca bandera pontificia, con la sangre de nuestras venas, por defender los derechos de la Sta. Iglesia, el honor sin mancha de la Esposa de Cristo.

Como S. E. me lo ordena, así como Jesús, mi dulce amor me lo ha mostrado, haré ver ante vuestros ojos la nueva Cruzada Pontificia en su forma, en su organización y en su desenvolvimiento.

Me parece sobre su forma de tener muy poco que añadir a lo escrito como introducción.

La Cruzada Pontificia será un regimiento de siervos de Dios, que como todos estará en tiempos de paz en sus cuarteles –conventos y en tiempo de guerra en el campo de batalla que le designen sus generales. Ya un pueblo o mineral en que se den misiones, ayudando a los Misioneros con niños y gentes rudas: ya en los hospitales y cárceles; ya en colegios para pobres que por doquiera deben fundar. En Imprentas... ayudando en todas las formas que puedan a la prensa católica. En fin, son Misioneras y como tales, no se puede sujetar o ceñir en un solo campo de acción. Además de su espíritu militar y Misionero, la Cruzada Pontificia debe distinguirse por el de amor y reparación al Corazón Eucarístico de Jesús, por eso tendrán como uno de sus mayores

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

cuidados, el procurar por todos los medios posibles, que los templos y capillas donde se guarde el Pan Eucarístico, estén limpios y aseados, y esto será lo primero que hagan al llegar a los pueblos con motivo de misiones, etc. En sus iglesias, éste cuidado será extremoso. Las noches del jueves al viernes, pasarán la guardia por turno ante el Smo. Sacramento. A de lo Primeros Viernes, si se puede, se tendrá al Smo. expuesto, vestirán sus uniformes de gala, y harán ondear a los pies de Jesús Hostia su bandera, la bandera pontificia. Amarán tiernísimamente a la Sma. Virgen como a su gran Reina y Señora, considerándose como sus más ardientes súbditas y humildes esclavas.

Y como no puedo explayar mis ideas, basta lo dicho para dar una idea o esbozo de la silueta de la Cruzada Pontificia en su forma.

Su organización

Como todos los Institutos religiosos, la Cruzada Pontificia harán los tres votos simples de obediencia, castidad y pobreza, primero temporales, después perpetuos añadiendo en cuarto Voto de Obediencia al Soberano Pontífice, a quien mirarán como a su augusto Soberano y Superior General.

En el primer Capítulo por mayoría de votos se elegirá a la religiosa que como General deberá regirlo. Todo esto se hará según los nuevos cánones lo disponen, teniendo esta Superiora un Consejo con el personal de Vice Superiora, Secretaria, Consultoras definidoras, Ecónomas, etc. según lo acostumbrado.

La Cruzada Pontifica tendrá por protectores, al Espíritu Santo, a los Sagrados Corazones de Jesús y María, al glorioso Apóstol San Pedro, al Arcángel Sn. Miguel, a los Stos. Ignacio de Loyola, Francisco de Sales y a las Stas. Catalina de Sena y Teresa de Jesús.

Las Constituciones serán las de Ignacio de Loyola dio a sus hijos, pues tratándose de una institución parecida a la Compañía de Jesús, creo que entre los santos fundadores ninguna se conforma tanto con nuestra idea como el ínclito militar de Loyola. La Regla será la de Sn. Francisco de Sales, porque naciendo esta congregación

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

en América, en donde las naturalezas como los espíritus son tan débiles, ninguna podrían abrazar que les fuera más adecuadas que las del dulcísimo San Francisco de Sales. De estos dos Santos se hará un estudio para hacer la combinación que deseamos.

La Cruzada Pontificia tendrá su grupo distinto de hermanas coadjutoras.

El hábito sería igual que el de los clérigos: sotana, fajín y esclavina; estas tendría al lado del corazón un escudo con el nombre de Jesús y el pontificio. Sobre el pecho llevarán un crucifijo como el de los misioneros, su cabeza la cubriría una modesta toca. Este hábito sería el ordinario en casa, viajes y misiones, pero en las velas nocturnas como las del Jueves Santo, procesiones del Corpus, recepciones de los príncipes de la Iglesia, etc. este hábito se trocaría en blanco, y el fajín en amarillo oro, colores de la bandera pontificia cuyos primeros soldados deben ser.

Como el objeto principal de esta nueva Cruzada es del de hacer conocer, amar y defender a Cristo representado por su Vicario, el Soberano Pontífice, y combatir de hecho frente el protestantismo y por ende todas sus herejías, por eso su distintivo especial será el amor al Papa, y por eso, el día de éste, su Soberano Pontífice, debe ser el gran día del nuevo Instituto, militarizado en su honor.

Su desenvolvimiento es lo único que me queda por decir en esta breve reseña en que he tirado los rasgos principales de esta magna Obra.

Se abrirán noviciados en los que se recibirán a toda alma que quiera darse de veras a Jesucristo en su militar instituto, teniendo las precisas condiciones de honradez, buena conducta, etc., teniendo que acompañar a su solicitud el certificado de su confesor. El Consejo General, después de hacer la información necesaria, la recibirá o no. Lo mismo se observará con las hermanas coadjutoras; estas podrán ser las que no tengan vocación especial para misiones, maestras, etc.

Por ahora no se señalaría edad especial, por ser conveniente en los principios, recibir hasta señoras, pues este Instituto podrá recibir viudas, etc. y hasta es conveniente revista gravedad de que lo componen señoras y señoritas de la actual sociedad

ANEXO II. DOCUMENTOS PRIMARIOS PARA TRABAJAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO

boliviana. En su desenvolvimiento se seguirá el régimen de los demás institutos religiosos.

Los nuevos Ordinarios, ya que éste es un instituto naciente, cuidarán de que los sacerdotes más entusiastas por la Iglesia y de mejor espíritu, sean los directores de estas sus nuevas religiosas e hijas, pues ellos serán los primeros en recoger los frutos de la Cruzada Pontificia.

Firma: El Misionero Jesuita

ENTREVISTA DE LIDERAZGO DE NAZARIA IGNACIA

A continuación te vamos a formular una serie de preguntas acerca de Nazaria Ignacia, a quien personalmente conociste.

Gracias por tu colaboración.

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

PAÍS:

LIDERAZGO CARISMÁTICO

Objetivos futuros

1. ¿Tenía metas, objetivos e ideales para el futuro o se preocupaba más por el presente?

1 (futuro) 2 (presente) 3 (ambas)

2. ¿Comunicaba a las personas de su entorno los objetivos, metas e ideales?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Forma de comunicación de la inspiración

3. ¿Expresaba sus afectos y emociones a los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

4. ¿En qué medida transmitía en su mensaje las siguientes emociones?

Alegría	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente
Amor	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente
Tristeza	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente
Ira	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente
Miedo	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente
Optimismo	1 nada	2 poco	3 bastante	4 mucho	5 totalmente

Gestión de la imagen

5. ¿En qué medida fue Nazaria con su conducta modelo para los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

6. ¿En qué medida influía su conducta en la forma de actuar de las personas de su entorno?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Asumiendo riesgos

7. ¿En qué medida veía en las dificultades una posibilidad/ oportunidad de introducir cambios?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

8. ¿En qué medida en las dificultades asumía los riesgos que ellas llevaban implícitas?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

9. ¿En qué medida animaba a los demás a asumir riesgos?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

10. ¿En qué medida se daba por vencida fácilmente ante las situaciones difíciles?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Logros personales

11. ¿En qué medida comunicaba sus objetivos alcanzados a los demás?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

12. ¿Cuándo lograba algunos de sus objetivos o logros hacía partícipe de lo conseguido a los demás?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

13. ¿En qué medida consideraba que sus logros no eran sólo suyos sino del grupo?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Expectativas de rendimiento

14. ¿En qué medida comunicaba sus expectativas o visiones a los demás?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

15. ¿Al comunicar sus visiones o expectativas a los demás animaba a seguirlas?
1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

16. ¿En qué medida pedía a los demás que se esforzaran al mismo nivel que ella lo hacía?
1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Esfuerzos por el cambio

17. ¿Creía que el cambio era posible?
1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

18. ¿Trabajaba por la construcción de un mundo mejor al actual?
1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

19. ¿Trabajaba por el cambio del presente, según sus ideales?
1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

Exposición a la crisis

20. En los momentos difíciles, ¿era fácil de encontrar?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

21. En los momentos de crisis ¿las personas de su entorno sabían que podían acudir a ella?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

LIDERAZGO IDEOLÓGICO

Enfoque del pasado

22. ¿En qué medida era su interés de modificar el presente y el futuro respecto del pasado?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

23. ¿En qué medida consideraba que el pasado hace que tengamos la situación presente y hacía referencias a él?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Compromiso con las convicciones

24. ¿En qué medida utilizaba sus creencias para tomar decisiones?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

25. ¿Utilizaba sus creencias para seleccionar a sus seguidores?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

26. ¿En qué medida utilizaba sus creencias para motivar a otros?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Espiritualidad

27. ¿En qué medida la fe, la religión y/o moral eran aspectos importantes en su vida diaria?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

28. ¿En qué medida utilizaba símbolos para expresar la espiritualidad que vivía?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Conflictos ambientales

29. ¿En qué medida consideraba que el entorno influía en los valores de las personas?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

30. ¿En qué medida consideraba ella que los recursos naturales se podían usar para conseguir el bienestar de las personas?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Injusticia

31. ¿En qué medida se fijaba siempre en el pasado para combatir la injusticia del presente?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

32. ¿En qué medida luchaba por restaurar la gloria del pasado?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

33. ¿En qué medida era sensible ante las injusticias?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

LIDERAZGO PRAGMÁTICO

Enfoque actual

34. ¿En qué medida vivía el día a día de los problemas actuales?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

35. ¿En qué medida era consciente de los problemas de su alrededor?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

36. ¿En qué medida actuaba ante los problemas de su alrededor?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Análisis

37. Si después de realizar un análisis de los problemas, tenía que cambiar sobre lo planificado ¿cambiaba?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

Exposiciones preferentes

38. Los datos que necesitaba para tomar las decisiones eran:

Pocos..... muchos
1 2 3 4 5

39. Los datos que necesitaba para influir en sus seguidores eran:

Poco estructurados..... muy estructurados
1 2 3 4 5

Avance gradual de la visión

40. Para lograr alcanzar SU OBJETIVO ¿se marcaba pequeñas metas a conseguir?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

Exposición a la diversidad

41. ¿Con qué frecuencia buscaba soluciones a los problemas cotidianos teniendo por base ideas que podían ser incluso contrapuestas?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

42. ¿Con qué frecuencia buscaba puntos en común de personas que pudieran ser? diferentes o discrepantes (rico-pobre, creyente-no creyente)

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

Visión positiva de los demás

43. ¿En qué medida expresaba su preocupación por la seguridad de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

44. ¿En qué medida expresaba su preocupación por las necesidades de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

45. ¿En qué medida expresaba su preocupación por la felicidad de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

46. ¿En qué medida consideraba que las personas eran capaces de lograr sus objetivos?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

LÍDERES SOCIALIZADOS

Visión positiva de sí mismo

47. ¿En qué medida confiaba en sus propias habilidades?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Compromiso con los demás

48. En qué medida hacía sacrificios personales por el bien del grupo

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Exposición al sufrimiento

49. En qué medida se hacía presente en los momentos de dolor de los demás

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

50. En qué medida se veía afectada por el sufrimiento de los demás

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

LÍDERES PERSONALIZADOS

Incertidumbre/ impotencia

51. En qué medida en los momentos de inseguridad, de inestabilidad buscaba su protección personal

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Visión negativa de los demás

52. En qué medida desconfiaba a los demás a causa del abandono o rechazo que experimentaba

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

53. En qué medida utilizaba a los demás con poca consideración para lograr su seguridad o cubrir sus necesidades

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Visión negativa de sí mismo

54. En qué medida se sentía inferior a los demás

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Motivos de poder

55. En qué medida sometía a los demás para lograr sus objetivos personales

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

56. En qué medida buscaba su situación y su poder personal

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

57. En qué medida tenía deseos de poder, de ser más que los demás

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Temas vitales negativos

58. En qué medida pensaba que el mundo estaba lleno de maldad y crueldad

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Centrarse en uno mismo sobre los otros

59. En qué medida consideraba que los demás tenían que valorar todo lo que hacía por ellos

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

60. En qué medida pensaba que su visión era más importante que la de los demás

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

PREGUNTAS ABIERTAS

- Describe sus ideales y visión
- ¿Cómo comunicaba sus ideales y su visión a los demás?
- Señala algún hecho de su vida que te resulte más significativo
- Describe algún momento que vivió conflictivo y cómo actuó ella
- ¿Cómo influyó en ti conocer personalmente a la Madre Nazaria?
- Cuando hablaba de sus ideales ¿cómo lo hacía y qué transmitía?

Grupo de la Obra Total al que pertenece.....

Sexo:

Edad:

País:

ENTREVISTA SOBRE LIDERAZGO DE NAZARIA IGNACIA

Por favor, responde a estas preguntas teniendo presente los escritos, testimonios y lo que conozcas por otras fuentes de Nazaria Ignacia March Mesa.

En la entrevista cuando se pregunta por las fuentes nos estamos refiriendo a escritos y testimonios orales que has recibido fundamentalmente.

En las preguntas numéricas sólo tienes que responder del 1 al 5 según tu grado de acuerdo o desacuerdo.

Gracias.

1. ¿Crees que Nazaria Ignacia tenía metas, objetivos e ideales para el futuro o se preocupaba más por el presente?

1 (futuro) 2 (presente) 3 (ambas)

2. Nazaria Ignacia ¿Crees que comunicaba a las personas de su entorno los objetivos, metas e ideales?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

3. Por los conocimientos que tienes de Nazaria Ignacia ¿Crees que expresaba sus afectos y emociones a los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

4. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia transmitía, por lo que te han dicho y has leído de sus escritos, las siguientes emociones?

Alegría 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Amor 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Tristeza 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Ira 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Miedo 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

Optimismo 1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

ANEXO IV. ENTREVISTA SOBRE NAZARIA IGNACIA. *Para los testigos no directos*

5. Según lo que te han dicho o has leído, ¿fue Nazaria Ignacia con su conducta modelo para los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

6. ¿En qué medida crees que influía la conducta de Nazaria Ignacia en la forma de actuar de las personas de su entorno?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

7. ¿En qué medida crees Nazaria Ignacia veía en las dificultades una posibilidad/ oportunidad de introducir cambios?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

8. Según las fuentes ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia asumía los riesgos que las dificultades llevaban implícitas?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

9. Según las fuentes ¿En qué medida Nazaria Ignacia animaba a los demás a asumir riesgos?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

10. Según las fuentes, ¿crees que Nazaria Ignacia, se daba por vencida fácilmente ante las situaciones difíciles?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

11. Según las fuentes, ¿comunicaba Nazaria Ignacia sus objetivos a los demás una vez alcanzados?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

12. Por los escritos o por lo que te han contado ¿crees que Nazaria Ignacia cuándo lograba algunos de sus objetivos o logros hacía partícipe de lo conseguido a los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

13. ¿En qué medida, crees que Nazaria Ignacia, consideraba que sus logros no eran sólo suyos sino del grupo?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

14. ¿En qué medida crees que comunicaba, Nazaria Ignacia, sus expectativas o visiones a los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

15. Nazaria Ignacia ¿Al comunicar sus visiones o expectativas a los demás crees que animaba a seguirlas?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

16. Según lo que te han dicho o has leído ¿En qué media piensas que pedía a los demás que se esforzaran al mismo nivel que ella lo hacía?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

ANEXO IV. ENTREVISTA SOBRE NAZARIA IGNACIA. *Para los testigos no directos*

17. ¿Piensas que Nazaria Ignacia creía que el cambio era posible?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

18. ¿Piensas que Nazaria Ignacia trabajaba por la construcción de un mundo mejor al actual?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

19. ¿Crees que Nazaria Ignacia trabajaba por el cambio del presente, según sus ideales?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

20. Por lo que te han dicho o has leído ¿piensas que en los momentos difíciles, era fácil de encontrar a Nazaria Ignacia?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

21. ¿Crees que en los momentos de crisis las personas de su entorno sabían que podían acudir a Nazaria Ignacia?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

22. Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que el interés de Nazaria Ignacia era de modificar el presente y el futuro teniendo como punto de referencia el pasado?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

23. ¿En qué medida crees Nazaria Ignacia, consideraba que el pasado hace que tengamos la situación presente y hacía referencias a él?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

24. ¿Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia utilizaba sus creencias para tomar decisiones?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

25. ¿Crees que Nazaria Ignacia utilizaba sus creencias para seleccionar a sus seguidores?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

26. ¿En qué medida crees que utilizaba, Nazaria Ignacia, sus creencias para motivar a otros?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

27. ¿En qué medida piensas que la fe, la religión y/o moral eran aspectos importantes en la vida diaria de Nazaria Ignacia?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

28. Por lo que te han dicho o has vivido ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia utilizaba símbolos para expresar la espiritualidad que vivía?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

29. ¿En qué medida crees que consideraba Nazaria Ignacia que el entorno influía en los valores de las personas?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

ANEXO IV. ENTREVISTA SOBRE NAZARIA IGNACIA. *Para los testigos no directos*

30. según las fuentes ¿crees que Nazaria Ignacia consideraba que los recursos naturales se podían usar para conseguir el bienestar de las personas?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

31. Según las fuentes, ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia se fijaba siempre en el pasado para combatir la injusticia del presente?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

32. Según las fuentes, ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia luchaba por restaurar la gloria del pasado?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

33. Según las fuentes, ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia era sensible ante las injusticias?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

34. Según las fuentes, ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia vivía el día a día de los problemas actuales?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

35. Según las fuentes, ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia era consciente de los problemas de su alrededor?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

36. Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que actuaba Nazaria Ignacia ante los problemas de su alrededor.?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

37. Si después de realizar un análisis de los problemas tenía que cambiar sobre lo planificado, por lo que te han dicho o has leído ¿crees que cambiaba?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre
5 siempre

38. Teniendo como punto de referencia lo que te han dicho o has leído ¿crees que los datos o información que necesitaba Nazaria Ignacia para tomar las decisiones eran:

Pocos..... muchos

1 2 3 4 5

39. Piensas que los datos o información que necesitaba Nazaria Ignacia para influir en sus seguidores eran:

Poco estructurados..... muy estructurados

1 2 3 4 5

40. Por lo que te han dicho o has leído para lograr alcanzar SU OBJETIVO Nazaria Ignacia ¿se marcaba pequeñas metas a conseguir?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

ANEXO IV. ENTREVISTA SOBRE NAZARIA IGNACIA. *Para los testigos no directos*

41. Por lo que te han dicho o has leído ¿Con qué frecuencia piensas que buscaba Nazaria Ignacia soluciones a los problemas cotidianos teniendo por base ideas que podían ser incluso contrapuestas?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

42. ¿Con qué frecuencia piensas que buscaba Nazaria Ignacia puntos en común de personas que pudieran ser diferentes o discrepantes (rico-pobre, creyente-no creyente)?

1 nunca 2 algunas veces 3 con bastante frecuencia 4 casi siempre 5 siempre

43. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia expresaba su preocupación por la seguridad de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

44. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia expresaba su preocupación por las necesidades de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

45. ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia expresaba su preocupación por la felicidad de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

46. Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia consideraba que las personas eran capaces de lograr sus objetivos?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

47. ¿En qué medida crees que confiaba Nazaria Ignacia en sus propias habilidades?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

48. ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia hacía sacrificios personales por el bien del grupo?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

49. Por lo que te han dicho o has leído ¿en qué medida piensas que Nazaria Ignacia se hacía presente en los momentos de dolor de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

50. ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia se veía afectada por el sufrimiento de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

51. Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que en los momentos de inseguridad, de inestabilidad buscaba Nazaria Ignacia su protección personal?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

52. ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia desconfiaba de los demás a causa del abandono o rechazo que experimentaba?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

53. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia utilizaba a los demás con poca consideración para lograr su seguridad o cubrir sus necesidades?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

54. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia se sentía inferior a los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

55. ¿En qué medida piensas que Nazaria Ignacia sometía a los demás para lograr sus objetivos personales?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

56. ¿En qué medida, por lo que te han dicho o has leído Nazaria Ignacia buscaba su situación y su poder personal?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

57. ¿En qué medida te han transmitido que Nazaria Ignacia tenía deseos de poder, de ser más que los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

58. ¿En qué medida crees que Nazaria Ignacia pensaba que el mundo estaba lleno de maldad y crueldad?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

59. ¿En qué medida piensas que consideraba Nazaria Ignacia que los demás tenían que valorar todo lo que hacía por ellos?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

60. Por lo que te han dicho o has leído ¿En qué medida crees que pensaba Nazaria Ignacia que su visión era más importante que la de los demás?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

61. ¿Hasta qué punto crees que la obra de Nazaria Ignacia tiene un fuerte impacto actual?

1 nada 2 poco 3 bastante 4 mucho 5 totalmente

PREGUNTAS ABIERTAS

- ¿Cuáles son tus fuentes del conocimiento que posees de Nazaria Ignacia?
- Describe los ideales y visión de Nazaria Ignacia
- ¿Cómo comunicaba Nazaria Ignacia sus ideales y su visión a los demás?
- Señala algún hecho de la vida de Nazaria Ignacia que conozcas y que te resulte más significativo

- Describe los ideales y visión de Nazaria Ignacia

- ¿Cómo comunicaba Nazaria Ignacia sus ideales y su visión a los demás?

- Señala algún hecho de la vida de Nazaria Ignacia que conozcas y que te resulte más significativo

ANEXO IV. ENTREVISTA SOBRE NAZARIA IGNACIA. *Para los testigos no directos*

- Describe si conoces algún momento conflictivo y cómo actuó Nazaria Ignacia
- ¿Cómo influyó en ti acercarte a los escritos y a las personas que conocieron a Nazaria Ignacia?
- Por lo que te han dicho o has leído cómo crees que Nazaria Ignacia hablaba de sus ideales y qué ideales transmitía

Si hay algo que consideras interesante destacar de Nazaria Ignacia y que no lo hayas recogido puedes hacerlo en este espacio.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN