

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

Las investigaciones de Lewin llevaron a describir tres tipos distintos de liderazgo en entornos de gestión organizacional y el liderazgo social: el autoritario, que tiene un carácter dictatorial; el democrático, en que la toma de decisiones es colectiva; y el “laissez-faire”, en que la supervisión que lleva a cabo el líder de las tareas que ejecutan sus bases es mínima. Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto. Los tres tipos de líder presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea superior en todos los aspectos. (Kurt, 1939)

Es decir, el liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo posee para influir en la manera de pensar y actuar de una persona o grupo social, si bien el liderazgo ha existido por miles de años, hasta el día de hoy no se cuenta con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra en constante cambio y llega a desarrollarse de manera diferente por cada persona, de manera individual y muy subjetiva.

En nuestro país existen pocas investigaciones referentes a las federaciones de gremiales, al estilo de liderazgo dentro de estos grupos sociales, que expliquen qué características debe poseer un líder a partir de sus actitudes, toma de decisiones, solución de problemas y los resultados que se deben alcanzar.

La presente investigación tiene como objetivo primordial identificar el estilo de liderazgo que predomina en los líderes de la Federación de Gremiales en la ciudad de Tarija, considerando la gran importancia que tiene este sector para la vida cotidiana, debido a la gran cantidad de personas que en ella se aglutinan.

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En las últimas décadas los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad, existen investigaciones consistentes sobre el tema en diferentes ámbitos, ya sea por el interés de investigar en organizaciones públicas o en los diferentes ámbitos de la actividad humana, desarrollándose las primeras investigaciones sobre el tema en los años 1938-39, las mismas se han ido sucediendo a través del tiempo por diferentes estudiosos de la conducta humana, es evidente que con los años ha cambiado grandemente el contexto en el que se mueven las organizaciones, del mismo modo el ejercicio del liderazgo.

En la actualidad el liderazgo ha tomado un fuerte impacto dentro de los grupos sociales, por lo que merece ser estudiada la forma en cómo se han ido desarrollando dentro de cada organización. Los líderes son un ejemplo a seguir para los miembros del grupo, y es ahí en el ejercicio de sus funciones donde se observan los diferentes estilos de liderazgo. Es importante identificar el estilo de liderazgo, un líder debe identificar sus habilidades y destrezas para saber actuar asertivamente ante la situación que se le presente para que sea visto como un líder y no como un jefe dentro del gestionar de la organización.

Según Bennis (2008). El liderazgo puede ser concebido como la capacidad que tienen las personas de crear un sentido de misión, de motivar a otros a unirse a ellos en esa misión, de crear una arquitectura social adaptativa para sus seguidores, de generar confianza y optimismo, de desarrollar otros líderes, y de obtener resultados.

*“El liderazgo histórica y conceptualmente ha sido un fenómeno de gran interés para las ciencias humanas, en ese sentido, desde la psicología ha sido abordado en su mayoría desde el paradigma positivista y la metodología cuantitativa, generando diferentes aproximaciones que describen rasgos de personalidad y conductas del líder; actualmente se relacionan situaciones del contexto organizacional con diferentes estilos de liderazgo, al respecto.”*  
(Castro, 2004, pág. 125)

El líder social es aquel individuo que tiene las competencias, habilidades y destrezas para conducir un proyecto, para seducir a otros con un proyecto que es compartido y que tiene, además, la capacidad de empoderar a otros, de formar nuevos líderes, de transferir lo que

está haciendo para que otros líderes en otras situaciones puedan ejercer un nuevo liderazgo. (Kruse, 2013)

El liderazgo es el proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de un objetivo en común, que proviene de la influencia social, no de la autoridad o el poder. Este trabajo de investigación plantea estudiar los estilos de liderazgo utilizado por los dirigentes sindicales de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija.

La federación de gremiales está constituida por la organización de comerciantes independientes de carácter informal, bajo dos aspectos principales: la ausencia de pago de impuestos (el sector se encuentra acogido al régimen simplificado) y la inexistencia de beneficios sociales laborales para quienes trabajan en este sector (no tienen vacaciones, desahucio, ni jubilación, si realizan aportes a las AFPs es de manera voluntaria).

En este sector se encuentran afiliados los sindicatos, conformados por los grupos de base y líderes como representantes de cada sector. Dentro de cada uno de estos grupos sociales existe un o más representante que cumple una función importante como líder dentro de sus bases.

A nivel internacional se realizaron diferentes investigaciones sobre el tema, como por ejemplo Alarcón, el año 2018 realizó una investigación titulada los “Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los Lagos, Chile”, donde indica: El sindicalismo se está viendo enfrentado a una disminución en su tasa de adhesión formal, situación que es multicausal, pero entre esos diversos factores, el liderazgo puede ser una de las variables más relevantes. “...se estudió una muestra de 28 dirigentes, a los cuales se les aplicó un instrumento basado en la adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ 5X corto) desarrollada por Bass y Avolio, adaptado al contexto organizacional chileno, constituido por nuevos ítems y con propiedades psicométricas en términos de capacidad de discriminación, confiabilidad y validez. En esta investigación se obtiene una visión de los dirigentes a través de su autopercepción.” (Alarcón, 2018, pág. 24)

En México se realizó un estudio con los supervisores y vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8, se planteó como objetivo principal determinar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores

ruteros “...se determinó que la influencia del liderazgo de los supervisores propicia una motivación que facilita en los vendedores un desempeño efectivo, que es demostrado con el gusto de realizar el trabajo, sin que se les exija ni se les llame la atención constantemente”.

Por otra parte, en Bogotá Colombia se realizó un estudio para establecer las diferentes tendencias de la investigación sobre el Liderazgo en las organizaciones colombianas: (Cano, 2015) “...de acuerdo con los resultados se evidenció que el tema ha sido estudiado de forma significativa pero aún son pocas las conclusiones que permiten esclarecer el liderazgo como concepto en Colombia. Sin embargo, hay hallazgos importantes como los estilos de liderazgo predominantes: transformacional y transaccional; se encuentran variables psicológicas asociadas al estudio de liderazgo más comunes como inteligencia emocional, clima organizacional, cultura organizacional”. (Rueda, 2016, pág. 95)

En relación al contexto nacional:

“...Se realizó una investigación sobre el Entrenamiento en Conductas Asertivas, fortalecimiento del Liderazgo Gerencial en el equipo administrativo de la Caja de Salud de la Banca Privada regional La Paz. Después del proceso de entrenamiento en conductas asertivas, los (as) integrantes del equipo administrativo fortalecieron sus posturas de líderes gerenciales, promoviendo de esta manera la cultura del buen trato empatía y tolerancia, con sus diferentes grupos, desarrollaron sus habilidades y potencialidades, reafirmaron su compromiso con la institución líder en salud.” (Berrios, 2016)

En torno al propósito central que corresponde al análisis y explicación del liderazgo, y su influencia en el clima organizacional, los datos obtenidos indican que los liderazgos directivos, pueden contribuir en forma determinante con el ambiente de niveles de jerarquía institucional en el recinto de Aduanas La Paz, los datos recabados y su análisis nos demuestran que existe una influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional. Sin embargo, los datos correlacionales entre ambas variables indican que en negativo el nivel de relación, lo que indica que las deficiencias y debilidades en torno al liderazgo en los cargos gerenciales no infiere en el clima organizacional positivo que existe en este contexto de trabajo (Aguilar, 2010, pág. 86).

En el contexto local, en la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho” se realizó un estudio de investigación sobre las características psicológicas del dirigente sindical en la ciudad de Tarija, cuyos principales resultados fueron: *“En lo que concierne la gran mayoría de los directores se consideran líderes democráticos (90.6%) es decir que los directores con jerarquía de mando organizacional, tienen capacidad afectiva para intervenir en la conducta de su subordinado, cuando pueden ordenar acciones en función del logro del objetivo. En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, los directores se ajustan a la idea de liderazgo como una cualidad estructural del grupo y no un mero atributo personal.* (Angulo, 2006, pág. 54)

Tomando en cuenta los aspectos antes señalados, donde se explica la importancia del papel que tiene el líder dentro de los grupos, ya que es el que tiene la característica directa de influenciar en el funcionamiento, rendimiento y cohesión de la organización del grupo, determinando su importancia se plantea el presente estudio de investigación en relación al estilo de liderazgo que ejercen los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, formulando la siguiente pregunta:.

¿Qué estilo de liderazgo predomina en los líderes de las federaciones de gremiales en la ciudad de Tarija?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En cualquier institución o grupo social el liderazgo es un pilar muy importante para el éxito o fracaso de la misma, su desempeño es importante en la actuación de los individuos, así como el resultado que debe lograrse para el crecimiento y sustentabilidad de su organización.

La presente investigación indaga sobre el estilo de liderazgo que existe dentro de la Federación de los Gremiales de la ciudad de Tarija. Por lo que es prioritario tener en cuenta la forma en la que los líderes sindicales se dirigen hacia su membresía que componen los diferentes sindicatos y asociaciones de la federación de gremiales.

Actualmente los dirigentes sindicales, son actores sociales, por lo que es muy importante conocer como la conducta de un individuo, puede influir en los pensamientos y actitudes de

las demás personas que componen la familia de gremiales. Se realizará esta investigación para que así se cuente con información respecto al estilos de liderazgo que ejercen dentro de la federación de los gremiales, con la finalidad de analizar si estos estilos van en relación con la consecución de los objetivos y metas del sector gremial que es la mejora de las oportunidades socioeconómicas, atención y la defensa de las fuentes de trabajo y el autoempleo.

Los principales beneficiarios de este estudio de investigación serán todos los miembros del sector gremial de Tarija, ya que al abordar la temática del estilo de liderazgo en este sector de la población le permitirá a esta institución transparentar la autogestión sindical y social en beneficio de todos sus miembros

#### **Aporte teórico:**

El presente estudio representa un aporte teórico, pues a través de él se podrán describir las características que presentan las personas que están en situación de liderazgo o son líderes innatos dentro de las instituciones sociales, a la vez se podrá identificar el estilo de liderazgo que tiene cada líder en las diferentes federaciones gremiales a las que representan.

#### **Aporte práctico:**

Mediante los resultados obtenidos sobre la problemática, se podrá tomar acciones que permitirá al conjunto de organizaciones sindicales de la familia gremial, profundizar la discusión interna respecto al tema de liderazgo y al estilo que existe dentro de cada uno de estos sectores sociales. Podrá generar un examen autocrítico al interior de la organización sindical sobre el rol del líder o dirigente y los logros de sus objetivos, para un bien común de todos los afiliados.

#### **Aporte metodológico:**

En la media que se diseña un instrumento. En base del test de liderazgo de Kurt Lewin, se elaboró un cuestionario adaptado del mismo, dirigido a las bases de los gremialistas, con la finalidad de conocer la percepción que tienen acerca del tipo de liderazgo que ejercen sus líderes.

# **CAPÍTULO II**

## **DISEÑO TEÓRICO**

## II. DISEÑO TEÓRICO

### 2.1. PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Qué estilo de liderazgo predomina en los líderes de las federaciones de gremiales en la ciudad de Tarija cercado, en la gestión 2021?

### 2.2. OBJETIVOS

#### 2.2.1. Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo que predomina en los líderes de las federaciones de gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, en la gestión 2021.

#### 2.2.2. Objetivos específicos

1. Determinar cuál de los estilos de liderazgo: democrático, autocrático o laissez-faire es el que predomina en los líderes de las Federaciones de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado.
2. Describir la percepción de las bases sobre el liderazgo que ejercen sus líderes en la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado.
3. Identificar el estilo de liderazgo que es más empleado por hombres y mujeres líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado.
4. Determinar según la edad, qué tipo de liderazgo aplican los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado.

### 2.2. HIPÓTESIS GENERAL

El estilo de liderazgo que predomina en los líderes de la Federación de Gremiales en la ciudad de Tarija Cercado, en la gestión 2021, es el autocrático.

#### 2.2.1. Hipótesis específicas

- La percepción que tienen las bases acerca del estilo de liderazgo que ejercen sus líderes mayormente está referido al liderazgo democrático, el mismo no coincide con la auto evaluación de sus líderes sobre el estilo de liderazgo que emplean los hombres y mujeres líderes dentro de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado.

- Existe diferencia en el estilo de liderazgo, que emplean los hombres y mujeres líderes de la federación de gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, las líderes mujeres presentan un estilo de liderazgo laissez-faire, mientras que los varones son autocráticos.
- Existen diferencias en el empleo del estilo de liderazgo en relación a la edad de los hombres y mujeres que ejercen el liderazgo en la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, siendo los líderes de mayor edad más democráticos que los más jóvenes que son más autocráticos.

## 2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**CUADRO N°1  
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Liderazgo</b>	El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Kurt, 1939)	<b><i>Estilo Autocrático</i></b>	<p>La amistad del líder y el subordinado difícil disciplina.</p> <p>El líder siempre manda</p> <p>Castigar la desobediencia ayuda a mantener la disciplina.</p> <p>El líder establece objetivos solo.</p> <p>El líder decide o los subordinados soluciones satisfactorias.</p> <p>El líder no deja expresar al subordinado.</p> <p>Un buen líder excluye Subordinado leal al líder.</p> <p>El líder no confía mucho en subordinados, preferible realizar asambleas para comunicar.</p>	acuerdo desacuerdo
		<b><i>Estilo Democrático</i></b>	<p>Subordinados obedecen mejor con amistad.</p> <p>El Explicar objetivos a todos.</p> <p>Líder debe hacer reuniones de problemas.</p> <p>El líder debe informar.</p> <p>El líder somete a votación.</p> <p>El líder busca solución.</p> <p>El líder debe supervisar.</p> <p>El líder pide ayuda a subordinados en los objetivos.</p> <p>Se discute diferencias. Objetivos fijados por discusión</p> <p>Se hacen grupos pequeños.</p>	acuerdo desacuerdo
		<b><i>Estilo Laissez-faire</i></b>	<p>El líder tiene comunicación mínima.</p> <p>El líder no se implica Subordinado da solución Subordinado reparten tareas.</p> <p>El líder alienta a todos Subordinado competente Subordinado da resultado.</p> <p>El líder no se preocupa.</p> <p>El líder solo espera datos.</p>	acuerdo desacuerdo

<b>Percepción</b>	Percibir es captar la realidad (hechos, sucesos, objetos, cambios) que nos rodean a través de los sentidos.	<b><i>Necesidad</i></b>	Reconocimiento de la carencia de algo. Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. Puede significar obligación. Hace referencia también a una situación difícil que atraviesa alguien.  Preguntas: 3-6-7-10	Cuestionario adaptado, (elaboración propia)  Acuerdo Desacuerdo
	La percepción es la manera como interpretamos la información externa e interna, que recibimos a través de nuestros sentidos, de manera que adquiera significado para nosotros.	<b><i>Motivación</i></b>	La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados.  Preguntas: 2-4-8-11	Acuerdo Desacuerdo
		<b><i>Experiencia</i></b>	Aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.  Preguntas:1-5-9-12	Acuerdo Desacuerdo

**Fuente:** Elaboración propia

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### **III: MARCO TEÓRICO**

Se presenta a continuación información teórica de definiciones y bibliografía de diversos autores para el sustento teórico de la investigación.

#### **3.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

El liderazgo se ha convertido en las últimas décadas en una dimensión clave dentro de los grupos sociales, se otorga una importancia demasiada a la hora de valorar el aporte en la eficacia en la dinámica de un determinado grupo. Ahora bien, a pesar de que el concepto de liderazgo ha sido debatido en varias investigaciones, no es posible encontrar una definición única del término. A continuación, se presenta una breve revisión teórica de los elementos que conforma este estudio.

El concepto de liderazgo es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarlos en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten (Torres, 2006, pág. 34)

El liderazgo es el ejercicio de las cualidades de líder, que conlleva un comportamiento determinado para influir en la conducta de otras personas, o bien a cambiarla para alcanzar los objetivos de la organización (Kurt, 1939), citado por Zuzama (Zuzama Covas, 2015, pág. 7).

Evans (2008) afirma que liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

Los componentes del liderazgo son el poder, el profundo conocimiento de los individuos, el poder inspirar a los seguidores para que empleen sus capacidades en la ejecución de una misión, otro componente es el ambiente que el líder genera, con esto indican que las personas de un grupo identifican al líder y tienden a seguir a quién en su opinión ofrece los medios para satisfacer sus metas personales (Koontz, 2012, pág. 414).

## **3.2. EL LIDERAZGO DESDE LA PSICOLOGIA SOCIAL**

### **3.2.1. La Influencia Social**

Worchel, (2000), la psicología social estudia las situaciones sociales que afectan las conductas de las personas. “Todos los seres humanos son en cierto sentido psicólogos sociales, algunos más y algunos menos, empleamos una buena parte de nuestro tiempo en relaciones con otras personas, siendo “influidas” por ellas o influyéndolas, pasándolo bien, divirtiéndonos o molestos por algo que nos disgusta del otro”. (Worchel, 2000, pág. 131)

La “influencia social” comprende casi toda la psicología social, porque mediante ella podemos describir cualquier cambio en la persona (fisiológico, de actitudes, emocional o de conducta). Frecuentemente estamos expuestos a ella, de forma directa o identificable, pero en ocasiones es menos reconocible por ser indirecta. (Worchel, 2000, pág. 140)

“La influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Está considerada, más como un cambio conductual que como uno de actitudes”. (Worchel, 2000, pág. 337)

Un cambio conductual implica una respuesta a la presión de la influencia social, estas respuestas pueden o no llevar implícito un cambio genuino de opinión. Hay tres diferentes tipos de respuesta:

La sumisión.: Cuando la persona se somete, acepta la influencia, pero no implica un cambio genuino en su opinión privada.

La Identificación: Se da cuando una persona admira a un sujeto o a un grupo y busca establecer una relación. Acepta en privado las nuevas normas y las conserva el tiempo que dure su admiración por el grupo o por dicho sujeto.

La Interiorización: Este cambio se produce cuando las normas de la nueva opinión coinciden con el sistema de valores del individuo que recibe la influencia social, e implica un cambio de actitud.

Cabe mencionar que la distinción entre sumisión e interiorización es la que nos permite anticipar cómo actuará un individuo cuando la presión de la influencia desaparezca. Cuando un individuo “se somete” a la presión de una persona o grupo, pero sus opiniones privadas son incongruentes con dicha persona o grupo, en el momento que desaparece la presión su conducta cambia.

Un ejemplo de esto son las personas que van a manifestaciones, por mera sumisión pública, pero en forma individual no realizan otras acciones que traduzcan un cambio de opinión genuino (Worchel, 2000, pág. 339)

### **3.3. TEORÍA DE LIDERAZGO**

Por lo que se refiere a las teorías del liderazgo, podemos decir que se han planteado desde varios enfoques, y han ido evolucionando a lo largo de la Historia.

#### **3.3.1. Primeras teorías del liderazgo**

Coulter (2007), afirma que ha sido un tema de interés que los investigadores empezaron a estudiar a partir del siglo XXI, las primeras teorías se enfocaron en el líder (teorías de rasgos), y como él era capaz de interactuar con los integrantes de un grupo (teorías del comportamiento).

##### **3.3.1.1. Teorías de rasgos**

La investigación se concentró en las características que se podrían utilizar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Algunas de las características estudiadas fueron: la apariencia, la estatura física, la estabilidad social, facilidad verbal y la sociabilidad.

A pesar de los estudios de los investigadores fue imposible identificar una cadena de rasgos que distinguieran siempre a los líderes, no obstante, los estudios postreros para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo enfocado desde el proceso y no la persona, tuvieron más éxito. Fueron identificados siete rasgos relacionados con el liderazgo eficaz, los cuales se mencionan y definen a continuación. (Coulter, 2007)

- **Dinamismo.** Quienes poseen este tipo de rasgo son líderes con una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo alto de logro, gozan de mucha energía, son perseverantes, son ambiciosos en sus actividades y demuestran iniciativa.
- **Deseos de dirigir.** Los líderes asumen toda la responsabilidad que conlleva influir y dirigir, puesto que ellos poseen un fuerte deseo de realizarlo.
- **Honestidad e integridad.** Los líderes son productores de confianza con sus seguidores al ser sinceros y honestos, poseen gran coherencia entre sus palabras y sus actos.
- **Confianza en sí mismo.** Los guías deben tener confianza en sí mismos, poseer y manifestar seguridad al tomar una decisión, para demostrar a los seguidores que sus objetivos son los correctos.
- **Inteligencia.** Los líderes deben poseer un alto nivel de conocimientos para reunir, sintetizar, e interpretar grandes cantidades de información, deben tener la capacidad de establecer visiones y resolver problemas.
- **Conocimientos pertinentes al trabajo.** Los líderes eficaces poseen una gran cantidad de información sobre la organización donde laboran, en los aspectos industriales y técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones acertadas.
- **Extraversión.** Los líderes generalmente son personas muy activas, extrovertidas, seguros de sí mismos y alegres. Se les facilita crear relaciones sociales, y rara vez son callados o tímidos. (Coulter, 2007)

Los investigadores concluyeron que los rasgos por sí mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, puesto que ignoraron las interacciones de los líderes y los integrantes de un grupo. Por lo que las nuevas investigaciones se centraron en los estilos de comportamientos más comunes utilizados por los guías eficaces.

### **3.3.1.2. Teorías del comportamiento**

Coulter (2007), los investigadores esperaban que este enfoque proporcionara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo que las teorías de los rasgos. Existen tres estudios importantes sobre el comportamiento del líder que se mencionan a continuación.

- **Estudios de la Universidad de Iowa**

Estilo democrático, da lugar a la participación de los seguidores o bases y delega autoridad. Estilo autocrático, impone las técnicas de trabajo, centraliza la toma de decisiones y delimita la participación. Estilo laissez-faire, proporciona al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo. Conclusión. El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.

- **Estudios del Estado de Ohio**

Consideración, toma en cuenta las ideas y los sentimientos de las bases. Estructura de iniciación, organización del trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

Conclusión. El liderazgo alto (alto en consideración y en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de las bases fueran altos, pero no en todas las situaciones. (Coulter, 2007)

- **Estudios de la Universidad de Michigan**

Orientado hacia los empleados, resalta las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Orientado hacia la producción, enfatiza los aspectos técnicos o tareas de trabajo.

Conclusión. Los líderes orientados a los colaboradores se relacionaron con una alta productividad y con una mayor satisfacción en el trabajo. Los investigadores del liderazgo descubrieron que predecir el éxito del liderazgo implicaba algo más complejo que aislar algunos rasgos o comportamientos preferibles del líder. Comenzaron a analizar las influencias

situacionales. Específicamente, que estilos de liderazgo podrían ser adecuados en diferentes situaciones. (Coulter, 2007)

### **3.3.1.3. Teorías contingentes del liderazgo**

Coulter (2007), hace mención de algunas teorías y modelos de liderazgo, que pueden resultar muy eficaces si el guía elige la adecuada.

- **Modelo de Fiedler**

Esta teoría propone que para lograr el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre la forma en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en que la situación permite al líder controlar e influir.

- **Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Es un modelo de contingencia que se enfoca en la disposición de los seguidores. Los autores argumentan que el liderazgo exitoso se logra al seleccionar un estilo apropiado, el cual depende de la disponibilidad de los seguidores.

- **Modelo de participación del líder**

Desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton citados por Coulter (2007), es un modelo que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. Se denominaba modelo normativo, puesto que proporcionaba una serie de reglas en secuencia que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación para la toma de decisiones con las diversas situaciones.

- **Modelo de la trayectoria a la meta**

Teoría de liderazgo que afirma que es trabajo y responsabilidad del líder ayudar y guiar a sus seguidores para lograr sus metas, y proveer la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus fines sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. (Coulter, 2007)

#### **3.3.1.4. Teoría de sustitutos del liderazgo**

Esta investigación toma el intrigante punto de vista de que, en muchas organizaciones, si las características de los miembros del equipo, la naturaleza de las tareas que llevan a cabo y la guía e incentivos proporcionados por la organización están alineados, entonces el liderazgo formal tiende a ser improductivo y contraproducente. Se sugiere que esta estrategia de liderazgo podría ser útil en casos de baja efectividad de liderazgo donde el líder no puede ser removido por varias razones políticas o de otra índole (el incompetente hijo o hija del dueño es el líder), o donde la capacitación o competencia de los 14 miembros del equipo es especialmente alta (un equipo quirúrgico), o donde la situación es particular dinámica (combatir incendios de pozos petroleros en el desierto). En esta clase de situaciones, la autoadministración, la educación profesional o incluso la tecnología puede poner en práctica o integrar para sustituir el liderazgo. La implicación para una organización enfocada es que cada situación requiere solo la cantidad correcta de liderazgo (ni mucha ni poca) para obtener resultados de alta calidad. (Coulter, 2007)

#### **3.3.1.5. La Teoría Situacional del Liderazgo**

En esta teoría los estilos de liderazgo que podemos encontrar, Sánchez (2010) tal como plantea son: el de dar órdenes, el de persuasión, el de participación y el de delegación. La única contingencia que se tiene en cuenta es la madurez de las y los seguidores. Esta teoría fue criticada por la simplicidad e inconsistencias en la técnica y, por el poco apoyo empírico, aunque ésta fuera válida para situaciones prácticas de formación de líderes. (Sánchez, 2010)

### **3.4. ENFOQUE EN RELACIÓN AL LIDERAZGO**

Liderazgo de alcance pleno: Modelo conceptual de liderazgo llamado de alcance pleno o Full Range Leadership (Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985), al incluir en su estructura la mayor parte de comportamientos de liderazgo conocidos y que en su conjunto ofrecen un rango más amplio de estilos de liderazgo, más allá de la dicotomía tradicional de los comportamientos de iniciación de estructura y de consideración. Actualmente el modelo comprende tres constructos mayores tratados como dimensiones o estilos de liderazgo (pasivo-evasivo, transaccional y transformacional), constituidos a su vez por nueve tipos de comportamientos

(dirección por excepción pasiva y laissez-faire; recompensa contingente y dirección por excepción activa; e, influencia idealizada como atribución, como comportamiento, motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada) (Avolio y Bass, 2004).

**Liderazgo carismático:** Proceso de influencia que se establece entre el líder y sus seguidores en un contexto determinado, cuando éstos le reconocen y atribuyen rasgos y comportamientos calificados como extraordinarios, lo que genera un fuerte vínculo emocional que lleva a los seguidores a la obediencia, compromiso, respeto y confianza en el líder (Bass, 1985; Bryman, 1992; House y Shamir, 1993; Weber, 1956/1964).

**Liderazgo transaccional:** Proceso mediante el cual el líder reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique; intercambia recompensas y promesas de recompensas por el esfuerzo demostrado; y responde a las necesidades y deseos de sus seguidores siempre y cuando éstos vayan cumpliendo con el trabajo encomendado (Bass, 1985).

**Liderazgo transformacional:** Proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción (Bass, 1985, p. 20; cf. Burns, 1978; Koehler y Pankowski, 1997). Esta definición se encuentra elaborada en términos de los efectos que produce el proceso de liderazgo en los seguidores (Conger y Kanungo, 1997, 1998; House, 1977; House y Shamir, 1993; Shamir et al., 1993).

**Satisfacción:** Aceptabilidad y confianza del subordinado con los métodos de liderazgo utilizados por el líder y en la forma en cómo el líder se relaciona y trabaja con el seguidor y con los demás (Avolio y Bass, 2004). Es la satisfacción del seguidor con la actuación del líder.

**Subordinado:** Individuo al que son dirigidos los efectos del liderazgo y cuyas actividades principales son coordinadas y evaluadas por el líder en función de una relación formal de autoridad (Northouse, 2007; Yukl, 2009). Al igual que para la definición de líder y al tratarse

de un proceso de influencia de dos vías donde dependiendo del contexto, el individuo puede adoptar cualquier rol (de líder o seguidor), en esta investigación se utilizan de forma intercambiable los términos de subordinado, seguidor, empleado federal, funcionario o inferior jerárquico.

(Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Derecho Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana Tesis doctoral presentada por José Luis Ayoub Pérez Pag 28, 29) Madrid, 2010

### **3.5. LIDER O INSTRUCTOR**

Aguilar, (2004), afirma que está convencido de que el título que desempeña el instructor en sus diferentes papeles, es decir, como maestro, líder, guía, expositor, mediador, facilitador y otros, es la clave del éxito de todo programa. Su influencia es incuestionable, comulga con la idea platónica de que el saber preexiste desde su origen en las almas humanas y que el líder es solo un facilitador del proceso de aprendizaje.

Pueden no existir las mejores condiciones para la instrucción, relacionado a: edificio, mobiliario, instrumento o equipo, método, entre otros; pero si el instructor es capaz y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito. Especialmente en los días actuales, un gran reto para todo instructor es saber interactuar, reflejar confianza, y tener una gran personalidad que le ayude a manejar e instruir con éxito. Es importante la actitud del líder dentro y fuera del grupo porque los seguidores están en proceso de aprendizaje y frecuentemente están pendientes del comportamiento de su guía. (Aguilar, 2004)

- La personalidad del líder en un grupo

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo, pues, aunque se trate, por ejemplo, de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo de esa forma, por tanto, tratar a cada persona según sea necesario. Los instructores

deben estar preparados para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad, o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no les brinda su atención. (Aguilar, 2004)

- El papel del líder fuera del grupo

En muchas ocasiones los grupos critican y con gran justicia al instructor porque tiene doble personalidad; una dentro del grupo y otra fuera de él. Las personas dicen, por ejemplo, que el tono amigable, la confianza e incluso la cara y gesticulaciones de un instructor son diferentes cuando éste está en una junta y en el momento de estar fuera. Lo anterior en algunas ocasiones es cierto, algunos instructores prefieren aislarse en el momento de descanso y evitar el dialogo informal con los integrantes del grupo. En este aspecto, los guías de un equipo deben prestar atención para no perder la confianza de los seguidores y hacer un esfuerzo superior para ser cordiales con su equipo de trabajo, y dejar que el grupo disponga de su tiempo, brindar oportunidades para hacer efectiva la amistad y colaboración, para que los objetivos que se han establecido se cumplan con éxito. (Aguilar, 2004)

### **3.6. LA CONDUCTA DEL LIDERAZGO**

Newstrom (2011), afirma que un liderato exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa ya que las conductas y habilidades se pueden aprender, modificar o transformar, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades se interrelacionan en la práctica, también se pueden considerar por separado.

- Habilidad técnica

Se refiere al conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tipo de proceso o tarea. Esta habilidad es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles operativo y profesional, pero a medida que los trabajadores ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus bases; en la mayoría de casos, nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan. (Newstrom, 2011)

- **Habilidad humana**

Es la facultad que permite trabajar bien con las personas y construir equipos de trabajo, incluye un conjunto de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad y sobre todo manifestar apoyo para los trabajadores que lo requieren. Algunos cuestionarios revelan que los colaboradores calificaban como más importante tener a un jefe que se preocupa, que los pagos y las prestaciones. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas calidades humanas. Es una parte importante para la conducta del liderazgo. (Newstrom, 2011)

- **Habilidad conceptual**

Es la facultad de pensar en modelos de referencia y profundas relaciones, como en los planes de largo plazo, adquiere más importancia en puestos de administración y gerencia. Está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas. El análisis de las habilidades de liderazgo puede ayudar a que los gerentes practiquen una combinación adecuada de las distintas destrezas que poseen para cumplir con las exigencias del puesto, y lograr una actuación sobresaliente delante de la empresa y sobre todo con su equipo de trabajo. (Newstrom, 2011)

Ser bases leales y apoyar en todo momento, participar en todas las actividades, emprender diálogos y crear sugerencias, plantear preguntas penetrantes, desafiar de manera productiva las ideas, valores éticos y actividades del líder, predecir posibles problemas y tomar la iniciativa para prevenirlos. (Newstrom, 2011, pág. 58)

En contraste las conductas negativas de los seguidores a menudo incluyen: Competencia (oponerse al líder para convertirse en el centro de atención), no tener sentido crítico (ser una persona que a todo diga que sí, que automáticamente está de acuerdo con todo), rebelión (oponerse de manera activa a un buen líder, o apoyar a uno malo), pasividad (no participar activamente cuando se presenta la oportunidad). Muchos líderes eficaces se recuerdan a sí mismos la importancia del rol del seguidor, por lo cual habitualmente dedican tiempo para

llevar a cabo actividades que los involucren con los colaboradores que están en la línea del frente. (Newstrom, 2011)

- Características individuales del líder

Han existido líderes influyentes a lo largo de la historia como Martín Luther King, Jr., Mijail Gorbachov, Franklin Roosevelt, Golda Meir, Lee Iacocca, etc, todos destacaron como personas en su entorno y demostraron tener características especiales que los hizo capaces de llegar a ser líderes influyentes. Los psicólogos en sus primeros estudios de liderazgo, se basaban en la premisa de que algo los distingue de sus seguidores y trataron de identificar “ciertos rasgos” que los caracterizaban. (Worchel, 2000)

Si nos remontamos siglos atrás, cuando las tribus primitivas escogían a sus líderes por la estatura, la fuerza o la edad, el jefe era el que levantaba el madero más grande y durante más tiempo o vencía al animal más peligroso. En una tribu colombiana, se dejaba que alguien dirigiera la tribu después de pasar una prueba en la cual era cubierto por hormigas picadoras o golpeado por otros miembros. (Worchel, 2000)

Castro (2004), muestra que incluso en las culturas modernas de occidente, los líderes tienden a ser más viejos, más altos, más saludables y más enérgicos que el promedio de los miembros del grupo. Esto se observa más en aquellos grupos como los equipos de fútbol o en expediciones de caza, donde la fuerza física es importante, sin embargo dicho autor no toma en consideración la tarea que se realiza en los grupos. En contraposición con esta postura, es importante observar que ni Ghandi, ni Napoleón, Hitler o King, eran más altos, más fuertes o más imponentes que la mayoría de sus seguidores.

Castro (2004), han encontrado que los dotes intelectuales son unos de los “pocos rasgos de personalidad” vinculados a la valoración de grandeza de varios presidentes, sin embargo, la correlación entre inteligencia y liderazgo no es alta, la correlación media es de alrededor de 0.25.

Otro estudio como el de Loretto (1990), no encontraron relación entre inteligencia y liderazgo. La relación entre verborrea y liderazgo fue demostrada en un estudio en el cual los sujetos,

todos de sexo masculino, fueron reunidos en grupos de debate de cuatro personas y los observadores registraron las veces que habló cada uno. Inmediatamente después los sujetos valoraban a los otros en la dimensión de liderazgo. En la segunda sesión frente a cada sujeto se le colocó una caja con luz roja y una verde. Se les indicó que recibirían retroalimentación acerca de su desempeño: la luz verde significaría buen desempeño; la luz roja malo.

Uno de los sujetos investigados que se había quedado casi al último en el número de intervenciones en la primera sesión, fue elegido para recibir retroalimentación sólo positiva por hablar. En la segunda sesión recibió más luces verdes que cualquier otro. Este reforzamiento positivo hizo que hablara más del doble que en la primera sesión y el grupo lo vio como líder. La tercera sesión se realizó sin luces. Las expresiones verbales del sujeto que fue reforzado siguieron siendo altas y por lo tanto, también sus valoraciones como líder. (Loretto, 1990)

Se puede concluir que la capacidad verbal en la comunicación con elocuencia es un factor determinante en el liderazgo y que el líder se hace y no nace. Estudios recientes muestran que tener una orientación a los éxitos y a las relaciones personales son importantes para el surgimiento de un líder en grupos de larga duración. (Castro, 2004)

Otros estudios sobre los presidentes de estadounidenses realizados por Whittaker (1994), mostraron que los presidentes más motivados por el poder, son enérgicos, autónomos, autocráticos, algo narcisistas e interesados en el prestigio y en tener un impacto en los demás, a ellos se les acredita gran capacidad en la toma de decisiones. Los tres presidentes más motivados por el poder, según el análisis de los temas de sus discursos inaugurales, son Truman, Kennedy y Reagan.

Se ha aplicado a líderes como John F. Kennedy, Adolf Hitler, Ho Chi Minh, etc. Weber pensaba que este don se hace más evidente en momento de crisis y que ciertos acontecimientos lo hacen aflorar. También está determinado por las necesidades y los estados emocionales de los seguidores. Por ello no todos somos afectados por el influjo del líder de la misma manera, esta es la razón por la que un líder carismático tiene un grupo muy fuerte de seguidores y otro como oponentes fuertes. (Whittaker, 1994)

Goleman (2000), fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional”. Su investigación inició, al ser llamado para implementar los modelos de competencias en 188 empresas grandes y globales como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, etc.

Los psicólogos pidieron a la alta gerencia de la empresa que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de la organización. El criterio fue la rentabilidad de la división, y así distinguir a los líderes estrella, del promedio en los escalafones más altos de la organización. Posteriormente a esas personas se les entrevistaba y examinaba con detalle y se comparaban sus capacidades. Se obtuvieron listas entre siete y quince elementos integrados en: Coeficiente intelectual, inteligencia emocional (capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio), habilidades cognitivas (razonamiento analítico, iniciativa, visión estratégica), destrezas técnicas (contabilidad, planeación de negocios).

Calculó la proporción entre estos cuatro elementos y descubrió que la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importante que el resto de los elementos para el empleado de cualquier nivel. Su análisis reveló que la inteligencia emocional desempeña un papel más relevante en los niveles superiores, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes. Al comparar estos niveles en los profesionales estrella, el 90% de la diferencia en sus perfiles se atribuía a factores de inteligencia emocional que se desglosan a continuación: (Goleman, 2000)

### **3.7. ESTILOS DE LIDERAZGO**

- “Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (Baztar, 2006, pág. 27)
- Según esta definición, indica Cuadrado, (2002) estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.
- Durán (2001), indica que, durante la etapa de crecimiento de la psicología social, que

podemos ubicar históricamente entre 1935 y 1945 surgió Kurt Lewin, una de las figuras más prominentes en la historia de la psicología social.

- Durán (2001), siguiendo esta línea, explican que Kurt Lewin influyó mucho en la psicología social y que su influencia más decisiva procede de investigaciones sobre el comportamiento de los grupos. Estos autores comentan que las aportaciones más conocidas de Lewin al campo de la dinámica de grupos son sus estudios sobre los procesos intergrupales, destacando sus investigaciones sobre la atmósfera de grupo y los estilos de liderazgo realizadas durante su permanencia en la Universidad de Iowa.
- Cardona (2010) Indica, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder encargado de dirigir al grupo que actuaba de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y, laissez-faire, dejando que cada uno hiciera lo que quisiera.
- A Lewin se le atribuye la fundación de la psicología social como disciplina independiente. Esto se debe a su concepción de las situaciones sociales como “campos de fuerzas” donde diferentes factores operan y se confrontan, a sus investigaciones en torno a las acciones sociales, a sus análisis sobre las dinámicas grupales o a su famosa ecuación para predecir la conducta.

Otra de las aportaciones clave de este autor es su teoría sobre los tres estilos de liderazgo, basada en los experimentos que llevó a cabo en el año 1939. Este fragmento de su obra tuvo un gran impacto en otra rama de la psicología: la industrial, también llamada psicología del trabajo o de las organizaciones, que analiza la conducta en el marco del mundo laboral. Sin embargo, la teoría del liderazgo de Lewin no es útil sólo para analizar el contexto de las organizaciones, sino que puede aplicarse a cualquier grupo humano con características estructurales como la jerarquización o el intento de alcanzar uno o más objetivos. Por supuesto, el entorno organizacional ha mostrado un particular interés por este tipo de teorías. (Cardona, 2010)

A continuación, se describen los tipos de liderazgo.

### **3.7.1. Liderazgo Democrático**

El estilo democrático que describió Lewin es muy distinto al liderazgo de tipo autoritario. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a las bases, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario. La mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático por encima del autoritario y del “laissez-faire”, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con uno de estos estilos. Sin embargo, el liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva. (Kurt, 1939)

#### Ventajas del liderazgo democrático

- Mayor autonomía. Cuando el líder se ausenta por las razones que fueren, la percepción de su falta es casi imperceptible ya que los colaboradores tienen autonomía y confianza en el proceso de toma de decisión.
- Mejor comunicación. La información fluye en todas direcciones, está accesible en todos los puntos de decisión. Accesible en todos los puntos de decisión.
- Mayores índices de innovación. Los colaboradores se sienten libres a exponer diferentes puntos de vista que ayuden a mejorar determinados contextos de la compañía: procesos, productos, relaciones con clientes y proveedores, estrategias.
- Mayor proactividad. Los equipos de trabajo son más proactivos ya que los diferentes procesos no se quedan estancados, sino que, por el contrario, constantemente están en continua evolución, permitiendo que éstos se adapten a las diferentes necesidades y retos que el nuevo convulso entorno laboral demanda.
- Mayor cohesión. Desarrolla una mayor cohesión entre los miembros del equipo, fomentando un mayor sentimiento de pertenencia a la compañía, ya que los

colaboradores se sienten parte de un todo, de la misma forma que se reconocen su propia individualidad al ser tenidas en cuenta los aportes, sugerencias e ideas de cada uno de los integrantes de la empresa. Por otro lado, hay una relación directa entre el uso de este estilo de liderazgo y la reducción de los niveles de absentismo.

- Mayor madurez y competencia de los colaboradores ya que constantemente se aporta soporte, información y conocimientos para tomar decisiones.
- Mejora del clima laboral. Las relaciones entre los colaboradores son mejores que con otros estilos de liderazgo. El colaborador no tiene la necesidad de competir con sus compañeros y siempre aportan opiniones para la consecución de los objetivos compartidos. Al tomar decisiones individuales y ser escuchadas sus opiniones, el trabajador puede cubrir la necesidad de libertad en su lugar de trabajo, aumentando de esta manera, su nivel de satisfacción en el puesto y grado de responsabilidad. (Kurt, 1939)
- Desventajas del uso del liderazgo democrático.
- Es un proceso que en sus comienzos puede ser lento de implementar, ya que el líder tiene que hacer diferentes reuniones para generar la alianza entre los miembros del equipo, a la vez que necesita definir los diferentes procesos del departamento. También puede generar demoras en la consecución de determinados objetivos a corto plazo, provocado por las constantes reuniones y debates que se organizan para fomentar la participación de todos los integrantes. Sobre todo, hay que prestar atención en situaciones críticas que necesiten de resoluciones rápidas, pues de no hacerlo, puede llegar tarde la toma de decisión para resolver el problema concreto.
- Puede fracasar, si los colaboradores no disponen de la suficiente madurez y experiencia o no tienen los conocimientos necesarios para tomar decisiones sobre los diferentes retos, que el puesto le exige.
- Puede que algunos colaboradores con carácter introvertido, se frustren con este sistema de liderazgo y tengan reticencias a la hora aportar ideas y sugerencias. Por otro lado, al

ser imposible llevar a cabo todas las ideas, se debe equilibrar bien las elecciones de las mismas, pues de no hacerlo, puede resentirse el clima laboral al estar expuesto a envidias y malos entendidos.

- Se puede pecar de dar demasiada libertad a los colaboradores y no hacer los seguimientos pertinentes, corriendo el riesgo de carecer de disciplina y responsabilidad. En este contexto, hay que analizar el nivel de compromiso y responsabilidad de cada uno de los integrantes del equipo.
- El líder puede volverse demasiado dependiente de la experiencia y opinión de los colaboradores perdiendo perspectiva y visión. (Kurt, 1939)

### **3.7.2. Liderazgo Laissez – faire (dejar hacer)**

El concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político- económica utilizada por Lewin. Los líderes de este tipo dejan que las bases tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. (Kurt, 1939)

En general se considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, funciona muy bien cuando las bases son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores. (Kurt, 1939)

Ventajas del estilo de liderazgo laissez faire o delegativo. Al ser un sistema de liderazgo totalmente delegativo, el papel del líder no es tan importante como en otros sistemas, por lo que la organización no se resiente en las ausencias temporales del mismo. (Kurt, 1939)

- Si la madurez y el compromiso de los colaboradores es la adecuada, puede impulsar la motivación de los mismos, ya que se refuerza la libertad en la toma de decisiones y la confianza en su profesionalidad, situación que puede llegar a ser altamente empoderante.

- De la misma forma, mejora las competencias ligadas a la creatividad aplicada, ya que son los propios colaboradores quienes han de dar solución a los problemas y retos que día a día tienen que ir afrontando.
- Agiliza los procesos y la materialización de los resultados ya que casi no se invierte tiempo en reuniones de equipo.
- Los managers pueden concentrarse en la visión de la compañía y en las estrategias a largo plazo, ya que todo el trabajo operativo recae en manos de los colaboradores.
- El desarrollo competencial de los colaboradores se dispara, al ser ellos mismos quienes tienen que resolver las distintas circunstancias de su día a día laboral. Ellos mismos también gestionarán sus planes de desarrollo.
- Desventajas del estilo de liderazgo laissez faire
- En el estilo de liderazgo Laissez faire prácticamente todo el poder recae en manos del equipo de trabajo, esto puede ocasionar problemas cuando el equipo sea inmaduro y no esté preparado para la toma de decisiones. Por otro lado, en determinadas situaciones, sobre todo cuando éstas son críticas, la figura del líder puede estar comprometida, ya que se puede tener la sensación de una baja implicación por parte del manager.
- Mala gestión del conflicto, al carecer de una figura que medie cuando éste se dé entre los diferentes integrantes del equipo. Además, es mucho más difícil de detectar por la distancia que se crea entre el manager y los colaboradores.
- Puede potenciar un alto grado de individualismo entre los integrantes del equipo al faltar la figura de un coordinador.
- Si la información no se ofrece lo suficientemente ordenada y completa, se puede perder el foco en los objetivos más a largo plazo y la visión de la compañía puede quedar muy comprometida.

- El líder puede tener la imagen de persona poco comprometida con el equipo. Esta situación puede llevar a bajar los niveles de cohesión. La baja preocupación por el desarrollo de los proyectos, puede ocasionar que el compromiso por parte de los colaboradores sea cada vez menor.
- Puede reinar el caos absoluto si los colaboradores adolecen de cualquiera de estas condiciones:
- El nivel competencial para la realización de las tareas del puesto no está suficientemente desarrollado.
- Los grados de motivación y compromiso con el trabajo y con la organización son bajos.
- Falta información para la toma de decisiones.
- El equipo de trabajo no está lo suficiente cohesionado. (Kurt, 1939)

### **3.7.3 Liderazgo Autocrático**

Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de las bases, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones. (Kurt, 1939)

A pesar de las connotaciones negativas de la palabra “autoritario”, Lewin insiste en que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas.

Según las observaciones de Lewin, el liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de las bases. La probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder. (Kurt, 1939)

### Ventajas del liderazgo autocrático

- Exime de la responsabilidad de bajos resultados a todos los miembros del equipo ya que ésta recae, en su totalidad, en la figura del líder.
- Rápida toma de decisiones. Esto es ideal en situaciones críticas.
- Altos desempeños a corto plazo ya que la probabilidad de que los colaboradores no realicen las tareas encomendadas es muy baja, ya que éstas están totalmente fiscalizadas y controladas.
- Control total sobre el proceso. Éste es muy simple ya que todo él está controlado por el líder.
- Puede ser muy eficiente en campañas concretas cuando se requieren resultados a corto plazo y los índices de rotación laboral son muy altos. (Kurt, 1939)

Desventajas del uso del liderazgo autocrático: Sesgos en la realidad. Se tiene sólo un punto de vista para la toma de decisiones ya que las opiniones de los colaboradores no son tenidas en cuenta.

- Baja motivación. Muy enfocado a los resultados. La motivación del equipo pasa a un segundo plano. Dicha motivación se va perdiendo gradualmente ya que los colaboradores adolecen de información sobre la trascendencia del impacto de su trabajo en los objetivos generales de la empresa.
- Bajo sentimiento de pertenencia. Al carecer de libertad en la toma de decisiones, el colaborador no se siente partícipe del cumplimiento de los objetivos, así como de la misión y visión de la compañía.
- Baja autoestima. La autoestima de los colaboradores se ve mermada al no ser valorados en ningún punto de la toma de decisiones. Éstos se sienten despreciados e infrutilizados.

- Bajo compromiso. En ocasiones los trabajadores pueden cuestionar algunas de las órdenes y decisiones tomadas por el líder disminuyendo así su compromiso hacia las mismas.
- Destrucción de la creatividad e innovación. La capacidad creativa y la innovación se ve limitada a la capacidad de crear del líder, ya que las demás ideas no son tenidas en cuenta.
- Bajo clima laboral provocado por todas las acciones antes mencionadas.
- Altos niveles de estrés que puede provocar a largo plazo una baja productividad. (Kurt, 1939)

### **3.8. ESTILOS DE LIDERAZGO Y GÉNERO**

El objetivo del meta-análisis de Eagly & Johnson<sup>20</sup> fue sintetizar la investigación de 162 estudios sobre estilos de liderazgo en hombres y mujeres y descubrir las posibles diferencias en estilos de dirección en función del género<sup>21</sup>. Los estudios incluidos en este meta-análisis, que son los que normalmente se han utilizado para investigar las relaciones entre los estilos de liderazgo y el género, pueden clasificarse en tres grupos: estudios organizacionales, estudios de laboratorio, y estudios de evaluación de estilos de liderazgo. (Kurt, 1939)

El primer tipo de estudios, a diferencia de los otros dos, los sujetos seleccionados ocupan roles directivos o de liderazgo. Los estilos de dirección incluidos en el meta-análisis han sido dos de los más frecuentemente utilizados en la investigación: “liderazgo orientado a las tareas” vs. “liderazgo orientado a las personas (relaciones)” y “democrático” vs. “autocrático”. El liderazgo orientado a las tareas es el tipo de liderazgo que antepone el trabajo a realizar, las tareas, a las personas. Este estilo se da, especialmente, en tipos de trabajos donde hay situaciones urgentes constantemente, situaciones que requieren decisiones inmediatas y, por supuesto, correctas: pilotos de avión, controladores aéreos, militares en combate, cirujanos en algunas especialidades, etc. En la mayoría de estos escenarios, lo que apremia es la decisión y

la tarea que resulta de la decisión: muchas veces no hay tiempo ni siquiera para analizar alternativas.

Se debe decidir correcta y rápidamente. El liderazgo orientado a las personas es el tipo de liderazgo que antepone las personas a las tareas. Este estilo se da, generalmente, en situaciones donde hay tiempo para analizar alternativas, para escuchar ideas. Hay tiempo para que el equipo reúna información y las utilice en el proceso de decisión, proponga acercamientos al problema, genere ideas.

Estas situaciones se dan normalmente en ámbitos de negocios donde hay que tomar decisiones y se tiene tiempo para decidir: directorios de compañías, grupos de trabajo en áreas funcionales de la organización, grupos de profesionales especializados. Este meta-análisis de Eagly y Johnson muestra que en los estudios realizados en laboratorio y en los estudios de evaluación, donde los sujetos estudiados no ocupan roles directivos o de liderazgo, se encuentran diferencias entre hombres y mujeres en ambos estilos –“tarea” vs. “relaciones”, y “democrático” vs. “autocrático”– siendo los hombres los que revelan una preferencia mayor por los estilos de “tarea” y “autocrático”, mientras que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más orientado a las “relaciones” y “democrático”.

Dicho de otro modo, sus hallazgos muestran que los hombres suelen ser más autocráticos y tienen un estilo que acentúa el control en un modo mayor que en el que lo hacen las mujeres. Sin embargo, en los estudios organizacionales no aparecen diferencias entre hombres y mujeres en el estilo de “tarea” vs. “relaciones”, es decir, el meta-análisis permite sostener que no es efectivo que los hombres tengan mayor orientación a la tarea y que las mujeres emplean mayor atención a las relaciones interpersonales, aunque sí en el estilo “democrático” vs. “autocrático”

- Se constata la tendencia de las mujeres a adoptar un estilo de liderazgo más “participativo” y “democrático” que los hombres. Según Eagly & Johnson, el tipo de estudio –organizacional, de laboratorio, o de evaluación– no era la única variable que mediatizaba las relaciones entre estilos de liderazgo y género. También se encontró las siguientes:

- La afinidad con el género de los roles de liderazgo. Las diferencias de género están estrechamente correlacionadas con la identidad de roles de hombres y mujeres, esto es, las mujeres tienen un menor rendimiento en contextos en que el liderazgo es definido en términos masculinos, sobre todo en contextos militares, y los hombres muestran un menor desempeño en contextos en que el liderazgo es menos definido en términos masculinos. Los líderes de cada sexo se comportan más orientados a la tarea cuando sus roles ocupacionales coinciden con sus roles de género. (Kurt, 1939)

El grado en que los roles de liderazgo están dominados numéricamente por hombres. La tendencia de las mujeres líderes a estar más orientadas a las relaciones interpersonales y ser más democráticas que los hombres líderes se debilitan en la medida en que el rol estaba dominado por los hombres. Es más, en situaciones las mujeres abandonaban los estilos estereotípicamente femeninos. (*Cuadrado, 2003*)

### **3.9. EL LÍDER FORMAL Y LÍDER NO FORMAL**

En la definición del líder es necesario diferenciar desde el principio, entre líderes formales e informales, que surgen también de grupos formales e informales. Si bien se ha considerado al liderazgo como la capacidad para influir en un determinado grupo, con la finalidad de poder alcanzar las metas, dicha influencia puede ser de manera formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización (es posible que una persona desempeñe un rol de liderazgo por solo ocupar un puesto en la organización, el solo hecho de que una organización proporciona a sus administradores ciertos derechos formales, no garantizan que sean líderes efectivos)

Algunos grupos presentan algunas jerarquías o como las iglesias las universidades, clubes deportivos etc. En los tales grupos se designa específicamente un líder como el presidente de un club deportivo el rector de la universidad o el papa. En otras palabras, a este líder se le ha delegado dirigir el grupo. Pero se sabe que, aunque ocupe posiciones elevadas en grupos formales ciertos individuos no ejercen necesariamente el liderazgo. Por otro lado, también está el liderazgo no formal: es decir, la capacidad para influir. En otras palabras, estos líderes pueden surgir del grupo.

Estos líderes no son elegidos surgen gradualmente, conforme a la interacción de los miembros del grupo. Cabe aclarar que no todos los líderes tienen los mismos métodos para actuar o influir en un grupo; además, que esto va a depender de un contexto determinado.

### **3.10. FEDERACIÓN DE GREMIALISTAS**

La filial del Departamento de Tarija recibe el nombre de Federación de Gremiales de Tarija, que en 2017 reportó la existencia 56.000 trabajadores gremiales, agrupados en 70 sindicatos. (País, 2017)

La Confederación Sindical de Trabajadores Gremiales, Artesanos, Comerciantes Minoristas y Vivanderos de Bolivia es sindical y que agrupa diferentes agrupaciones locales en todo el territorio boliviano. Está afiliada a la Central Obrera Boliviana. En 1995 se estimaba que contaba con 800.000 afiliados en los nueve departamentos de Bolivia, aunque afirmaciones de la propia confederación mencionaban a dos millones de comerciantes informales en 2012. Otras referencias hablan de un millón o un millón y medio. (Fides, 2019)

Dentro de la federación de gremiales existe personaduría jurídica y estatutos orgánicos y reglamento a nivel nacional el cual se rige cada organización o dirigente, la federación de gremiales se maneja sobre régimen simplificado que son todos aquellos que no pagan impuestos.

#### **3.10.1 Importancia económica del trabajo gremial**

La economía informal en Bolivia fue considerada como la más grande del mundo en 2018, según un estudio del Fondo Monetario Internacional (Fides, 2019)

Representando sus aportes el 62% del Producto Interno Bruto, el gobierno de Bolivia, no reconoce este tipo de clasificación ya que los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadística clasifican el trabajo como asalariado o no asalariado bajo la figura de Economía Plural. (Siete, 2018)

Una Gran parte de los afiliados a la Confederación son considerados parte de

esta economía calificada como informal bajo dos aspectos principales, la ausencia de pago de impuestos y la inexistencia de beneficios sociales laborales para quienes trabajan en este sector. La denominación de economía informal, comercio informal y gremialistas suele usarse de manera insista, aunque existen diferentes niveles de regulación tributaria, registro y definiciones a nivel del Estado, en 2013 el Servicio. Nacional de Impuestos afirmó la existencia de 38.318 comerciantes registrado en el Régimen Simplificado una modalidad tributaria establecida de manera estatal, paralelamente la dirigencia afirmó que sólo 400.000 de sus afiliados se habían registrado para el pago del tributo. (Mendoza, 2013)

### **3.10.2 Denominación y clasificación**

La auto denominación del sector como Trabajadores gremiales, está ligada con el carácter de formalidad establecida por la agrupación, así como las diferentes regulaciones de nivel nacional y municipal existentes que establecen diferentes normativas para el pago de impuestos y otros pagos relacionados con el uso del espacio público, autorizaciones, etc. Es por esta razón que muchos estudios económicos, sociológicos y los propios afiliados rechazan el uso del nombre de comercio informal o mercado informal al trabajo gremial, ya que bajo la Confederación y su fuerte capacidad de organización se encuentran diferentes rubros con gran cantidad de afiliados de características muy variadas. La denominación de comercio, actividad o trabajo informal establece la ilegalidad o irregularidad de una actividad que en realidad se halla regulada por la normativa boliviana nacional y local. (Muller, 2019)

### **3.10.3 Rubros y condiciones de trabajo**

Los rubros que agrupa la Confederación son muy diversos, las condiciones de trabajo, como los rubros son muy diferentes, existiendo quienes trabajan sobre tarimas, quienes tienen un espacio asignado en el espacio público, los que poseen un anaquel, carritos y otras características según la región y el espacio público o privado de trabajo. Los objetos de comercio presentan gran disimilitud en cuanto a dimensiones, costos y características de procesamiento o intervención industrial y pueden ser desde ropa, zapatos, verduras a artefactos electrodomésticos, artículos de ferretería o comedores. (Tiempos, 2016)

### **3.10.4 Ampliados y estatutos**

La confederación se reúne para asumir acciones conjuntas de diferente índole, en 2019 se reunieron para elaborar la actualización de sus estatutos en un evento denominado Ampliado nacional, realizado en la ciudad de Sucre, capital de Bolivia. (Sur, 2019)

### **3.10.5. Críticas y observaciones**

**Informalidad:** Los sindicatos empresariales de Bolivia suelen identificar al comercio agremiado en la Confederación como un obstáculo para el desarrollo por su adscripción limitada a las normativas tributarias. (Potosí, 2016)

**Cobros irregulares:** Afiliados a la Confederación han expresado su desconocimiento y observaciones sobre el destino de aportes y cobros irregulares que son recaudados por la entidad sindical, de la misma manera los afiliados observan la existencia de autorizaciones y permisos irregulares otorgados o apoyados por las dirigencias, así como afiliaciones políticas con autoridades del poder legislativo.

**Uso del espacio público:** El uso comercial del espacio público en diferentes ciudades ha sido identificado como un factor adverso propiciado por los afiliados a la Confederación y rechazado por algunas agrupaciones vecinales. **Acciones violentas:** Durante diferentes manifestaciones del sector afiliado se registraron episodios de gran violencia, paralelamente sus acciones de presión suelen incluir amenazas de violencia o violación de los derechos fundamentales del resto de la población, lo que también ha generado críticas al accionar del sector. (Potosí, 2016)

**Normativa impositiva en 2018** tras una gran movilización y negociaciones la confederación logró el establecimiento de un nuevo monto para la adscripción al Régimen Simplificado, una categoría tributaria que a partir de la implementación del Decreto Supremo 3698 promulgado para modificar del Régimen Simplificado Tributario amplió el capital máximo de los gremiales de Bs 37.000 a Bs 60.000 para la adscripción a esta figura impositiva, se calcula que esta medida benefició al menos a 97.000 afiliados del sector. (Potosí, 2016)

### 3.11. PERCEPCIÓN

En los comienzos del siglo XX la fisiología había alcanzado un lugar importante dentro de la explicación psicológica. Suponía que todo hecho psíquico se encontraba precedido y acompañado por un determinado tipo de actividad orgánica. La percepción era entendida como el resultado de procesos corporales como la actividad sensorial. El énfasis investigativo se ubicó en la caracterización de los canales sensoriales de la visión, el tacto, el gusto, la audición, etc. La psicofisiología definía la percepción como una actividad cerebral de complejidad creciente impulsada por la transformación de un órgano sensorial específico, como la visión o el tacto. (Vargas, 2010)

La Gestalt realizó una revolución copernicana en psicología al plantear la percepción como el proceso inicial de la actividad mental y no un derivado cerebral de estados sensoriales. Su teoría, arraigada en la tradición filosófica de Kant, consideró la percepción como un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de hechos relevantes. (Vargas, 2010)

"La percepción visual no opera con la fidelidad mecánica de una cámara, que lo registra todo imparcialmente: todo el conglomerado de diminutos pedacitos de forma y color que constituyen los ojos y la boca de la persona que posa para la fotografía, lo mismo que la esquina del teléfono que asoma accidentalmente por encima de su cabeza. ¿Qué es lo que vemos?... Ver significa aprehender algunos rasgos salientes de los objetos: el azul del cielo, la curva del cuello del cisne, la rectangularidad del libro, el lustre de un pedazo de metal, la rectitud del cigarrillo" (Vargas, 2010)

El primer supuesto básico desarrollado por la Gestalt es la afirmación de que la actividad mental no es una copia idéntica del mundo percibido. Contrariamente define la percepción como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consiente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante. (Vargas, 2010)

Se puede afirmar que, de la enorme cantidad de datos arrojados por la experiencia sensorial (luz, calor, sonido, impresión táctil, etc.), los sujetos perceptuales toman tan sólo aquella

información susceptible de ser agrupada en la conciencia para generar una representación mental. (Vargas, 2010)

La percepción, según la Gestalt, no está sometida a la información proveniente de los órganos sensoriales, sino que es la encargada de regular y modular la sensorialidad. El hecho de recibir de manera indiscriminada datos de la realidad implicaría una constante perplejidad en el sujeto, quien tendría que estar volcado sobre el inmenso volumen de estímulos que ofrece el contacto con el ambiente. (Vargas, 2010)

La Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y, en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc). (Vargas, 2010)

### **3.12. SEXO**

El concepto de sexo está relacionado a una serie de variantes que conducen a ideas en general, la diferenciación de las especies y la reproducción de la raza. El sexo se distingue del género aunque van de la mano, el sexo difiere entre las características físicas entre una mujer y un hombre, el género lo hacen en la relación a masculino y femenino. (Vargas, 2010)

### **3.13. EDAD**

Edad, con origen en el latín aetas, es un vocablo que permite hacer mención al tiempo que ha transcurrido desde el nacimiento de un ser vivo. Tiempo que ha vivido una persona u otro ser vivo contando desde su nacimiento. (Vargas, 2010)

La noción de edad brinda la posibilidad, entonces, de segmentar la vida humana en diferentes periodos temporales: “La infancia es la edad indicada para comenzar a estudiar un nuevo idioma”, “La tercera edad debería ser una etapa de descanso y tranquilidad”. (Vargas, 2010)

Grupo de edad, el de los jóvenes, incluye edades comprendidas entre los 18 y los 65 años. El resto de los grupos son los de menores, de 0 a 17 años; edad media, de 66 a 79;

ancianos, de 80 a 99, y mayores de larga vida, de más de 100 años. Algunos autores definieron vejez o la tercera edad a partir de los 60 años, otros a partir de los 65-70 años. (Vargas, 2010)

# **CAPÍTULO IV**

## **METODOLOGÍA**

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1. TIPIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación pertenece al área de la **psicología social**, porque el liderazgo es un fenómeno que se da en los grupos humanos. Cuando un grupo de personas se interesa en alguna actividad que los une surge una estructura de liderazgo. El interés por el liderazgo está presente en la psicología social desde los orígenes de esta disciplina. Este interés se debe a dos razones. Por un lado, a razones teóricas, ya que en el liderazgo se unen procesos individuales y grupales que constituyen la esencia de la psicología social. Por otro, a razones prácticas, pues si conseguimos conocer los factores que caracterizan el liderazgo eficaz será más fácil seleccionar líderes o directivos adecuados o formar a los ya existentes para conseguir un mejor funcionamiento de los grupos y organizaciones. Estos dos tipos de razones se refuerzan mutuamente.

Por lo tanto, vamos a tomar en cuenta el siguiente concepto de G. W. Allport, para definir el área de la Psicología que enmarca esta investigación: Intenta comprender y explicar cómo el pensamiento, el sentimiento y la conducta de las personas individuales resultan influidos por la presencia real, imaginada o implícita de otras personas.

El **liderazgo** es un fenómeno que se produce en todos los grupos humanos. Cuando un grupo de personas se involucra en la realización de una actividad conjunta surge una estructura de liderazgo. El interés por el liderazgo está presente en la psicología social desde los orígenes de esta disciplina. Este interés se debe a dos razones. Por un lado, a razones teóricas, ya que en el liderazgo se unen procesos individuales y grupales que constituyen la esencia de la psicología social. Por otro, a razones prácticas, pues si conseguimos conocer los factores que caracterizan el liderazgo eficaz será más fácil seleccionar líderes o directivos adecuados o formar a los ya existentes para conseguir un mejor funcionamiento de los grupos y organizaciones (Psicología, s.f.).

Después de haber definido la psicología social, vamos a desarrollar las características que tiene la siguiente investigación:

Es un estudio de tipo **descriptivo** debido a que vamos a medir y describir las variables que están planteadas en esta investigación, dichas variables son las siguientes: estilo de liderazgo, percepción de liderazgo, sexo y edad. Mediante la utilización de distintos instrumentos vamos a medir cada una de las variables mencionadas anteriormente, para obtener resultados válidos y fiables, con la mayor precisión posible, de dicho resultado se deberá realizar una descripción.

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

Según el autor (Fidias, 2012), define la investigación descriptiva como la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El tratamiento de los datos es cuantitativo y cualitativo, **cuantitativo** debido a que se realizará la medición estadística de todas las variables planteadas en esta investigación, ya que los datos son procesados de manera numérica, estableciendo frecuencias, posteriormente presentado en cuadros y gráficos para el análisis de los resultados y, se considera **cualitativo** porque se realiza un análisis e interpretación de los resultados, consistente en la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos de manera descriptiva y en función de las referencias teóricas que se tiene en el presente documento se basa en teorías de diferentes autores que estudian los estilos de liderazgo.

Por último, esta investigación en función a la secuencia del tiempo es **transversal**, porque la aplicación de los instrumentos se desarrolla en un determinado tiempo, el mismo está presentado en el cronograma de las actividades que se llevarán a cabo durante esta gestión.

## **4.2. POBLACIÓN**

La población objeto de estudio está constituida por los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado. Según datos proporcionados por la Secretaría de dicha

institución, actualmente existen 70 líderes entre hombres y mujeres, quienes representan a cada uno de los diferentes sindicatos.

La Federación de Gremiales en la ciudad de Tarija está constituida por 70 sindicatos, constituido por un total aproximado de 70.000 personas miembros de base, al existir una cifra considerable de los mismos, se deberá seleccionar a una cierta cantidad de población disponible para la realización de esta investigación, esto se describirá en la muestra.

### 4.3. MUESTRA

El presente estudio está constituido por un lado por todos los líderes, varones y mujeres, de las Federación de Gremialistas de la ciudad de Tarija Cercado, correspondientes a los 70 sindicatos existentes, por lo tanto, no se utilizará muestra, porque se trabajará con toda la población. En este caso el número de la muestra no fue determinado a través de fórmulas estadísticas sino por criterios particulares del fenómeno de estudio.

Para la selección de los participantes y la inclusión al estudio deberán tener estas dos características: pertenecer a la Federación de Gremialistas de Tarija, ser Dirigente-Líder de su Sindicato, haciendo un total de 70 líderes.

Por otro lado, para investigar sobre la percepción que tienen las bases sobre el estilo de liderazgo de sus dirigentes, fue necesario extraer una muestra debido a que los miembros de base alcanzan una cifra significativamente alta, aproximadamente 70.000 personas, para tal efecto se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{e^2 * (N - 1) + (z)^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 70000 * 0,5 * 0,5}{(0,050)^2 * (70000 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$= \underline{\underline{67228}}$$

$$175,957$$

$$n = 382,1 = 382$$

Nivel de confianza 95%;  $z = 1,96$

N	70000
p	0,5
q	0,5
z	1,96
e	5,00%

Muestra 382,1

Muestra final de miembros de base 382  
≈ 0,60%

En base al muestreo probabilístico simple aplicado en la investigación se llega a conocer el tamaño de la muestra hace un total de 382 personas miembros de base (correspondiente aproximadamente 0,60% de la población). Para la toma de datos el cuestionario fue aplicado de manera voluntaria y colaborativa entre los integrantes de la federación de gremiales, utilizando el muestreo aleatorio, siendo el único requisito de selección el pertenecer a cualquiera de los sindicatos de la Federación de Gremiales de Tarija, cabe señalar que debido a la situación de emergencia sanitaria por la pandemia del covid-19 se realizó el llenado de los cuestionarios (a los líderes y a los afiliados) de forma virtual.

A continuación, se presenta el cuadro con la lista de los Sindicatos afiliados a la Federación de Gremiales de Tarija, el número aproximado de integrantes de cada uno de ellos y la cantidad de sujetos que fueron consignados como muestra para la presente investigación, mediante regla de tres simple, de acuerdo al total de 382 sujetos encuestados:

**CUADRO N° 2**  
**MUESTRA**

N°	Sindicato	Cantidad de Afiliados	Sujetos
1	Asociación 1 de mayo Mercado Central	800	4
2	Mercado Central	500	3
3	Sind. de Panificadores	1.500	8
4	Asociación 23 de Marzo (La Loma)	450	2
5	Sind. 15 de Abril (La Loma)	1.000	5
6	Mercado La Loma	1.200	6
7	Mdo. IV Centenario	350	2
8	Mdo. Bolívar	700	4

9	Asoc. 8 de Febrero (La Loma)	1.600	9
10	Asoc. 15 de Abril (Hoja de Coca)	2.500	14
11	Sind. 10 de Enero	650	4
12	Asoc. Ascovi	3.500	19
13	Asoc. 4 de Julio	2.000	11
14	Sind. Mixto San Martín	2.000	11
15	Asoc. 24 de Julio	2.000	11
16	Asoc. Santa Cecilia	1.850	10
17	Asoc. 10 de Noviembre (Anexo)	300	2
18	Asoc. Las Pastilleras	800	4
19	Asociación Litoral	2.500	14
20	Asoc. 25 de Abril (Parada al Norte)	2.000	11
21	Sind. Parada del Chaco	650	4
22	Asoc. El Porvenir	1.350	7
23	Sind. 20 de Mayo	600	3
24	Asoc. 10 de Noviembre (Ojotas)	250	1
25	Asoc. 12 de Febrero	250	2
26	Asoc. Corazón de Jesús	500	3
27	Sind. 6 de Agosto	1.000	5
28	Asoc. 21 de Septiembre	200	1
29	Asoc. 12 de Septiembre	400	2
30	Sind. 5 de Marzo	800	4
31	Asoc. Las Rosas	400	2
32	Asoc. 1 de Abril	1.000	5
33	Sind. 29 de Mayo	500	3
34	Asoc. 8 de Febrero	800	4
35	Asoc. Bella Primavera	400	2
36	Asoc. El Paraíso	2.000	11
37	Sind. 18 de Diciembre	1.500	8
38	Asoc. 23 de Marzo (Carritos)	600	3
39	Sind. 6 de Diciembre (Carritos)	800	4
40	Asoc. 1 de Mayo (CERCAT)	1.850	11
41	Asoc. 1 de Septiembre	650	3
42	Sind. Nuevo Horizonte	1.350	7
43	Asoc. Las Delicias	1.000	5
44	Asoc. 11 de Febrero	800	4
45	Sind. 2 de Agosto	2.000	11
46	Asociación Nuevo Amanecer	2.500	14
47	Asoc. Rolex	600	3
48	Asoc. Nueva Esperanza	1.850	10
49	Asoc. Andaluz	700	4
50	Sind. 25 de Octubre	1.200	6
51	Asoc. Mixto 1º de Mayo (Ex Jugos)	800	4
52	Mdo Guadalquivir	600	3
53	Asoc. 27 de Mayo (Bares-Pensiones)	1.200	6
54	Asoc. El sábalo	500	3
55	Asoc. Sin Fronteras	900	5
56	Asoc. 27 de Mayo (Regalos)	1.600	9
57	Mdo. Lourdes	700	4
58	Asoc. Puente San Martín García Agreda y Terminal	1.350	7
59	Asoc. 26 de Octubre	600	3
60	Asoc. Padcaya	1.200	6
61	Mdo. René Barrientos	800	5
62	Asoc. Froilán Tejerina	1.000	6
63	Asoc. El Dorado	300	2
64	Asoc. Pizzas Mixtas 20 de Julio	200	1
65	Mdo. Luis de Fuentes	250	2
66	Mdo. San Bernardo	250	2

67	Mdo. Molino	300	2
68	Mdo. Abasto del Sur	250	2
69	Asoc. 3 de Mayo	250	2
70	Asoc. 12 de Abril	250	2
	TOTAL	70.000	382

#### **4.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

##### **4.4.1. Métodos**

Los métodos que se emplearon en esta investigación para la estructuración de la investigación es el método hipotético deductivo y el método teórico, para la recolección de los datos el método empírico y estadístico.

##### **Método hipotético-deductivo**

El desarrollo metodológico, consistió en plantear algunas afirmaciones en calidad de hipótesis para posteriormente verificar mediante la deducción. Este método es empleado para comprobar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, a través de la deducción de los resultados, para obtener conclusiones relativas a la problemática objeto de estudio.

##### **El método teórico**

Se utiliza este método para la construcción del marco teórico como ser definiciones de liderazgo, la conducta del liderazgo, estilos de liderazgo de Kurt Lewin, características, ventajas y desventajas de cada estilo de liderazgo, para la mejor interpretación de los datos, ya que el fin primordial del mismo será generar información y absolver dudas respecto al estilo de liderazgo que predomina en los líderes de los sindicatos de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija. Para la recolección de datos:

##### **Método empírico**

En la investigación, se utilizará el método empírico ya que es un modelo de investigación que pretende obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad. Utiñizando el test de liderazgo de Kurt Lewin y un cuestionario basado en el test, con ambos métodos se puede obtener resultados confiables para analizar la información, verificar y comprobar las concepciones teóricas

## **Método estadístico**

Este método implica que los datos obtenidos a través de la aplicación de las pruebas, han estado sometidas a escalas o parámetros estadísticamente establecidos. Es decir, que las respuestas están sistematizadas por lo tanto son fiables, válidas y muestran exactitud en sus resultados.

### **4.4.2. Técnica**

- **Técnicas Escala**

El test de liderazgo de Kurt Lewin permitirá medir variables mediante escalas relacionadas a actitudes, se caracterizan porque los sujetos han de responder eligiendo, sobre una escala de categorías graduada y ordenada, aquella categoría que mejor represente su posición respecto a aquello que se está midiendo, no hay respuestas correctas o incorrectas, y la puntuación total es la suma de las puntuaciones asignadas a las categorías elegidas por los sujetos.

- **Cuestionario**

Este formado a menudo por una serie de ítems o elementos que no están necesariamente relacionados unos con otros en este caso se basaron en el test de liderazgo de Kurt Lewin, cuyas opciones de respuesta no están ordenadas ni graduadas, que pueden ser puntuados e interpretados individualmente y en los que tampoco hay respuestas correctas e incorrectas.

Se denomina como una técnica o instrumento de recogida de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés enquête, que significa "investigación". En la investigación social, la encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población (López-Roldán & Fachelli, 2015, pág. 14)

Para obtener datos de las bases se utilizó un cuestionario basado en las preguntas del test,

#### **4.4.3. Instrumento**

##### **Métodos referidos al procedimiento de recolección de los datos:**

A continuación, se presentan los instrumentos que se emplearan para recoger los datos que nos permitieran cumplir con los objetivos, los mismos son Test Psicológicos estandarizados que tienen confiabilidad y validez dentro del contexto científico, dichos test son los siguientes:

**Título:** Test de Liderazgo de Kurt Lewin

**Objetivo:** El test de liderazgo de Kurt Lewin es un instrumento diseñado para identificar los estilos de liderazgo. El test consta de 33 ítems las cuales identifican el estilo de Liderazgo que se establece por medio de una división de los tres estilos, estilo 1: Autocrático, estilo 2: Democrático, estilo 3: Laissez Faire.

**Autor:** Kurt Lewin

**Versión y año:** (1951)

**Breve historia:** Menciona Lewin (1951) a finales de los años 30 realizó un estudio en donde analizó el comportamiento de tres grupos con niños de 10 a 11 años, estableció tres estilos de liderazgo, el liderazgo Autocrático, Democrático y Lasissez-Faire (liberal), los cuales se conceptualizaron en base las características de cada uno.

**Validez y confiabilidad:** Es importante mencionar que este instrumento ha sido utilizado en otras investigaciones donde se demostraron su validez tales como la tesis de investigación estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de caso real de Juana María Zuzana Covas en el año 2015, realizado en la universidad de las Islas Baleares, UIB en una universidad en la comunidad autónoma española de las Islas Baleares y el estudio de liderazgo según Kurt Lewin, un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II, realizado por Paulo Lobo Pérez en el año 2019 realizado en la universidad de Sevilla.

**Tipo y tiempo de aplicación promedio:** La aplicación del instrumento oscila entre los 20 y 25 minutos, la modalidad de respuesta de cada uno de los ítems requiere de una sola opción

(acuerdo y desacuerdo)

**CUADRO N°3**  
**DESCRIPTIVO DE LA PUNTUACIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO**

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
14	14	15
17	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

**Fuente:** Kurt (1951)

En el instrumento se plantea dos opciones para marcar entre ellas están acuerdo y desacuerdo al concluir con recolección de información se prosigue a la hoja de puntuación que consiste en marcar las preguntas que fueron respondidas de acuerdo, en el cuadro presentado anteriormente se encuentran 3 estilos:

Estilo 1: liderazgo autocrático

Estilo 2: liderazgo democrático

Estilo 3: liderazgo Laissez- faire

Cada estilo tiene planteado 11 preguntas, el estilo que más preguntas tenga como respuesta “acuerdo” se considerará para realizar el diagnóstico.

A continuación, se presenta la puntuación: El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante

**CUADRO N°4:**  
**PUNTUACIÓN PARA LÍDERES**

Col.	Tipo de liderazgo	Preguntas “SI”											SUMA “SI”
		1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31	
<b>1</b>	<b>Lid. Autocrático</b>	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28	31	
<b>2</b>	<b>Lid. Democrático</b>	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29	32	

3	Lid. Laissez Faire o Liderazgo Liberal	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	
---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	--

Fuente: Kurt (1951)

### **Cuestionario aplicado a las bases:**

El instrumento aplicado para conocer la percepción que tienen las bases acerca de sus líderes, ha sido readecuado del test de liderazgo de Kurt Lewin, del que se tomaron en cuenta 12 preguntas que fueron ligeramente reformuladas, para una mejor comprensión de sus enunciados. Para tal efecto, se realizó la readecuación de los ítems: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 14, 17, 33, con los que se elaboró el cuestionario que permite conocer la percepción sobre el estilo de liderazgo que tienen las bases acerca de sus líderes, la misma, al igual que el test original mide los tres estilos de liderazgo y está compuesto por opciones de respuestas dicotómicas establecidas previamente, entre las cuales el encuestado debe elegir entre: Acuerdo-Desacuerdo. La toma del cuestionario se realizó de manera virtual, por formulario de Google.

### **4.5. PROCEDIMIENTO**

El procedimiento para lograr la investigación se desarrolla en siete fases las cuales se especifican con detalle a continuación:

#### **Primera fase: Revisión bibliográfica.**

En esta fase de la investigación se realizó la recopilación, revisión y actualización de contenidos bibliográficos, sobre el estilo de liderazgo y conceptos que ayuden a fundamentar la investigación. Además, se consultó investigaciones realizadas tanto en el exterior como dentro de nuestro territorio y a nivel regional, que hubieran abordando similares variables de estudio y que ayudarán en la interpretación de resultados.

#### **Segunda fase: Selección de instrumentos.**

A continuación, se realizó la selección del instrumento que será aplicado a los líderes de los

diferentes sindicatos de la federación de gremiales de la ciudad de Tarija, para recolectar la información necesaria sobre el estilo de liderazgo que ejercen dentro de cada sector gremial, encontrándose adecuado utilizar el test de liderazgo de Kurt Lewin, además de indagar la percepción de las bases mediante un cuestionario, elaborado de forma particular en base del mismo test.

### **Tercera fase: Prueba piloto.**

La prueba piloto tuvo como fin, conocer de manera práctica diferentes aspectos que coadyuven a la toma del test, como, por ejemplo: el tiempo que demanda responder todos los ítems del test; la forma de aplicación, ya que debido a la pandemia se tuvo que realizar la toma del test de manera virtual; también permitió conocer si los reactivos resultan entendibles para las personas encuestadas, especialmente por el uso de términos poco conocidos. Luego proceder al análisis de la muestra obtenida para comprobar si con esos datos se puede dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

### **Cuarta fase: Recojo de información**

En esta fase se aplicó el instrumento seleccionado, el test de estilo de liderazgo de Kurt Lewin aplicado a los líderes de cada sindicato y el cuestionario basado en el test se aplicó a las bases; para poder lograr este cometido, se contó con el apoyo de la Federación de Gremiales, institución a la que se presentó una carta de solicitud, a través de la cual se obtuvo el permiso para realizar la investigación, habiendo sido aprobada y apoyada mediante la secretaría de la Federación se obtuvo la información necesaria sobre el número de sindicatos y afiliados con los que cuenta la institución, así mismo se nos facilitó los números de celular de los líderes de cada sindicato a los que se logró contactar vía telefónica, coordinando para concretar la aceptación de tomarse un momento de su tiempo para efectuar el llenado del cuestionario, a petición verbal los líderes accedieron a facilitar números de celular de sus afiliados con los que nos comunicamos y luego de que hubieran conocido acerca de la investigación accedieron a llenar el cuestionario enviado de manera virtual a través de cuestionario Google.

### **Quinta fase: Procesamiento de los datos.**

El proceso de análisis de datos, consistió en el análisis cuantitativo y cualitativo de la información presentada, basada en los objetivos planteados, tanto objetivo general y específicos. Los resultados fueron obtenidos por el formulario Google el mismo presenta los resultados en Excel posteriormente se exporto los datos al programa SPSS (Sistema de Software Estadístico), permitiendo la elaboración de cuadros y gráficos donde se plasmaron los datos expresados en frecuencias y porcentajes, luego se procedió a realizar un análisis cualitativo de los mismos, obteniendo conclusiones refrendadas de acuerdo a los resultados adquiridos.

**Sexta fase: Elaboración del informe final.**

En la fase final, se procedió a la redacción, preparación y presentación del trabajo de investigación. Una vez culminado será entregado al docente guía de la materia, encargado de evaluar dicho trabajo con todas las correcciones correspondientes, para la posterior exposición y defensa.

# **CAPÍTULO V**

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, expresados cuantitativamente a través de cuadros y gráficos, así como también el respectivo análisis cualitativo de acuerdo a los Objetivos

Específicos propuestos en la presente investigación, estos datos permiten conocer la identificación del estilo de liderazgo que predomina en los líderes de la Federación de Gremialistas de Tarija Cercado, según su autopercepción; a la vez la apreciación que tienen las bases o afiliados sobre el estilo de liderazgo que presentan sus líderes o representantes de sindicato.

### 5.1. OBJETIVO N°1

El Primer Objetivo Específico de la investigación dice: *“Determinar los estilos de liderazgo: democrático, autocrático o laissez-faire es el que predomina en los líderes de las Federaciones de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado”*.

Para dar respuesta a este objetivo y realizar un mejor análisis se presenta la información ordenada de la siguiente manera: en primera instancia se presentan por separado los cuadros de cada uno de los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y laissez faire) y finalmente un cuadro donde se presentan los tres estilos de líderes de manera conjunta.

### 5.1.1. Liderazgo Autocrático

**CUADRO N°5**  
**TEST DE LIDERAZGO – KURT LEWIN**  
**ESTILO DE LIDERAZGO AUTOCRÁTICO DE LOS LÍDERES**

N°	Pregunta	Acuerdo		Desacuerdo	
		f	%	f	%
1	El líder que mantiene relaciones amistosas con sus bases le cuesta imponer disciplina	67	95,7%	3	4%
4	El líder debe hacerse sentir siempre que él, es el que manda	2	3%	68	97%
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina	70	100%	-	-
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el líder lo haga solo.	-	-	70	100%
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de las bases prefieren noviembre. Usted decide que será octubre.	-	-	70	100%
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	40	57%	30	43%
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el líder no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	-	-	70	100%
22	Un buen líder es aquél que puede excluir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	-	-	70	100%
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su líder inmediato.	2	3%	68	97%
28	Cuando se fijan objetivos, un líder no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus bases.	1	1%	69	99%
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con los bases. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	70	100%	-	-

**Fuente:** Elaboración propia

En el presente cuadro se presentan los ítems correspondientes a las preguntas que caracterizan a los líderes que ejercen su función de manera autocrática, partiendo del concepto que propone el autor del test, quien indica: “Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de las bases, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las

condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones” (Kurt, 1939).

Al analizar los datos obtenidos de acuerdo a los dos reactivos expuestos en el test en relación a que los líderes escojan si están de *acuerdo* o en *desacuerdo* a las premisas propuestas, encontramos:

El cien por ciento (100%) de los líderes encuestados está de acuerdo con la proposición de que *para mantener la disciplina de los afiliados la forma más eficiente de hacerlo es a través de castigo* (Ítem N° 7); misma que, según información obtenida en la Oficina de la Federación de Gremialistas, dichos “castigos” son pecuniarios, sanciones que van de acuerdo a las faltas cometidas y si son reincidentes los montos de dinero con los que se sanciona a los afiliados es mayor. Este aspecto lo conocen bien todos los afiliados a los diferentes sindicatos y se someten al pago determinado según sus estatutos, bajo pena de que en caso de incumplimiento pueden llegar a perder el derecho de mantener su puesto de venta. También los castigos pueden ir en detrimento del afiliado, mediante la clausura o cierre del puesto de venta por un cierto periodo de tiempo, de acuerdo a la falta cometida.

De acuerdo a testimonio de las bases existe una especie de “control social” al interior de cada sindicato, ya que entre ellos se regulan y denuncian ante sus líderes y entes reguladores, en caso de percibir alguna anomalía en el cumplimiento del reglamento, horarios, atención, etc.

Encontramos que el cien por ciento (100%) de los líderes concuerdan en *preferir realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes, antes que promover reuniones con pequeños grupos de bases* (Ítem N° 31). Indican que a través de la experiencia han visto que es mucho mejor realizar asambleas con todos los miembros de base, ya que de esta manera se evita la pérdida de tiempo, además se elimina especulaciones y malos entendidos que pudieran surgir en caso de realizar reuniones con pequeños grupos, asimismo la comunicación es directa y da lugar a responder preguntas o escuchar sugerencias. Según reglamento cuando la Federación o el Sindicato al que están afiliados los gremialistas llama a Asamblea la asistencia es obligatoria, bajo sanción en caso de inasistencia.

Otro alto porcentaje: noventa y cinco por ciento (95,7%) concuerda en que *al líder que mantiene relaciones amistosas con sus bases le cuesta imponer disciplina* (Ítem N° 1), posiblemente debido a que llegarían a tener una relación más dispada y amigable con los miembros de base, haciendo que éstos pierdan el “respeto a la autoridad” que sus líderes manejan dentro del grupo y de acuerdo a los datos obtenidos es evidente que más les interesa mantener ese tipo de relación de respeto a la autoridad antes que una relación amistosa con las bases, constituyéndose en personas que denotan cierta importancia y un halo de superioridad dentro de su gremio.

Con relación de los factores en los que los encuestados se encuentran en **desacuerdo** suponemos que se trataría de aquellos líderes que no comparten una postura autocrática, ya que no están de acuerdo a ejercer una posición verticalista en el ejercicio de sus funciones, como, por ejemplo:

El cien por ciento (100%) está en **desacuerdo** con las premisas expuestas en los ítems N° 10, 13, 19 y 22, en un poco menor porcentaje los ítems 28, 4 y 25, teniendo todos los ítems la misma tónica, en el que se expresa autoritarismo y determinación vertical del líder, demostrando con estos datos que no están de acuerdo con ejercer un liderazgo autocrático con sus bases.

Es de hacer notar que el tres por ciento (3%) está **de acuerdo** con que *El líder debe hacerse sentir siempre que él, es el que manda* (Ítem N° 4); también un tres por ciento (3%) considera que: *Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su líder inmediato* (Ítem N° 25); este tipo de afirmaciones hacen referencia a personas autoritarias, que ejercen las funciones de dirigentes gremiales posiblemente de manera despótica o dictatorial.

El único ítem en el que se obtuvieron cifras similares tanto en los reactivos *de acuerdo* y *en desacuerdo* con 57% y 43% respectivamente, es en el ítem N° 16 que afirma: *En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas*, denotando una posición ambivalente acerca de la efectividad para encontrar soluciones a nivel grupal. Al respecto Arturo Bados y Eugeni García Grau, de la Universidad de Barcelona-España plantean el tema de: Resolución de problemas, donde indican que se trata de “Un proceso cognitivo-afectivo-

conductual mediante el cual una persona intenta identificar o descubrir una solución o respuesta de afrontamiento eficaz para un problema particular” (Grau, 2014).

En resumen, se puede observar que en muy pocas afirmaciones que plantea el test los consultados están *de acuerdo*, y podrían reconocer su liderazgo como autocrático, de hecho, se encuentran mayores porcentajes *en desacuerdo* o sea que no se ven a sí mismos ejerciendo ese tipo de liderazgo.

Según el autor Kurt Lewin los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de las bases, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. (Kurt, 1939)

Por lo que se deduce, que la minoría de los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, respondió a favor del estilo autocrático, lo que se puede pensar que esta cantidad de líderes optan por este estilo de liderazgo sobre sus bases, para tener un control total sobre sus grupos, ya que es un estilo de liderazgo unidireccional, donde la persona como líder no necesita consultar al grupo, para tomar una decisión y toda la autoridad es centralizada en el líder.

En cuanto a las ventajas de este estilo, exime de responsabilidad a todos los miembros del grupo, sus decisiones son rápidas, tiene un control total sobre el proceso y puede ser muy eficiente en campañas concretas cuando se requieren resultados a corto plazo, entre las desventajas que se obtienen al aplicar este modelo de estilo autocrático pueden ser lo siguiente: crean una baja motivación, se enfocan mucho a los resultados, crean un sentimiento muy bajo pertenencia, bajo autoestima entre los colaboradores, bajo compromiso de parte de los subordinados, bajo clima laboral por todas las acciones antes mencionadas.

### **5.1.2. Liderazgo Democrático**

A continuación, se presentan las preguntas del test de Lewin que hacen referencia al estilo de líder democrático, expresado en frecuencias y porcentajes, las que se encuentran resaltadas con celeste son las que fueron contestadas con inclinación democrática.

**CUADRO N°6**  
**TEST DE LIDERAZGO – KURT LEWIN**  
**ESTILO DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO DE LOS LÍDERES**

N°	Pregunta	Acuerdo		Desacuerdo	
		f	%	f	%
2	Los de base obedecen mejor las órdenes amistosas que a los que no lo son.	1	1%	69	99%
5	El líder debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	69	99%	1	1%
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de los sindicatos.	70	100%	-	-
11	El líder debe mantener a sus bases informado sobre cualquier decisión que le afecte.	69	99%	1	1%
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en su sindicato. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	70	100%	-	-
17	Si dos bases están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el líder es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	69	99%	1	1%
20	El líder debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección con sus bases.	68	97%	2	3%
23	Lo mejor que puede hacer un líder al asignar un trabajo es solicitar a las bases que le ayude a preparar los objetivos.	70	100%	-	-
26	Cuando un subordinado critica a su líder, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	69	99%	1	1%
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el líder debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con las bases inmediatas.	68	97%	2	3%
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el líder, a las asambleas.	40	60%	30	40%

**Fuente:** Elaboración propia

Existen diferentes estilos o tipos de liderazgo, según la teoría recogida: “Los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta

interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (Baztar, 2006, pág. 27), partiendo de esa premisa en este apartado hacemos un análisis acerca del liderazgo democrático, percibido desde la perspectiva de los propios actores, es decir los líderes gremiales.

De acuerdo a los datos obtenidos a través de los resultados que arroja el test, se encuentra que los líderes de los Sindicatos que conforman la Federación de Gremiales de Tarija-Cercado respondieron de la siguiente manera a los ítems que corresponden al estilo de líder democrático:

Los mayores porcentajes se sitúan en el reactivo *de acuerdo*, demostrando que perciben la opción democrática como una mejor manera de ejercer su liderazgo.

En las preguntas N° 8, 14 y 23, es unánime la respuesta del cien por ciento (100%), en preguntas que van relacionadas a ser claros y dar explicaciones sobre los objetivos y políticas; prefieren someter a votación las decisiones del sector al que representan y no dudan en solicitar ayuda de las bases en caso de necesitar.

El noventa y nueve por ciento (99%) de los líderes encuestados, respondiendo a las preguntas N° 5, 17 y 26 que consideran que se deben realizar reuniones para resolver los problemas que se manifiesten dentro de la Federación; consideran que si surgen problemas entre dos miembros de base la mejor opción sería la de llamar a los dos miembros en conflicto a su despacho y buscar una solución entre los tres; y no temen las críticas, en todo caso discuten las diferencias que pudieran surgir de manera exhaustiva.

También un porcentaje alto de noventa y siete por ciento (97%) se encuentran en las preguntas N° 20 y 29, que hacen referencia a la debida supervisión y cercanía con las bases para establecer contactos y dar dirección oportuna; así como también, discutir ampliamente con las bases cuando se tienen que fijar objetivos.

Resulta sugestivo el resultado obtenido en la pregunta N° 2 que dice: “Los de base obedecen mejor las órdenes amistosas que a los que no lo son”, en la que encontramos que noventa y nueve por (99%) respondió que estarían en *desacuerdo* con dicha afirmación, posiblemente consideran que, a pesar de estar de acuerdo en el estilo de líder democrático, el respeto y obediencia de sus subordinados no se logra si el líder se muestra muy amistoso.

Según el autor Kurt Lewin, los líderes que siguen el patrón de líderes democráticos, no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a las bases, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario. (Kurt, 1939)

Considerando el cuadro anterior y los resultados obtenidos, la mayoría de los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, expresan que practican el estilo de liderazgo democrático, por lo que se podría suponer que este estilo liderazgo, reúne y trabaja en conjunto con la población base, las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo son tomadas en cuenta para alcanzar los diferentes objetivos, creando así un sentimiento de pertenencia.

Observando las respuestas de los encuestados se puede deducir que los líderes aplican este estilo por las ventajas que posee como ser: una mayor autonomía, mejor comunicación fluyendo en todas las direcciones, tienen un mayor índice de innovación dentro del grupo, mayor sentimiento de pertenencia al grupo y un mejor clima laboral dentro de los sindicatos.

Entre las desventajas de este estilo, podemos mencionar lo siguiente: puede ser lento en la implementación, ya que se tiene que generar un ambiente de confianza, puede fracasar si los miembros del grupo no cuentan la suficiente madurez, el líder puede volverse demasiado dependiente de los demás. (Kurt Lewin 1951)

### **5.1.3. Liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal**

A continuación, se presenta el cuadro N° 7, con las respectivas preguntas y los datos obtenidos, expresados en frecuencias y porcentajes, las que se encuentran resaltadas con celeste son las que fueron contestadas con inclinación al Laissez Faire o Liderazgo Liberal.

**CUADRO N°7**  
**TEST DE LIDERAZGO – KURT LEWIN**  
**ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE DE LOS LÍDERES**

N°	Pregunta	Acuerdo		Desacuerdo	
		f	%	f	%
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del líder. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con su personal de base	1	1%	69	99%
6	El líder no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus bases.	-	-	70	100%
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su líder da a un problema, lo mejor es pedir a la base que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	29	41%	41	59%
12	El líder debe establecer los objetivos, y que sean las bases los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	69	99%	1	1%
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el líder debe alentar a sus bases a que se pongan en contacto con él.	68	97%	2	3%
18	Las bases que demuestren ser competentes no deben ser supervisadas.	40	57%	30	43%
21	Si dos bases están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el líder debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	40	57%	30	43%
24	El líder no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con sus bases. Se atiene al buen juicio de ellos.	70	100%	-	-
27	Al líder le basta obtener datos de cada sector bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	2	3%	68	97%
30	Son las bases quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	4	6%	66	94%
33	El buen líder se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplean sus bases.	4	6%	66	94%

**Fuente:** Elaboración propia

Con relación al estilo de liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal, el autor del test indica: En general se considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, funciona muy bien cuando las bases son personas capaces y con un alto nivel de motivación y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores. (Kurt, 1939)

Como se puede observar en el cuadro este estilo de liderazgo no resulta ser de la preferencia de los líderes encuestados, por lo que encontramos bajos porcentajes en la mayoría de los ítems, solamente en la pregunta N° 24 muestran que están **de acuerdo** en un cien por ciento (100%), la misma dice: *El líder no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con sus bases. Se atiende al buen juicio de ellos.* Donde se demuestra que existiría una buena visión acerca del buen juicio de sus adeptos.

A la pregunta N°12 “*El líder debe establecer los objetivos, y que sean las bases los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo*”, se encontró que 99% de los encuestados estarían **de acuerdo** con esta afirmación, demostrando que prefieren realizar un trabajo de dirección y establecimiento de objetivos y dejar a las bases que determinen la forma de llevar a cabo las tareas dispuestas en asamblea y 97% opinan que “*Para comunicaciones diarias de rutina, el líder debe alentar a sus bases a que se pongan en contacto con él*”, respuesta que posiblemente expresa la importancia que los dirigentes consideran que tiene la comunicación directa entre el líder con sus bases.

Al respecto, Newstrom dice que entre las habilidades humanas que el líder debe tener es: un conjunto de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad y sobre todo manifestar apoyo para los trabajadores que lo requieren. Algunos cuestionarios revelan que los colaboradores calificaban como más importante tener a un jefe que se preocupa, que los pagos y las prestaciones. Ningún líder en ningún nivel organizacional se escapa del requisito de tener buenas cualidades humanas. Es una parte importante para la conducta del liderazgo. (Newstrom, 2011).

Los resultados que se observan en el cuadro N° 7 confirman lo que el autor del test explica: “Los líderes de este tipo dejan que las bases tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas. Al ser un sistema de liderazgo totalmente delegativo, el papel del líder no es tan importante como en otros sistemas, por lo que la organización no se resiente en las ausencias temporales del mismo” (Kurt, 1939).

Considerando los resultados obtenidos a través de las respuestas que dieron los líderes de la Federación de Gremialistas de la ciudad de Tarija Cercado, se observa que algunos están de acuerdo con el estilo de liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal; lo que quiere decir que algunos optan por que las bases tomen sus propias decisiones, aunque las mismas no se responsabilicen de los resultados. Las ventajas de este estilo de liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal, si la madurez y el compromiso de los colaboradores es la adecuada, puede impulsar la motivación de los mismos, ya que se refuerza la libertad en la toma de decisiones y la confianza, de la misma forma, mejora las competencias ligadas a la creatividad agiliza los procesos y la materialización de los resultados ya que casi no se invierte tiempo en reuniones de equipo ya que las bases gestionarán sus planes de desarrollo.

#### 5.1.4. Resumen del objetivo N°1

**CUADRO N°8**  
**TEST DE LIDERAZGO – KURT LEWIN**  
**ESTILO DE LIDERAZGO**

Estilo de Liderazgo	F	%
Autocrático	21	30%
Democrático	27	38%
Laissez Faire	22	32%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para dar cumplimiento al objetivo específico número uno que dice: *Determinar cuál de los estilos de liderazgo: democrático, autocrático o laissez-faire es el que predomina en los líderes de las Federaciones de Gremiales de la ciudad de Tarija cercado*, se utilizó como

instrumento el test de Kurt Lewin que consta de 33 preguntas, las cuales están divididas en 11 preguntas para cada estilo de liderazgo, cuyos porcentajes y frecuencias se exhiben en el presente cuadro.

El test fue aplicado a la muestra constituida por 70 líderes que conforman la dirigencia de gremialistas; de este modo se obtuvo un resultado bastante homogéneo, donde se percibe que no hay un estilo de liderazgo marcado, ya que ninguno supera el cincuenta por ciento, de todos modos el estilo de liderazgo democrático es el predominante con treinta y ocho por ciento (38%), treinta y dos por ciento (32%) se identifican con el liderazgo de estilo libre o *laissez faire*, y el treinta por ciento (30%) considera que poseen el estilo autocrático de liderazgo.

Posiblemente aquellos líderes que indican practicar el estilo de liderazgo democrático se inclinan más por este estilo de liderazgo por las ventajas que representa, tal como menciona Kurt Lewin: “Una mayor autonomía, mejor comunicación fluyendo en todas las direcciones, tienen un mayor índice de innovación dentro del grupo, mayor sentimiento de pertenencia al grupo y un mejor clima laboral dentro de los sindicatos” (Kurt Lewin 1951).

También cabe mencionar que el líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidades en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador. Además, el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. Es un líder que comparte la toma de decisiones con otros miembros de la organización y, por tanto, está conectado con una alta moralidad en la mayoría de las situaciones. Hackman y Johnson (2013) pág. 186.

## **5.2. OBJETIVO N°2**

Dando cumplimiento al objetivo número dos, que dice: *Analizar la percepción de las bases sobre el liderazgo que ejercen sus líderes en la Federación de Gremiales de la ciudad de*

*Tarija Cercado*, se presenta el siguiente cuadro con porcentajes y frecuencias, así como el respectivo análisis de los resultados encontrados.

### 5.2.1. Estilo de liderazgo que perciben las bases acerca de sus líderes

**CUADRO N°9**  
**ADAPTACIÓN DEL TEST DE LIDERAZGO – KURT LEWIN**  
**ESTILO DE LIDERAZGO QUE PERCIBEN LAS BASES DE SUS LÍDERES**

Estilo de Liderazgo	F	%
<b>Autocrático</b>	66	17%
<b>Democrático</b>	218	<b>57%</b>
<b>Laissez Faire</b>	98	26%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Para definir el concepto de percepción recurrimos al Diccionario de la Lengua Española (s/f), donde se indica: la percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los sentidos sensoriales, los cuales dan una realidad física del entorno. Se define como la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo. También se define como un proceso mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta los estímulos, para darle un significado a algo. Toda percepción incluye la búsqueda para obtener y procesar cualquier información. La percepción es el primer proceso cognoscitivo, a través del cual los sujetos captan información del entorno y que permiten al individuo formar una representación de la realidad.

De acuerdo a los datos obtenidos acerca de la percepción que tienen las bases sobre el estilo de liderazgo que ejercitan sus dirigentes en las funciones que desempeñan, encontramos que más de la mitad, el cincuenta y siete por ciento (57%) consideran predominante el estilo de liderazgo *democrático*. Al parecer la percepción de las bases difiere con los resultados del anterior cuadro, en el que 38% de los dirigentes se consideran a sí mismos democráticos, en relación al 57% que las bases los perciben, lo mismo sucede con los otros estilos de liderazgo, donde los líderes se perciben de una manera y las bases de otra.

Al respecto, Barrientos indica que: “La percepción social es el estudio de las influencias sociales sobre la percepción. Hay que tener en cuenta que las mismas cualidades pueden

producir impresiones diferentes, ya que interactúan entre sí de forma dinámica” (Barrientos, 2016).

La percepción puede entonces definirse como el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto (Friedman, 1982).

Es posible que el deseo de todo afiliado es contar con líderes que sean equitativos y justos, capaces de escuchar a sus bases y que sepan dar cabida a las intervenciones y aportes que puedan dar éstos para bien de su gremio, así como contar con personas capaces de debatir nuevas ideas y de considerar al conjunto de miembros para tomar decisiones y no hacerlo de manera unilateral, es decir perciben con agrado al líder denominado *democrático*; en el cuadro de referencia observamos que el menor porcentaje se encuentra en el liderazgo *autocrático*, ya que la percepción es aún más negativa cuando el dirigente resulta ser autoritario y dictatorial, es la forma de líder menos aceptado por las bases; posiblemente porque en el fondo todos deseamos gozar de libertad y autonomía de acción, ser bien representados, pero no sentirse “manejados” por su dirigente o líder sindical, según lo que opinaron verbalmente miembros de base cuando respondieron el cuestionario, tal como lo expresa K. Lewin: “El estilo democrático que describió Lewin es muy distinto al liderazgo de tipo autoritario. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a las bases, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario. La mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático por encima del autoritario y del “laissez-faire”, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con uno de estos estilos. Sin embargo, el liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva” (Kurt, 1939).

Existe otro tipo de liderazgo que según la percepción de las bases no distinguen en sus dirigentes, por ello se aprecia un porcentaje poco relevante en el cuadro N°9, nos referimos al líder de *estilo libre o laissez faire*, que basa su accionar en las actividades del gremio en un “dejar hacer”, que puede llevar al caos de la institución, por la falta de compromiso y dirección en líder. Pacsi Choque, Ana Yohanna y otros en una investigación realizada para la Universidad peruana Unión, sobre este estilo de liderazgo concluyen que: “El liderazgo laissez

faire, puede ser conceptualizado de la siguiente forma: como un líder que carece de compromiso con su organización. Para Martínez (2004), el líder laissez faire o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros” (Choque, 2014).

De hecho, el cumplimiento de metas y objetivos claros que conducen a la cohesión de grupo, así como a la defensa de sus derechos fundamentales y logros del sector, está muy ligada a la figura de su líder y a la percepción que las bases tienen de él, por lo que podemos observar que los grupos humanos congregados en sindicatos de la Federación de Gremialistas, perciben a sus líderes como personas en los que pueden depositar su confianza y tener la seguridad de que harán una buena gestión que garantice sus requerimientos; tal como lo expresaba una de las personas encuestadas:

*“Estamos tranquilos porque sabemos que hemos elegido bien a nuestro líder, sabemos que “sacará la cara” por nosotros donde sea que haga falta, es firme y seguro, “no le tiembla” a nadie, pero también sabe escucharnos y solucionar los problemas del sector”, otra percepción de un miembro de base “veterano” como se presenta a sí mismo, dice textualmente: “Lo bueno es que ya lo conocemos, por eso lo hemos vuelto a elegir, hace buena gestión, no tenemos queja de nuestro líder, sabe manejar el sindicato, no se deja “mandonear”, es firme”.*

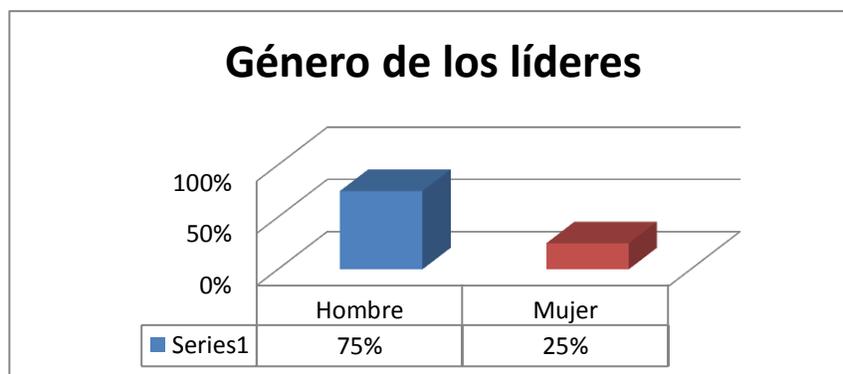
### **5.3. OBJETIVO N°3**

#### **5.3.1. Estilo de liderazgo empleado por hombres y mujeres líderes de la federación de gremiales de la ciudad de Tarija cercado.**

Para dar cumplimiento al objetivo número tres, que indica: *“Identificar cuál de los estilos de liderazgo es el más empleado por hombres y mujeres líderes de la federación de gremiales de la ciudad de Tarija cercado”*. Se procedió a analizar los resultados obtenidos a través de la aplicación del test de Kurt Lewin, se empezó por el análisis de los datos sociodemográficos descritos en el test de liderazgo, posteriormente se procedió a interpretar el estilo de liderazgo que presenta cada líder de la Federación de gremialistas. El análisis e interpretación de las características personales de la población se realizó mediante las frecuencias y porcentajes de acuerdo a la edad y género de los consultados.

### 5.3.2. Sexo de los líderes

**GRÁFICO N°1**  
**SEXO DE LOS LÍDERES**



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en el presente gráfico el sexo que predomina en los diferentes sindicatos de la Federación de Gremialistas de la ciudad de Tarija Cercado son los hombres con un 75% y las mujeres llegan a un 25%. Sobre este tema el observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe, plantea la problemática de la siguiente manera: En América Latina y el Caribe, persisten barreras estructurales y una cultura basada en modelos patriarcales que se expresa en consecuencias como el acceso desigual de las mujeres a diversos ámbitos públicos.

Frente a esta problemática, las cuotas constituyen acciones afirmativas que reconocen la desigualdad y la necesidad de medidas temporales para que la participación política de las mujeres avance más rápidamente. Asimismo, el debate regional ha ido más allá y se ha planteado un objetivo más amplio que el aumento del número de mujeres en el Congreso: la paridad. Esta, a diferencia de las cuotas, no es una medida transitoria, sino un objetivo, en cuanto principio ordenador permanente de la actividad política (Cepal, 2020).

Según los estudios realizados por esta y otras instituciones encuentran que las leyes emanadas en el Estado Plurinacional de Bolivia son pioneras en implementar leyes para la plena participación de la mujer en igualdad de condiciones y oportunidades, tal como lo expresa la siguiente Ley 26/2010, Ley del Régimen Electoral: Principio de Equivalencia "La democracia boliviana se sustenta en la equidad de género e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para el ejercicio de sus derechos individuales y colectivos, aplicando la paridad y

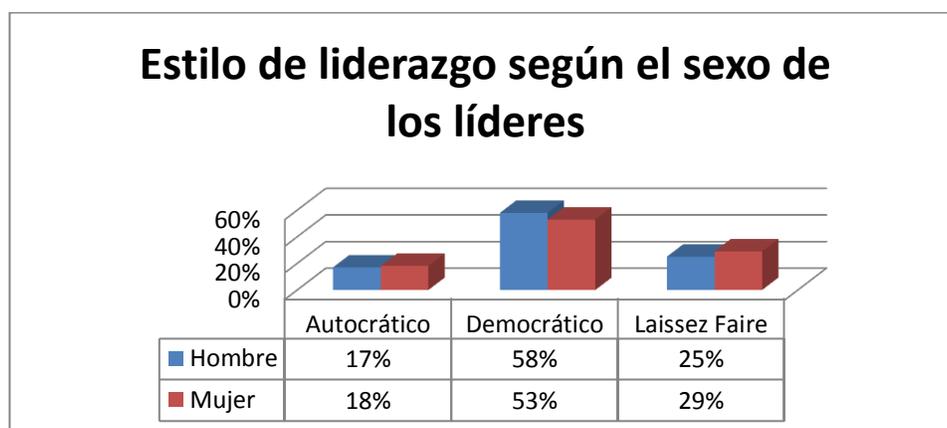
alternancia en las listas de candidatas y candidatos para todos los cargos de gobierno y de representación, en la elección interna de las dirigencias y candidaturas de las organizaciones políticas, y en las normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígena originario campesinos" (Art. 2, h).

El Art. 11 referido a la democracia intercultural considera el principio de equivalencia y alternancia y señala en su inciso c) "Las listas de las candidatas y candidatos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, elaboradas de acuerdo a sus normas y procedimientos propios, respetarán los principios mencionados en el párrafo precedente.". Lastimosamente dichas leyes se quedan en el papel, pudiendo comprobarse que la realidad es muy distinta y las mujeres siguen siendo relegadas y postergadas en diferentes ámbitos de liderazgo e interacción humana. (Cepal, Leyes de cuotas y paridad, 2020)

### 5.3.3. Sexo que predomina en los estilos de liderazgo

#### GRÁFICO N°2

#### ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN EL SEXO DE LOS LÍDERES



**Fuente:** Elaboración propia

Los datos obtenidos sobre el estilo de liderazgo tomando en cuenta la variante sexo, resulta sugestivo, ya que se puede apreciar una similitud casi constante entre hombre y mujeres, lo que permite deducir que no importa el sexo del líder sino el carácter del mismo y la manera en que se desenvuelve en las obligaciones contraídas frente a su gremio; si bien no se toma en cuenta a las mujeres en proporción a la cantidad de hombres que conforman el total de los líderes gremiales, observamos que el estilo es el mismo y seguramente tanto líderes hombres o

mujeres consiguen buenos resultados para sus sectores, teniendo la capacidad necesaria para manejar el gran conjunto humano que aglutina cada sindicato.

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es un estilo de liderazgo que permite crear mayor compromiso con la organización pues se centra en los subordinados involucrándolos en la toma de decisiones, delegando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores (Innova, 2017).

Bajo el presente criterio y partiendo de un análisis sobre el estilo de liderazgo democrático de hombres y mujeres líderes de la federación de gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, se puede evidenciar que con un 58% de hombres y un 53 % en mujeres se inclinaron hacia el estilo de liderazgo democrático, lo que demuestra que no parecen diferir en sus estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, por lo que se puede pensar que estos líderes, se manejan de la siguiente forma: Tiene en cuenta las opiniones y aportes de sus grupos, crean en ellos un sentido de pertenencia, delega las tareas a los miembros del grupo, promueven los resultados en conjunto y no crean competencia, utilizan un estilo de liderazgo más participativo, el poder no recae solo en el líder, sino en todo el grupo y también busca un bienestar común. Lewin definió una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo basándose específicamente en el comportamiento del líder.

El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Lewin (1951)

La teoría del liderazgo participativo de Vroom y Yetton, propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención de Vroom y Yetton no fue proponer una gran teoría del liderazgo, sino más bien centrar su interés en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.

En este modelo también se apoyaron en las investigaciones realizadas por Coch y French (1948), French, Israel y As (1960) y Morse y Reimer (1956) respecto a la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y el uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación. Vroom y Yetton, (1973)

Para Warrick menciona que un líder democrático realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales. Por otra parte, Adams y Yoder describe al líder democrático como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder. Adams y Yoder (1985)

Según Robbins y Coulter explica que en el Liderazgo Democrático-Participativo el líder sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Es un poco permisivo y deja que los otros integrantes del grupo también evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión. Robbins y Coulter (1999)

#### **5.4. OBJETIVO N°4**

El Cuarto objetivo introduce la variable edad, según el presente enunciado: *Determinar según la edad, qué tipo de liderazgo aplican los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado*. Cuyos resultados obtenidos mediante información recabada en las oficinas de la Federación de Gremiales, se plasma en los siguientes cuadros y gráficos, expresados en frecuencias y porcentajes que a continuación se detallan:

#### 5.4.1. Edad de los líderes

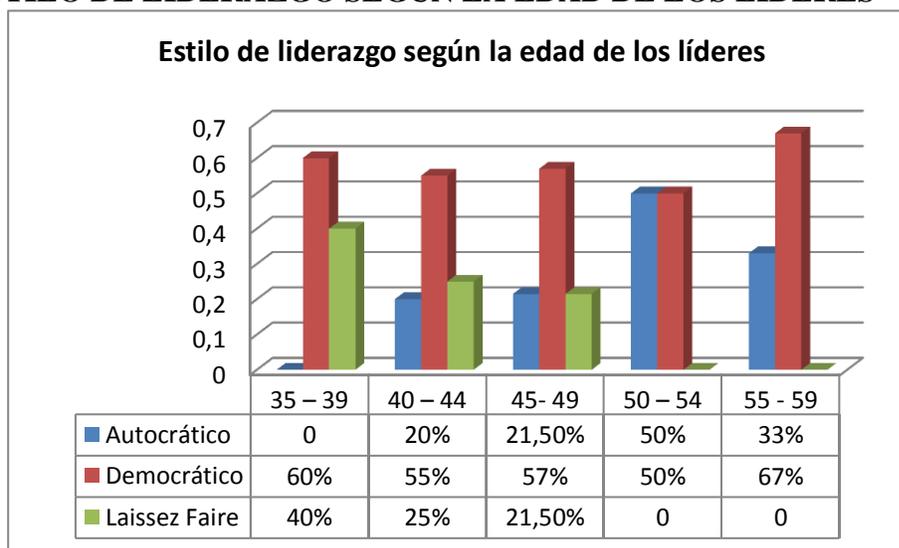
**CUADRO N°10**  
**EDAD DE LOS LÍDERES**

RANGO DE EDAD	LIDER	
	f	%
35 – 39	25	36%
40 – 44	20	29%
45- 49	14	20%
50 – 54	8	11%
55 - 59	3	4%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2. Edad que predomina en los estilos de liderazgo

**GRÁFICO N°3**  
**ESTILO DE LIDERAZGO SEGÚN LA EDAD DE LOS LÍDERES**



Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que tal parece que para ejercer liderazgo no se determina por la edad, ya que existen varios autores que mencionan la importancia de las habilidades innatas o adquiridas que posee la persona para ejercer el cargo de manera exitosa.

Según datos recabados, del total de líderes encuestados las edades de los mismos se encontrarían en el rango de edad que va de los 35 años hasta los 59 años, como se observa en

el gráfico, por lo tanto, no hay líderes más jóvenes, posiblemente porque para llegar a tener la confianza del sector se busca un cierto grado de madurez y experiencia, que tal vez no sea reconocida en personas de menor edad, así mismo el mayor porcentaje de líderes estaría comprendido en una edad intermedia que oscila entre los 35 a 44 o 49 años inclusive, pero va disminuyendo dramáticamente la cantidad de líderes de mayor edad, encontrando como tope de edad los 59 años para ocupar estos cargos, desestimando de esta manera la participación de personas mayores, cabe mencionar que antaño los ancianos eran considerados como más sabios y experimentados.

En el gráfico se pueden identificar las diferencias en el estilo de liderazgo según la edad, de acuerdo al objetivo específico planteado en la investigación. Se observa que si bien en cada rango de edad parecieran tener cierta manera o estilo de ejercer el liderazgo dentro de su comunidad, se puede comprobar que los líderes más jóvenes no practican el liderazgo autocrático, sino mayormente el liderazgo democrático y en buena proporción también el Laissez faire; aspecto contrario en el rango opuesto de los líderes mayores de la muestra, los que dicen tener un estilo de liderazgo mayormente democrático y autocrático, pero ninguno opta por el liderazgo Laissez faire. Los líderes comprendidos entre las edades de 40 a 44 y de 45 a 49 presentan liderazgos similares, con mayores porcentajes en el liderazgo democrático, luego el Laissez faire y con menor porcentaje ejercerían el liderazgo autocrático.

Al respecto, Núñez afirma que "es un sinsentido juzgar la edad de los líderes, porque nos encontramos con líderes senior que están en un momento de madurez profesional muy importante, pero también líderes jóvenes que pueden aportar mucho en un momento de transformación digital"; Gabaldón añade: "Es mucho más importante el estilo y la capacidad de liderazgo. Aunque sí que podríamos decir que los estilos de liderazgo también son dinámicos y han cambiado con el tiempo. Ahora hay también más diversidad en los estilos de liderazgo que hace años".

A esto, Pabla Flores, directora de Estudio Evolucionaria, complementa que "generalmente, asociamos ciertos estereotipos en relación al liderazgo. Por ejemplo, la mayoría de las veces pensamos que los hombres son mejores líderes y que se requiere madurez o experiencia para hacerse cargo de esta responsabilidad" (Arce, 2020).

Antes de considerar la edad, el sexo, la formación académica u otros factores, se deberían valorar la visión estratégica, la capacidad organizativa del trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, actualmente también es importante el conocimiento del uso de las nuevas tecnologías como medios eficaces de comunicación, así como los valores y la cultura compartida con su gremio.

Según Newstrom, afirma que un líder exitoso depende mucho más de la conducta, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Esta distinción es significativa ya que las conductas y habilidades se pueden aprender, modificar o transformar, en tanto que, en el corto plazo muchos rasgos son relativamente fijos. Los tres tipos amplios de habilidades se interrelacionan en la práctica, también se pueden considerar por separado. Newstrom (2011).

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación con el objetivo de identificar el estilo de liderazgo que predomina en los líderes de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija, mediante el cuestionario de Liderazgo Kurt Lewin se concluye de la siguiente manera:

Entre los rasgos más sobresalientes que se hallaron en cada variable, cabe destacar que no se encontró un tipo de liderazgo predominante entre los líderes de la Federación de Gremiales, ya que para los tres estilos: democrático, autocrático y *laissez faire*, los resultados son bastante homogéneos, por lo que se puede deducir que las personas que están ejerciendo cargos de dirección utilizan los diferentes estilos de liderazgo.

La investigación ha partido de la siguiente hipótesis: “*El estilo de liderazgo que predomina en los líderes de las federaciones de gremiales en la ciudad de Tarija, en la gestión 2021, es el autocrático*”. La hipótesis es **rechazada** ya que, desde la percepción de los propios líderes, se evidencia que no existen datos relevantes que favorezca más a uno u otro estilo de liderazgo, ninguno llega al cincuenta por ciento del porcentaje final.

Con un ligero porcentaje mayor se presenta el *liderazgo democrático* en los líderes de la Federación de Gremialistas de la ciudad de Tarija Cercado, en segundo lugar el estilo de liderazgo *laissez faire* y por último el autocrático, de acuerdo a los datos obtenidos a través del test aplicado y por los testimonios vertidos tanto por los líderes como de los gremialistas de base, estos afirman que la información fluye en todas direcciones y que todos los puntos de vista son tomados en cuenta por el líder, es por eso que existe mayor sentimiento de pertenencia dentro de la Federación, sintiéndose parte de un todo y al mismo tiempo reconocen su propia individualidad; las bases tienen mayor autonomía y cuando el líder se ausenta, la percepción de su falta es casi imperceptible ya que los colaboradores tienen autonomía y confianza en el proceso de toma de decisión.

Los resultados obtenidos para la segunda variable demuestran que las bases tienen su propia apreciación acerca del estilo de liderazgo que ejercen sus dirigentes, ya que de manera

mayoritaria de los afiliados los perciben bastante accesibles y empáticos con las necesidades del gremio, destacándose según su discernimiento, un estilo de liderazgo democrático por encima de los otros estilos de liderazgo; estos resultados permiten apercibirse que una es la visión que uno mismo tiene de su accionar (los líderes) y otra diferente es cómo los perciben desde fuera (las bases), donde muchas veces no hay una correspondencia entre una y otra percepción, como ocurre en el presente caso.

Es así que en relación a la segunda hipótesis que indica: *Las bases perciben que sus líderes ejercen un estilo de liderazgo democrático*, La misma **se confirma**, los resultados se tomaron de cada estilo independientemente al cien por ciento, evidenciándose que la percepción de las bases acerca del tipo de liderazgo que aplican sus líderes dentro de sus sindicatos es el democrático, reconociendo las ventajas que representa este estilo de liderazgo, tal como lo expresa Kurt, especialmente en la mayor autonomía, mejor comunicación, proactividad y cohesión de grupo.

Otra variable tomada para fines de investigación fue el factor de género, sobre cómo ejercen su liderazgo tanto los hombres como las mujeres, considerando que la manera de ser y actuar podría ser determinante en el estilo de líder, pero, tras la investigación se encontró gran similitud en los resultados, demostrando que evidentemente existen tanto varones como mujeres líderes que ejercen un liderazgo autocrático, democrático o laissez faire por igual; situándose los mayores porcentajes en el estilo de liderazgo democrático, demostrando así que ejercen mayor autonomía, buena comunicación y un clima institucional adecuado, a la vez son innovadores y proactivos, fomentando una mayor cohesión de los filiados a su sindicato.

Con referencia a la tercera hipótesis que dice: *Las líderes mujeres presentan un estilo de liderazgo laissez-faire, mientras que los varones son autocráticos*. La hipótesis **se rechaza** ya que el estilo de liderazgo ejercido tanto por hombres como por mujeres es el estilo de *liderazgo democrático*, no existiendo diferencias por el género de los líderes, según los resultados en la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, predomina en ambos géneros el estilo democrático.

Resulta llamativo comprobar que, con relación al género, la cantidad de líderes existentes en los diferentes sindicatos, el porcentaje de varones es muy superior al de mujeres, en este caso la dirigencia sindical o gremial está constituida mayormente por varones.

En referencia a la variable edad de los líderes, encontramos que los mismos se encuentran en el rango de 35 a 59 años, comprobando que la confianza depositada en sus dirigentes está relacionada con personas mayores de edad, con cierta experiencia de vida y con la suficiente madures para guiar a sus adeptos.

Encontramos que la mayoría de los líderes son jóvenes entre 35 a 39 años, y en menor porcentaje los líderes mayores entre 55 a 59 años, con relación al estilo de liderazgo en todos los rangos de edad se obtuvieron mayores porcentajes en el estilo democrático; así mismo, los dirigentes más jóvenes ejercen en mayor porcentaje el estilo democrático y el estilo laissez faire, no encontrándose ningún líder de estilo autocrático; en contraste con los líderes de mayor edad encuestados en los que se observa que mayormente ejercen el estilo democrático y algunos el estilo autocrático, más ninguno presenta el estilo laissez faire.

La última hipótesis dice: *Existen diferencias en el empleo del estilo de liderazgo en relación a la edad de los hombres y mujeres que ejercen el liderazgo en la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado, siendo los líderes de mayor edad más democráticos que los más jóvenes que son más autocráticos.* Según los resultados obtenidos se identificaron el estilo liderazgo según la edad, encontrándose algunos resultados que confirman la presunción y otros completamente contrarios a la afirmación inicial, por lo tanto, dicha hipótesis se **rechaza parcialmente**, ya que evidentemente los líderes de mayor edad manifiestan una tendencia ligeramente mayor en relación a los otros rangos de edad donde se mantienen los porcentajes de mayor proporción en relación al *liderazgo democrático*; mientras que los líderes más jóvenes, aquellos que conforman el rango comprendido entre los 35 a 39 años, no se ubican en el estilo de *liderazgo autocrático*.

Basándonos en los resultados de la investigación realizada, podemos mencionar que mayormente los dirigentes de la Federación de Gremiales utilizan el liderazgo democrático, porque estos líderes toman en cuenta las opiniones de los demás, la comunicación fluye en varias direcciones, generan y aceptan ideas de sus adeptos, proponen y ejecutan sus objetivos

en base al consenso del grupo. Finalmente se puede llegar a la siguiente conclusión: *el estilo de liderazgo que predomina dentro de la Federación de Gremiales de la ciudad de Tarija Cercado es el estilo de liderazgo democrático.*

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- Desarrollar actividades, talleres y capacitaciones tanto para líderes, como para las bases, para promover la participación entre ambos.
- Se sugiere que tanto líderes como bases ayuden a plantear los objetivos y las políticas que se manejan dentro de la Federación, la diversificación de opiniones puede colaborar a tomar decisiones correctas.
- Se sugiere promover la mayor cantidad de participación femenina dentro de la Federación de Gremiales, de acuerdo a las disposiciones emanadas de las leyes del Estado Plurinacional de Bolivia, con respecto a la paridad de género.
- Se recomienda la supervisión de los líderes a las bases, cuando estas realizan sus tareas, sirve como oportunidad para establecer un mejor contacto y dirección de los mismos.
- Es importante considerar que dentro de las necesidades humanas están las sociales, porque una relación entre los miembros debe ser satisfactoria ya que promueve la motivación a una productividad afectiva y comprometida.
- Sugerir que la federación de gremialistas una línea de staff de psicología para apoyar a los líderes y a las bases.
- Capacitar sobre el sistema de la organización dentro de la Federación de Gremiales, para que exista mayor coordinación entre líderes y bases.
- Se sugiere a futuros investigadores que realicen estudios de manera más específica y a profundidad a estos tipos de problemática.