

# PERCEPCIONES DE LA JUVENTUD SOBRE EL LIDERAZGO: UNA MIRADA DESDE LA VIVENCIA COMUNITARIA

## PERCEPTIONS OF THE YOUTH ABOUT LEADERSHIP: A VIEW FROM THE COMMUNITY EXPERIENCE.

**Aracely Blacutt Felipez**  
*aracely.blacutt@ucb.edu.bo*

**Angela Maria Saavedra Delgado**  
*angela.saavedra@ucb.edu.bo*

**Diego Rafael Salinas Azero**  
*diego.salinas@ucb.edu.bo*

**Andrea Alejandra Vargas Calle**  
*avargas@ucb.edu.bo*

BLACUTT, Aracely; SAAVEDRA, Ángela; SALINAS, Diego; VARGAS, Andrea. (2022). "Percepciones de la juventud sobre el liderazgo: Una mirada desde la vivencia comunitaria". Con-Sciencias Sociales, Año 14 - N° 26 - 1.er semestre 2022 pp. 27-38 Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons CC BY-NC 4.0

### **Aracely Blacutt Felipez**

Boliviana, Licenciada en Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” y miembro de la Sociedad Científica Estudiantil de Psicología en la misma universidad. Con diplomados en la Universidad Mayor de San Simón y en el Centro de Atención Psicológica, Arte y Consultoría (CAPAC). Correo electrónico: aracely.blacutt@ucb.edu.bo ORCID: 0000-0003-4193-2499

### **Diego Rafael Salinas Azero**

Boliviano, Licenciado en Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Anteriormente miembro de la Sociedad Científica Estudiantil de Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Correo electrónico diego.salinas@ucb.edu.bo ORCID: 0000-0002-0401-2901

### **Angela Maria Saavedra Delgado**

Boliviana, Licenciada en Psicología de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” graduada con honores. Miembro ad honorem de la Sociedad Científica Estudiantil de Psicología en la misma universidad. Actualmente ocupa el cargo de psicóloga clínica en Centro Psicológico “Vida Plena” - Cochabamba, Bolivia. Correo electrónico: angela.saavedra@ucb.edu.bo ORCID: 0000-0001-9215-9139

### **Andrea Alejandra Vargas Calle**

Boliviana, Licenciada en Psicología de la Universidad Mayor de San Simón, con maestría en la Universidad de León y estudios doctorales en curso en Vrije Universiteit Brussels (VUB) de Bélgica. Con orientación psicoanalítica y experiencia en atención psicológica a niños, adolescentes y parejas. Los últimos 13 años estuvo trabajando en las áreas educativa, clínica y social en diferentes instituciones públicas y privadas. Actualmente docente tiempo completo de la Carrera de Psicología, Departamento de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Católica de San Pablo, Cochabamba. Correo electrónico: avargas@ucb.edu.bo ORCID: 0000-0003-4448-2577

## **RESUMEN**

La presente investigación de tipo cualitativo exploratorio, tiene como objetivo analizar los entornos sociales que intervienen en la percepción de líder y lideresa en los jóvenes de Tiraque de 15 a 18 años. Se implementaron técnicas participativas, grupos focales y diarios de campo. Se encontró que los jóvenes ven el entorno comunitario de Tiraque-Bolivia como descalificador del liderazgo juvenil por parte de “los adultos”. Culturalmente, el liderazgo quechua se caracteriza por la diferenciación de sexos y la importancia de la virtud del trabajo. Por otra parte, en el ámbito educativo, el liderazgo es visto como competitivo, con una posible tendencia a la crítica negativa. En cuanto a la percepción ideal de un líder juvenil, se le atribuyen variables como: Rasgos de personalidad extrovertidos, valores de respeto y compañerismo, y una nueva óptica donde los jóvenes plantean una percepción de capacidades de liderazgo sin una distinción de género marcada, en relación a la de los “adultos”.

**Palabras clave:** Adolescencia, comunidad rural, ideales, entornos sociales.

## **ABSTRACT**

This exploratory qualitative research aims to analyze the social environment that intervenes in the perception of leader in young people from Tiraque between 15 and 18 years old. Participatory techniques, focus groups and field diaries were implemented. It was found that young people see the community environment of Tiraque-Bolivia as disqualifying youth leadership by “adults”. Culturally, Quechua leadership is characterized by the differentiation of the gender and the importance of work’s virtue. On the other hand, in the educational field, leadership is seen as competitive, with a possible tendency towards negative criticism. Regarding the ideal perception of a youth leader, variables such as: extrovert personality traits, values of respect and fellowship, and a new perspective through which young people propose a perception of leadership skills without a marked gender distinction, in relation to that of the “adults”.

**Keywords:** Adolescence, rural community, ideals, social environment.

## RESUMO

Esta pesquisa qualitativa exploratória tem como objetivo analisar os ambientes sociais que interferem na percepção de líder em jovens de Tiraque entre 15 e 18 anos. Técnicas participativas, grupos focais e diários de campo foram implementados. Constatou-se que os jovens veem o ambiente comunitário de Tiraque-Bolívia como desqualificador da liderança juvenil por “adultos”. Culturalmente, a liderança quéchua é caracterizada pela diferenciação dos sexos e pela importância da virtude do trabalho. Por outro lado, no campo educacional, a liderança é vista como competitiva, com possível tendência à crítica negativa. Em relação à percepção ideal de um líder jovem, são atribuídas variáveis como: traços de personalidade extrovertida, valores de respeito e camaradagem, e uma nova perspectiva onde os jovens apresentam uma percepção de habilidades de liderança sem uma distinção marcada de gênero, em relação à dos “adultos”.

**Palavras-chave:** Adolescência, comunidade rural, ideais, ambientes sociais.

## 1. INTRODUCCIÓN

En una sociedad colectiva como la actual, la extroversión, persuasión y asertividad son foco de atención. Así mismo, el liderazgo es un concepto usado como expectativa de puestos relevantes o capacidades a destacar en diversos ámbitos, ello deriva a cuestionar ¿Qué implica su aplicación en un contexto juvenil? Se indaga sobre la especificidad de esta cualidad en los jóvenes, visualizando las expresiones particulares que se presentan en un contexto de comunidad rural quechua. La presente investigación, se desarrolló en la localidad de Tiraque, Cochabamba – Bolivia, durante el Segundo Encuentro Municipal de Líderes y Lideresas Estudiantiles 2019, gestionado por: La Defensoría de la Niñez y Adolescencia (DNA), el Servicio Legal Integral Municipal (SLIM) y el Comité Municipal de la Juventud (COMUJU); apoyado por el proyecto VLIR-UOS y la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. El evento, tuvo la asistencia aproximada de 180 estudiantes adolescentes de entre 15 a 18 años que cursaban 4° a 6° de secundaria, provenientes de 12 unidades educativas asentadas en la jurisdicción municipal de Tiraque; de entre estos estudiantes, 23 participaron en la investigación.

### 1.1. LIDERAZGO

Se define el liderazgo como:

La actividad de un ciudadano de cualquier condición, que moviliza a personas para que hagan algo [...] socialmente útil, que es [...] trabajo adaptativo, sentimientos, intenciones, entusiasmos y energías que alcanzan niveles mucho más profundos que la mera comprensión de la meta que esos líderes buscaban definir. (Heifetz, 1994 citada por Zalles, 2010, p. 27)

Para este autor el líder se ocupa de desafíos adaptativos que provocan un desequilibrio personal. En búsqueda del equilibrio, propone un trabajo adaptativo que consta de un aprendizaje de valores, creencias o conductas para clarificar los temas que importan a los interesados, hacia el avance de alguna solución. También hace mención al ambiente contenedor, término tomado del psicoanálisis para describir la construcción de una relación de confianza y de labor conjunta que pueda generar un trabajo adaptativo (Zalles, 2010, p. 28- 31).

#### 1.1.1. LIDERAZGO COMUNITARIO

En cuanto al liderazgo aplicado en una comunidad, Rojas (2013) menciona que esta cualidad permite potenciar los recursos comunitarios propios y motiva la participación en actividades y procesos que necesiten intervención y planificación. Lo describe como: “una actividad colectivamente coordinada –consciente o inconscientemente– que opera en las interac-

ciones sociales, a través de la cual se construye y se fortalece el conocimiento y la cultura de la organización respecto a la consecución de metas y objetivos” (Rojas, 2013, p. 62).

Según el mismo análisis documental, el liderazgo de la comunidad está constituido por tres sub-tópicos: Los primeros dos tópicos se pueden resumir como un proceso de influencia y acción colectiva para lograr un cambio en torno al logro de metas y bienestar común. Donde la colaboración entre diversas personas permite el surgimiento de nuevas realidades que buscan cambiar el mundo que los rodea. Lo cual implica un esfuerzo colectivo creativo y solidario. El tercer sub-tópico, hace referencia a que: El liderazgo comunitario es un proceso de construcción del poder y la identidad comunitaria (Rojas, 2013, p. 65).

Por otro lado, Montero (2006) considera algunas condiciones internas como factores negativos al ejercer un rol de líder como ser: Surgimiento de conflicto entre intereses personales del líder y los intereses colectivos de la comunidad; rivalidades y luchas por el poder entre miembros de una comunidad que conllevan a la incapacidad de la comunidad para enfrentar su problema y resolverlo o el ocultamiento de este tipo de choques.

Dicha autora menciona factores negativos como: Una excesiva carga de responsabilidades del puesto que puede llevar a los líderes muy comprometidos a percibir que sus funciones consumen gran parte de su vida personal derivando en procesos de ansiedad que pueden empeorar por el pensamiento de ser reemplazados fácilmente por otro líder; la resistencia al cambio por parte de algunos líderes por la ritualización de ciertas prácticas que han sido exitosas en el pasado, aunque luego sean inútiles; y finalmente, por la sobrecarga, los líderes pocas veces tienen oportunidad de actualizarse o reflexionar sobre su práctica sobre sí mismos como miembros de la comunidad o sobre los cambios que ocurren en la sociedad que componen (Montero, 2006, p. 107-109).

### **1.1.2. Cultura y Liderazgo**

Para entender mejor la asociación del liderazgo en el comportamiento de las personas, se debe tener claro que la cultura tiene gran importancia.

La cultura no tiene una definición concreta, pues su exposición se crea a partir del concepto que le da el sujeto. Sin embargo, todos contamos con una cultura, representada como un factor que moldea al comportamiento humano; en su mayoría procede del valor que le da la sociedad (Minkov, 2013).

Minkov las menciona como características adquiridas o creadas por un grupo que dan un sentido de pertenencia e identidad colocando elementos que conllevarían a desarrollar un crecimiento del individuo, tales como: Valores, normas e ideologías, creencias, actitudes y costumbres, también en la representación física, en lo observable. Entonces establecen

un carácter, mismo que se expone al entorno, de acuerdo con una percepción singular a lo que le rodea. Mejor dicho, la forma de vivir, pero dentro de un grupo humano (2013, p. 6-7).

#### **1.1.2.1. Cultura Andina y Liderazgo**

La influencia de la cultura quechua sobre el carácter diferencial de los sexos en la cultura occidental y en el patrón andino, desarrollado en el trabajo de Villavicencio (2013) describe que:

La posición feminista que reivindica la igualdad valorativa entre mujer y varón, no es ‘equidad’, sino ‘equivalencia’ [...]. Ni el hombre está por encima de la mujer (patriarcalismo) ni la mujer está por encima del varón (matriarcalismo), sino que los dos están en posición igualitaria uno frente a otra, complementándose mutuamente. (2003, p. 65)

Por otra parte, añade lo siguiente en ética andina, citando los postulados de Esterman: “Así el orden moral andino obedece básicamente a los principios de correspondencia, complementariedad y reciprocidad, en búsqueda de la conservación y perpetuación de un orden cósmico; se trataría de una ética del “derecho natural” o una “ética naturalista”” (Villavicencio, 2013, p.70). En contraste a esta investigación y las de Bass (1990) y Molero (2002), se puede inferir que la importancia de la cosmovisión andina en el liderazgo comunitario son los valores que impregnan su accionar regular como líderes. Es decir que, si la ética de la comunidad se basa en reciprocidad, el líder es un gestor del equilibrio para la comunidad, en búsqueda de continuo orden y armonía.

Sin embargo, esta posición puede ser contradictoria desde otros autores e investigaciones. Contextualizando antecedentes de la dinámica del liderazgo comunitario en Bolivia, la participación de las mujeres, sus roles y los cargos de liderazgo que ocupan van descendiendo, según aumenta el poder de cargo, el estudio del CIPCA en Bolivia explica:

En los municipios de Anzaldo y Acasio, los jóvenes que ya son propietarios de sus parcelas, aproximadamente a los 16 años, cuando son huérfanos o cuando contraen matrimonio, [...], son incorporados en la lista de afiliados y participan en el sindicato con voz y voto en las decisiones de la comunidad. [...] no así con las mujeres [...] pese a que la Ley N° 3545 de Recondición Comunitaria de la Reforma Agraria y su Reglamento establecen que hombres y mujeres tienen el mismo derecho propietario sobre la tierra. (Soliz & Fernández, 2014, p. 96)

Diferencialmente, otras investigaciones muestran otra cara del rol femenino dentro de la comunidad donde se destaca que la construcción del liderazgo no sería posible sin figuras femeninas en la comunidad: “Las madres fueron un referente de participación comunitaria o por lo menos la persona que más

influyó en sus construcciones personales y de criterios que les permitió buscar ejercer acciones de liderazgo y participación comunitaria” (todo lo anteriormente dicho se sustenta desde el discurso claro de los jóvenes con referencia a la importancia que las interacciones con las madres que jugaron en sus vidas) (Franco & Muñoz, 2015, p. 57).

### **1.1.3. DIFERENCIAS GENERACIONALES EN EL LIDERAZGO**

Ya especificando en el sujeto de estudio, algunos autores remiten a la presencia de cierta rivalidad entre el liderazgo de “adultos” y de jóvenes, destacando premisas como:

En ambos tipos de organización —campesinas e indígenas—, los adultos consideran a los jóvenes como generaciones de renovación de liderazgo, sin embargo, aún los consideran inmaduros, con baja autoestima, vulnerables e inestables porque cambian rápido de opinión, con poca experiencia en la toma de decisiones y carencia de visión de la organización. Es por ello que muy pocas veces se les da la oportunidad de acceder a la dirección de sus instancias matrices. (Soliz & Fernández, 2014, p.100)

#### **1.1.3.1. LIDERAZGO JUVENIL**

La etapa evolutiva juvenil de los participantes, se caracteriza por ser una época de cambios físicos y psicosociales, que puede llegar a ser vivenciada como conflictiva en el desenvolvimiento e identificación de los jóvenes. En ésta, según Papalia et al.,

[...] suelen frecuentar más con su grupo de pares que con su familia. Estos, además de brindarles apoyo emocional, afecto, comprensión, y orientación moral, pueden presionar a desarrollar comportamientos reprobados por los padres, lo que a su vez les permite desarrollar autonomía e independencia (2001, p. 405-411).

Entonces, se infiere que el principal lugar de desarrollo y expresión del liderazgo será el ámbito educativo, donde los jóvenes pueden ser incentivados y convocados para tomar dichos roles:

Muchos de los estudiantes sentían que su liderazgo era más valioso cuando era visible y recibían recompensas como tarjetas de identificación, certificados y tomar el té por la mañana. Estas acciones forman parte de la creencia que tenían los estudiantes de que quienes los rodean valoran lo que hacen. El reconocimiento y las recompensas eran factores de motivación claves para algunos. (McNae, 2014, p. 230)

Así, el objetivo principal fue analizar los entornos sociales que intervienen en la percepción de líder y lideresa en los

jóvenes de Tiraque, a partir de dos objetivos específicos. En primer lugar: Describir el entorno social que interviene en la concepción de líder o lideresas en los jóvenes de la localidad, para luego caracterizar la concepción de líder o lideresa que tienen los jóvenes en este contexto. Si bien, la información presentada fundamenta el análisis y apoya a la comprensión profunda de los fenómenos individuales y sociales encontrados en la presente; se identificó que muchos de los hallazgos no responden a una realidad tan variable como la del contexto boliviano y, en específico, de la problemática encontrada en la comunidad de Tiraque-Cochabamba. Por tanto, al unificar los saberes teóricos con la aplicabilidad, surgieron resultados interesantes.

## **2. MÉTODO**

El muestreo de la población venía preseleccionado por los profesores de las unidades educativas de procedencia de los adolescentes, bajo los lineamientos propuestos por el COMUJU (Comité Municipal de Juventudes). Estos criterios se resumen en: Excelencia o rendimiento académico regular-brillante; puesta en práctica de valores humanos en experiencias educativas dentro y fuera de los centros educativos; y habilidades sociales, persuasión y atributos innatos de liderazgo. La selección de los participantes solo requería el cumplimiento de uno de los criterios, sin embargo, era recomendable contar con más. Así, el muestreo fue aleatorio entre 180 participantes que conformaron mesas de trabajo en grupos de 11 a 12 participantes organizados por el COMUJU.

El tipo de investigación es de carácter cualitativo, descriptivo y exploratorio; con énfasis especial en las vivencias y percepciones de los jóvenes de la comunidad de Tiraque en el ejercicio de su rol como líderes en sus escuelas secundarias. Los instrumentos usados para el recojo de información fueron: Grupos focales, flujogramas participativos, árboles de problemas y diarios de campo. La aplicación de las técnicas duró aproximadamente una hora y media.

Se formaron dos grupos focales: Uno de 11 y otro de 12 personas. A nivel de género, ambos fueron heterogéneos y provenientes de diversos colegios. Posterior a la organización, se explicó la técnica “flujograma participativo” donde los participantes hablaron sobre los principales problemas y dificultades que experimentaban al ejercer el rol de líder en sus colegios y comunidades. Esta técnica no buscaba un consenso de posiciones a favor o en contra del tema, sino la comprensión de las expresiones de todos los participantes. El uso de esta técnica se puede profundizar revisando el texto de Alberinch, et al. (2009).

El encuentro tuvo la siguiente dinámica: Una vez explicada la actividad, cada integrante escribió una frase con connotación de problema y aleatoriamente fueron debatidas y organizadas en un papelógrafo visible. Posteriormente, el grupo identificó causales entre las variables del papelógrafo y, finalmente, acordaron las más relevantes para el grupo, organizándose en

un árbol de problemas. En este último se identificaron causas base y efectos, enfatizando la búsqueda de soluciones a las distintas problemáticas por parte de los mismos estudiantes. Por otra parte, el diario de campo realizado por las facilitadoras de los grupos focales posterior a las actividades, permitió relatar experiencias y observaciones.

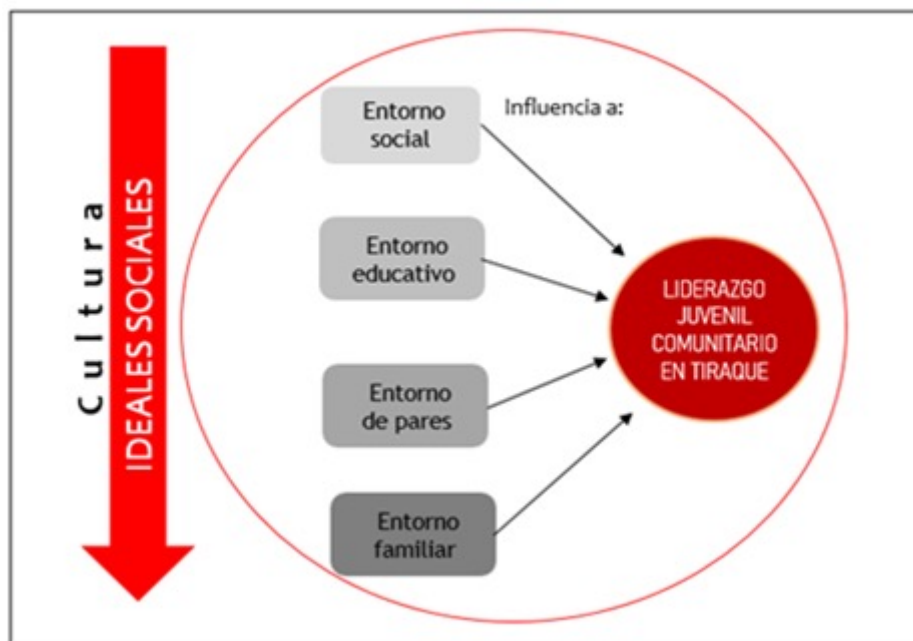
Finalmente, las grabaciones recolectadas de los grupos focales se transcribieron para el análisis de datos, sintetizadas en grillas de análisis facilitaron el proceso interpretativo derivando en los resultados expresados en el siguiente segmento del artículo. A partir de las grillas, se ejecutó la triangulación de datos con la información recolectada en contraste al marco teórico.

### 3. RESULTADOS

La concepción de liderazgo ostenta múltiples variables que pueden ser organizadas en las características de los entornos comunitarios que influyen en la personalidad y habilidades de un joven líder. Se identificaron cuatro ámbitos principales que afectan la vivencia de los jóvenes de Tiraque. Llegando a inferir que la cultura es un aspecto transversal que influye los ideales que los jóvenes tienen sobre el liderazgo. Afectando ello a todas las áreas en las que esta capacidad se manifiesta. Una forma sintetizada de ejemplificar los resultados generales encontrados se desarrolla a continuación en la figura 1.

Figura 1

Síntesis de los resultados encontrados



Nota. Elaboración propia con base a los resultados del estudio, 2021

A continuación, se desarrollarán los detalles de lo graficado.

#### 3.1. ÁMBITO SOCIAL

Según la información obtenida, se pudo observar que los jóvenes perciben su liderazgo comunitario, frecuentemente, como descalificador. Textualmente referían que: *“Un líder joven no puede ser elegido como líder porque los mayores no respetan a un líder joven y tampoco lo toman en serio”* mencionado por un estudiante. También *“ser líder es algo complicado porque las personas mayores no nos toman en cuenta”*, dicho

por una estudiante (Blacutt, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

A partir de la saturación de frases similares, se infiere que los jóvenes perciben a los adultos con criterios muy cerrados sobre su liderazgo y, por ende, piensan que sus acciones en torno al tema son despreciadas y clasificadas como faltas de experticia y pérdida de tiempo. Además, una característica socio-comunitaria encontrada es la descalificación de un líder joven por factores fisiológicos o de personalidad considerados como negativos. Un ejemplo mencionado por un estudiante

fue que una persona no puede ser vista como líder si porta una personalidad tímida o una voz delgada.

Sumado a estos ejemplos en la figura de liderazgo, se añade la identificación de una modalidad crítica centrada en la evaluación del potencial de un líder en relación con los proyectos tangibles que desarrolle en la comunidad. Al ser esta una expectativa social, los jóvenes perciben que es complicado conseguir medios para grandes obras tangibles, considerando que se evalúa injustamente su potencial y se limita su liderazgo.

### 3.2. ÁMBITO EDUCATIVO

En este ámbito se pudo ver que la introducción al liderazgo puede estar relacionada a un buen desempeño académico. Como se describió, existen otros aspectos para la selección de líderes juveniles. Sin embargo, el buen desempeño académico parece ser más relevante en comparación a los demás aspectos. Un ejemplo de ello es: *“En colegio tenemos, más que todo, mucha competencia. Para eso tienes que estar entre los mejores del curso y tienes que sacar las mejores notas. Y uno que te esté diciendo ‘no, tú eres burro. Yo soy mejor’. Eso es desmotivante”*, dicho por una estudiante (Saavedra, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

Si bien se encontraron otras experiencias en el ámbito educativo, la mayoría de éstas se mimetizan y expresan en el entorno de pares, profundizado en el siguiente apartado.

### 3.3. ENTORNO DE PARES

En este entorno, se presenta una característica arraigada al ambiente competitivo mencionado, donde se prioriza la rivalidad por encima de un liderazgo cooperativo. Se vio que, ocasionalmente, las críticas rígidas desestructuran el liderazgo de los jóvenes generando desmotivación, posibles bajones en la autoestima y, finalmente, la deserción de los individuos en su rol como líder. La fuerte crítica social también puede formar una barrera que impide el surgimiento de nuevos líderes. Algunos ejemplos de la transcripción son: *“No hay líderes porque los demás se burlan de ellos”* dicho por un estudiante, *“Cuando te equivocas te critican y a veces nos dan ganas de llorar y de no participar de ninguna actividad”*, dicho por otro estudiante y *“Cuando somos líderes nos critican por las espaldas”* dicho por una estudiante (Blacutt, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

En cuanto al liderazgo competitivo, puede surgir de características anteriormente mencionadas como el entorno educativo y la crítica social de pares. Pudiendo dificultar el liderazgo en algunos jóvenes debido a competencias desmedidas donde el joven líder puede buscar sobreponerse a sus pares y al resto. Este factor podría explicar la presencia de la crítica social de pares. Un ejemplo de esta situación en la transcripción es: *“[...] cuando sales a exponer, a la exposición sales y ahí te pones nervioso cuando te están mirando y te tiembla la voz*

*al hablar y se te ríen: ‘ja, ja se equivocó’ [...] prefieres decir ‘no hice las exposiciones’, baja la autoestima”*, dicho por una estudiante (Saavedra, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

En cuanto al machismo, la singularidad encontrada en la comunidad de Tiraque, muestra que algunos jóvenes se perciben descalificados por algunos de sus rasgos, tanto fisiológicos, como de personalidad. En algunas ocasiones, esto podría extenderse a las jóvenes líderes viendo la aceptación de su liderazgo mermado por su género. Un ejemplo donde se puede evidenciar esto es: *“Yo creo que no puede ser mujer porque su papá no le apoya para ir a un lado. La mujer no puede trabajar como un hombre y no le da dinero y es [...] ya no sé”*, dicho por un estudiante (Blacutt, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

### 3.4. ÁMBITO FAMILIAR

Un aspecto similar al comunitario es la percepción del liderazgo como un tema no prioritario, resultando en omisiones de permisos para asistir a reuniones o formaciones. Esto se puede ejemplificar con: *“Piensan que las jóvenes nomás tienen que ser [capacitados] según ellos y el hijo le pide, que puede ir con unos amigos a aquella reunión y él no le da permiso, y por eso mis compañeros no saben qué es ser un líder o como querer [...]”* mencionado por un estudiante (Blacutt, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

Además, se percibe la necesidad de mantener una cierta economía familiar necesaria para invertir en el colegio o la formación de liderazgo en un joven. Algunos ejemplos son: *“No estudia porque falta plata para su [...] material y uniformes [...] que exigen en el colegio”*. Otros estudiantes comentaban que para ser un líder es necesario formarse en torno al liderazgo. Ello significa, parcialmente, una inversión monetaria (Saavedra, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

También está la importancia de la familia como un apoyo motivacional para los jóvenes líderes. Este apoyo se refleja a través de la concesión de permisos y el sostén económico, mencionados. Por otra parte, su ausencia puede ser un factor que inhiba la participación de otros jóvenes, un ejemplo de ello en la transcripción es: *“Depende de la familia de la persona porque hay algunas personas que sí le apoyan, pero hay otras que dice no ‘¿Cómo vas a ir ahí?’”* (Blacutt, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019).

Teniendo caracterizado el entorno socio-comunitario donde se encuentran los participantes de la investigación, se expondrán ciertas concepciones e ideales que los jóvenes perciben necesarios para ejercer un rol de líder. A su vez, por la importante connotación que estos adjudican al tema, se vio necesario visualizar las limitaciones que sienten al asumir este rol de líderes en su juventud.

### 3.5. CARACTERÍSTICAS QUE POSEEN LOS LÍDERES Y LIDERESAS DE TIRAQUE

A nivel de personalidad, algunos jóvenes reconocen como limitante el ser percibido como tímidos por el entorno. Pareciera que, en el ideal colectivo, la figura del líder va más referida a una extrovertida capacidad de entablar relaciones, en conjunto a rasgos de valentía para expresar sus percepciones. Retomando el tema de la crítica social, se percibe al líder como un punto referencial para la comunidad, éste debe manejar la crítica del entorno. Se puede inferir que la concepción de líder para los jóvenes implica gestión de presión social y responsabilidades significativas. Sin embargo, los estudiantes reconocieron que estas situaciones agobian tanto a los que ocupan estos cargos, que es posible el daño de su salud integral o la deserción del cargo.

Junto a esta percepción viene el ideal de que los líderes tengan una buena capacidad de afrontar conflictos y proponer soluciones, además ejercer la función de orientación para su comunidad en problemas. Otra característica que los jóvenes reconocen implícitamente en su rol, es la de la resiliencia. Ésta como una fuerza motivadora que les ayuda a salir adelante y aportar con lo necesario a la resolución de los conflictos o no resignarse en sus funciones de líder.

En cuanto a otras variables, se pudo explorar algunos de los valores importantes que lleva consigo este rol destacando: El respeto, responsabilidad sobre el otro y, hasta cierto punto, se detectaron rasgos de valor al compañerismo. Sin embargo, éste se ve parcialmente opacado por la competitividad latente del entorno.

Por otra parte, se identificaron múltiples referencias de género en relación al ideal de líder. En primera instancia está la dificultad de la mujer para asumir roles de lideresa al ser descritas como “sin experiencia y capacidad” en algunas partes de la comunidad. Al indagar sobre el discurso, los jóvenes prefieren destacar la equidad de género en cuanto a capacidades de liderazgo. No obstante, en esta optimista visión en torno a la equidad, las conductas y discursos son un poco más ocultos, encontrando la percepción de sesgos sobre las capacidades de la mujer, por ejemplo, en torno a la fortaleza física, el rol de la mujer o, incluso, haciendo referencia a características fisiológicas como el tono de voz aguda, símbolo de burla entre varones.

Profundizando en la necesidad de apoyo familiar en el caso de que se quiera emerger como lideresa mujer, se identificaron sus orígenes en el discurso comunitario, con comentarios como: *“Yo creo que no puede ser mujer porque su papá no le apoya, para ir a un lado, la mujer no puede trabajar como un hombre y no le dan dinero”* (Saavedra, comunicación personal, 27 de septiembre de 2019). Esta diferenciación de género posiblemente se da en referencia a la creencia comunitaria de menores capacidades productivas o económicas percibidas en mujeres, que llevan a asociar su rol con un papel pasivo en el

actuar comunitario.

Por otro lado, en las limitantes que acompañan a la imagen del liderazgo se puede apreciar, principalmente, dificultades asociadas a la insuficiencia en la formación de los jóvenes, y la infravaloración que sienten en torno a su liderazgo por parte de los padres y comunidad en general. Esto lleva a una situación de ser juzgados como no aptos para los cargos en la comunidad, en algunos casos también son limitados de adquirir competencias de las nuevas tecnologías que padres y adultos, en general, asocian con el ocio.

Todo esto genera una situación compleja y dicotómica. Los jóvenes consideran que, en muchos casos, los obligan a tomar roles de líder sin su consentimiento. No obstante, a su par el entorno infravalora este rol en ellos; generando ambivalencia en la decisión de asumir los cargos. Además, una tercera variable se pone en juego cuando ellos descubren falencias en el liderazgo adulto que quisieran mitigar con sus facilidades en torno a la juventud e innovación, pero no se sienten escuchados.

Otros hallazgos significativos van relacionados al actuar que tienen los jóvenes frente a sus problemáticas con el liderazgo. Por medio de su participación, se observó la capacidad de estos adolescentes en buscar el consenso y la determinación en la resolución de conflictos motivados por su propia autorreflexión. Ya que las soluciones que propusieron a los problemas implican un diálogo abierto con los padres y autoridades que les permitiera hacer ejercicio de sus derechos, a la par de expresar sus emociones y sentimientos en torno a la decisión y formación de líderes. También se plantea que, en relación al liderazgo adulto donde hay escasa presencia de mujeres, los jóvenes entran en contraposición crítica con estas actitudes y fomentan el liderazgo juvenil con lideresas. Por lo que se maneja el tema desde una perspectiva más equitativa en cuestión de capacidades percibidas.

## 4. DISCUSIÓN

Los principales hallazgos fueron dentro del entorno comunitario y las características propias de los líderes. Como punto previo se menciona que el análisis no se centró plenamente en la relación e influencia de la cultura andina o quechua en el liderazgo de los jóvenes. Sin embargo, se menciona en el comentario de los participantes conceptos tales como la complementariedad que dan pautas de la importancia de la cultura en los ideales y características que pueda tener el liderazgo juvenil en Tiraque.

### 4.1. ENTORNO COMUNITARIO

Se halló que los entornos comunitarios definidos: Familia, colegio, comunidad y pares repercuten de múltiples formas en la concepción de líder en los jóvenes de Tiraque. Los discursos familiares pueden llegar a ser impositivos cuando los padres no apoyan y desvalorizan esta actividad, calificándola



como una pérdida de tiempo y, en ocasiones, omitiendo sus permisos para que los jóvenes puedan asistir a sus reuniones de formación. Lo cual también parece ser una característica común en ámbitos rurales, ya que los padres pueden no tener información respecto a lo que es liderazgo. Limitan y obstaculizan el ejercicio y la formación de sus hijos debido a que, al depender económicamente de ellos, se deben atener a las reglas impuestas por ellos.

El ámbito escolar, parece tener la tarea de incentivar y promover el liderazgo, pero limitándose solo a los jóvenes que cumplen con ciertas características que comúnmente se observa en un líder como: Responsabilidad, ser sociable, persuasivo y tener y practicar buenos valores humanos. Esto si bien trae efectos positivos, también puede ser contraproducente cuando la competencia entre pares genera daños al autoestima y motivación de los involucrados por la crítica social. En otros estudios, el liderazgo es utilizado como una herramienta para empoderar a las personas, ya que les permite identificar, potenciar o adquirir ciertas competencias y habilidades que se pueden considerar como escasas o débiles. Esto plantea una posible población potencial de líderes que podría estar siendo ignorada.

Al mismo tiempo, se observó que la descalificación de algunas características concebidas inapropiadas o inadecuadas, como tener la voz delgada, proviene de discursos comunitarios que pueden ser utilizados para evaluar las acciones de un líder y su influencia. La competitividad y la crítica en el colegio se manifiestan al repetir o tomar como referentes estas conductas.

Cabe añadir que el machismo también podría ser un componente en la concepción de líder en Tiraque. Se observó que esto constituye una barrera para el ejercicio del rol de las lideresas, ya que comunitariamente no parece existir mucha disposición a escuchar a las mujeres en comparación con los hombres. Se las llega a describir como “sin experiencia y capacidad” o sin valía en su opinión. Es decir, que los adultos masculinos son los que tienen más fuerza de voz en las decisiones del rumbo de la comunidad, siendo menos importantes las mujeres y jóvenes, y aún menos las mujeres jóvenes. Lo cual también resulta contradictorio desde una perspectiva teórica cultural, donde la equidad es un valor fundamental.

#### **4.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES Y LIDERESAS DE TIRAQUE**

En el apartado de resultados se observaron características propias del ideal de líder que pueden tener los jóvenes en Tiraque. En este ideal de líder se destaca una gran capacidad en las habilidades de socialización. La comunidad podría estar asociando esta capacidad con ciertos rasgos de extroversión en la personalidad mientras que se rechazan los rasgos de personalidad introversión que se podrían percibir como limitaciones en el liderazgo, según los planteamientos teóricos que se revisarán a continuación.

Según la definición de Rojas (2013) frente al liderazgo comunitario, se pueden relacionar estas habilidades de socialización ideales en la concepción del líder de Tiraque como paralelas al importante proceso de interacción social que, como recalca la autora, es instrumental en el desarrollo cultural y del conocimiento necesario para alcanzar objetivos comunes. Por otra parte, también Romero (s.f.) presenta las características de un buen líder y, nuevamente, se puede asociar el punto 8 del líder comunicador como en congruencia con los ideales planteados y esperados por la comunidad de Tiraque a sus jóvenes (p. 20).

Sumado al tipo de personalidad con rasgos extrovertidos en el ideal de joven líder, está la capacidad de afrontar o sobrellevar la crítica social que pueda presentarse en su entorno. Esta crítica es marcada por la posible desvalorización de su labor y rol. Pese a que un joven líder necesite y tenga idealizado el afrontar la crítica en su contexto, esto acabaría conformando uno de los componentes negativos mencionados en la descripción del entorno.

Durante la conformación de un posible esquema sobre las implicancias del surgimiento de un líder o lideresa en la comunidad, resaltó en el discurso la concepción de una líder: Resulta diferente a la concepción de una lideresa por los factores sociales profundos e intrínsecos en una posición de liderazgo comunitario. Un aspecto fundamental es el machismo en el liderazgo, este responde a un problema observado en el estudio del CIPCA (Soliz & Fernández, 2014, p. 96), debido a que al quitarles el derecho de afiliarse al sindicato limita, en gran manera, al género femenino en su participación comunitaria. Otro complemento a la posible situación es lo mencionado por Batres, et al., quienes señalan que debido a varios roles que suele adquirir la mujer en una comunidad, ésta presenta más visión, además de permanencia y compromiso, debido a haber experimentado más profundamente las limitaciones sociales y las dificultades en la concepción de lideresas (2006, p. 85).

Se consideró importante tomar en cuenta las dificultades mencionadas por los jóvenes al intentar alcanzar este ideal de joven líder. Dos limitaciones destacadas por prevalencia y seriedad, fueron: El aspecto económico y la desvalorización de su liderazgo. En lo económico, la familia juega un rol principal, esta dimensión podría comprender con gran fuerza el entorno educativo de los jóvenes, previamente también se mencionó un ambiente competitivo junto con algunas concepciones difíciles de alcanzar o limitantes en el ideal de líder. Por otra parte, se considera importante reconocer que el entorno educativo actualmente podría ser un motivador o motor sumamente importante para los jóvenes, como menciona McNae (2014).

Además, en muchos casos, la posición de líder impuesta a los jóvenes, ya sea por su familia o prevalentemente su colegio, los puede llevar a una perspectiva dicotómica, debido a que su entorno cercano social puede desvalorizar su rol a pesar de ser el que lo impone. Se mencionó un aumento en la participa-

ción de jóvenes debido a políticas públicas que los posicionan como actores principales que podría contribuir a esta imposición de posición de liderazgo, desde su macrosistema (Franco & Muñoz, 2015, p. 32).

Así, se considera importante analizar esta situación relacionada al periodo educativo de jóvenes al reflejar los obstáculos particulares de la etapa vital de la adolescencia. En referencia, algunos autores mencionan el entorno social como influyente debido al apoyo emocional, afecto, comprensión, y orientación moral que suministran, además que permiten el desarrollo de autonomía e independencia (Papalia et al., 2011, p.411). Estos se conforman como habilidades necesarias en el ideal de líder comunitario en Tiraque. Por lo tanto, esta posible crítica social, que surge del entorno de pares altamente competitivos, podría conformar una barrera en la labor comunitaria de jóvenes que menos se adecuen al ideal.

## 5. CONCLUSIONES

Se concluye que los líderes y lideresas en Tiraque presentan un ideal de joven líder similar en factores internos. Se observaron características como: facilidad de palabra, valentía al expresar sus ideas, presencia fuerte en una exposición, manejo asertivo de la crítica, compañerismo, respeto, resiliencia. También, se mencionó en algunos casos que los líderes deben ser varones, mientras que otros expresaron que no importaba el género. Enfatizaron especialmente la extroversión y habilidades sociales. Por otra parte, la crítica entre pares, puede ser un reflejo de la rivalidad y competitividad educativa para tener un lugar y respeto.

Los factores externos observados son: Entornos de liderazgo competitivo, potenciados por las unidades educativas. En contraste con un enfoque colaborativo, el primero deriva en crítica social de pares, generando influencia negativa en la autopercepción de la autoestima y, en algunos casos, deserción del rol de líder. La imposición de unidades educativas se planteó como una posible obstrucción de nueva formación de líderes y de la motivación intrínseca de potenciales líderes jóvenes.

Además, el machismo presente en la comunidad que podría influir en las percepciones de infravaloración de las participaciones juveniles, ya que características asociadas con lo femenino en varones, en algunos casos, desestiman su rol de liderazgo en su entorno social. Dentro de esto, también se destaca: Mayor protagonismo de adultos masculinos en la comunidad, percepción de mujeres con mayor dependencia económica o familiar y una barrera que dificulta el proceso de formación en situaciones como padres que no permiten que sus hijas asistan a reuniones formativas de liderazgo. Por último, se plantea que el machismo podría estar generando problemas de democracia comunitaria, impidiendo tomar decisiones a favor y consensuadas por toda la comunidad.

Se evidencia que Tiraque es un municipio que pretende for-

mar líderes juveniles para que sean protagonistas de cambios y mejoras en la comunidad. Sin embargo, dicho objetivo es dificultado por barreras anteriormente explicadas y que limitan la auténtica participación de los jóvenes dentro del contexto comunitario. Esto también es una problemática presente en otros entornos comunitarios en Bolivia, como se observó en la investigación del instituto CIPCA. Con frecuencia los adultos consideran a los jóvenes como generaciones que pueden aportar a la comunidad, pero, al mismo tiempo, parecen tener un prejuicio en cuanto a su maduración y capacidad de toma de decisiones.

Para próximas investigaciones, se sugiere indagar en las creencias y subjetividades dentro de esta comunidad y las caracterizaciones de los principales líderes. También se propone profundizar en la posible influencia de la cultura andina-quechua con el liderazgo juvenil, sumado a los factores motivacionales que impulsan a los jóvenes de esta comunidad a querer ser líderes.

## Referencias bibliográficas

- Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., Espinar, C., García, N., Habegger, S., Heras, P., Hernández, D., Lorenzana, C., Martín, M., Montañés, M., Villasante, T., Tenze, A. (2009). *Metodologías participativas manual*. CIMAS. Recuperado 09/07/2020 de <https://fcvinta.files.wordpress.com/2014/08/manual-de-metodologias-participativas.pdf>
- Batres, J. Gonzales, M. & Bolaños, J. (2006) *Participación, organización y liderazgo en El Mezquital: Informe Final*. ed. DIGI – CIEPs - FUNDESCO. Recuperado 14/07/2020 de [https://www.researchgate.net/profile/Jorge\\_Batres/publication/323642651\\_Participacion\\_organizacion\\_y\\_liderazgo\\_en\\_el\\_Mezquital/links/5aa17bf4aca272d448b3724d/Participacion-organizacion-y-liderazgo-en-el-Mezquital.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge_Batres/publication/323642651_Participacion_organizacion_y_liderazgo_en_el_Mezquital/links/5aa17bf4aca272d448b3724d/Participacion-organizacion-y-liderazgo-en-el-Mezquital.pdf)
- Bass, B. (1990) *Leadership in Different Countries and Cultures. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (3er ed.). The Free Press.
- Castillo, S. (2017) *Factores socio-culturales y económicos que influyen en el empoderamiento de los promotores comunitarios de las dos microrregiones del municipio de La Trinidad, Estelí*. [Tesis de maestría, Universidad Católica del Trópico Seco Pbro. Francisco Luis Espinoza Pineda]. <http://repositorio.ucatse.edu.ni/17/1/Informe%20de%20tesis%20.pdf>
- Franco, C. & Muñoz, N. (2015) *Participación comunitaria y desarrollo del liderazgo en jóvenes comuna 18 – Cali*. [Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia] [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10848/1/2015\\_desarrollo\\_liderazgo\\_jovenes.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10848/1/2015_desarrollo_liderazgo_jovenes.pdf)
- McNae, R. (2014). Liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (4), 225-244. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55131688011>
- Minkov, M. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures*. SAGE Publications, Inc. <https://books.google.nl/books?id=Ww9zAwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletín de psicología*, (76), 53-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=670295>
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Paidós. [https://www.academia.edu/7212112/Teoria\\_y\\_Pr%C3%A1ctica\\_de\\_la\\_Psicolog%C3%ADa\\_Comunitaria\\_Maritz\\_Montero](https://www.academia.edu/7212112/Teoria_y_Pr%C3%A1ctica_de_la_Psicolog%C3%ADa_Comunitaria_Maritz_Montero)
- Papalia, D., Wendkos, S. & Duskin, R. (2011) *Desarrollo Humano* (11ma ed.) Mcgraw-hill/ Interamericana Editores, S.A.

- Rojas, R. (2013). *El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. Psicología para América Latina*, (25), 57-76. Recuperado el 11 de julio del 2020, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2013000200005&lng=pt&tlng=es).
- Romero, R. (s.f.). *El liderazgo comunitario*. Library. Recuperado el 14 de julio del 2020, de <https://1library.co/article/liderazgo-comunitario-romero-r-grupo-objeto-teor%C3%ADa.zk7jndeq>
- Silva, S. (2014) *Identificación de necesidades y problemáticas de un grupo de mujeres: fortalecimiento en liderazgo comunitario desde una perspectiva de género* Fundación Laudes Infantis [Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1707/1/Identificaci%C3%B3n%20de%20necesidades%20y%20problemas%20de%20un%20grupo%20de%20mujeres.%20Laudes%20Infantis.pdf>
- Soliz, L. Fernández, A. (2014) *Jóvenes rurales: Una aproximación a su problemática y perspectivas en seis regiones de Bolivia*. CIPCA Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, (81) [https://www.cipca.org.bo/docs/publications/es/113\\_jovenes-rurales-una-aproximacion-a-su-problematika-y-perspectivas-en-seis-regiones-de-bolivia-1.pdf](https://www.cipca.org.bo/docs/publications/es/113_jovenes-rurales-una-aproximacion-a-su-problematika-y-perspectivas-en-seis-regiones-de-bolivia-1.pdf)
- Villavicencio, E. (2013). *Manual de formación intercultural desde la cosmovisión andina*. [Tesis de licenciatura Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca]. [https://www.academia.edu/4960631/MANUAL\\_DE\\_FORMACION\\_INTERCULTURAL\\_DESDE\\_LA\\_COSMOVISION\\_ANDINA?from=cover\\_page](https://www.academia.edu/4960631/MANUAL_DE_FORMACION_INTERCULTURAL_DESDE_LA_COSMOVISION_ANDINA?from=cover_page)
- Zalles, J. (2010) *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Universidad San Francisco de Quito. Recuperado el 10 de junio del 2020 de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Liderazgo/%5bPD%5d%20Documentos%20-%20Liderazgo%20Un%20concepto%20en%20evolucion.pdf>

**Fecha de recepción:** 18/mayo/2021

**Fecha de aprobación:** 07/mayo/2022

BLACUTT, Araceliy; SAAVEDRA, Ángela; SALINAS, Diego; VARGAS, Andrea. (2022). "Percepciones de la juventud sobre el liderazgo: Una mirada desde la vivencia comunitaria". *Con-Sciencias Sociales*, Año 14 - N° 26 - 1.er semestre 2022 pp. 27-38 Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba