



Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**

**Universidad Nacional de Misiones – Facultad de Ciencias Económicas – Departamento de  
Administración**

**IV Jornadas de Administración del NEA**

**II Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní**

**Lema “La Administración al servicio del desarrollo sostenible”**

**Posadas, Misiones, 3 y 4 de Septiembre de 2012**

**Área Temática: Entidades intermedias**

**Subárea: Responsabilidad Social**

**HABILIDADES TRANSFORMACIONALES EN EL LIDERAZGO DE  
COORDINADORES Y VOLUNTARIOS**

**Yamila Silva Peralta**

Docente – UNMDP – FP  
Funes 3250 – Mar del Plata  
0223 155 680 804  
yasilpe@hotmail.com

**Raúl de Vega**

Docente – UNMDP –FCES  
Funes 3250 – Mar del Plata  
0223 155 530 077  
raul2803@gmail.com

**Alicia Beatriz López**

Docente – UNMDP – FCES  
Funes 3250 – Mar del Plata  
0223 155 321 601  
alicia.lopez@educ.ar

# **HABILIDADES TRANSFORMACIONALES EN EL LIDERAZGO DE COORDINADORES Y VOLUNTARIOS**

Yamila Silva Peralta – Raúl de Vega – Alicia Beatriz López

## **RESUMEN**

El Grupo Tercer Sector de la UNMDP – FCES está realizando un estudio exploratorio para conocer las habilidades transformacionales del liderazgo de coordinadores y voluntarios en organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata.

Los datos se obtuvieron a partir de la aplicación del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), instrumento validado para medir la autopercepción de habilidades transformacionales en los dos grupos de actores.

Los resultados evidencian que sólo una habilidad transformacional (Influencia Idealizada) permitirían establecer diferencias entre coordinadores y voluntarios. Por otra parte, la Motivación Inspiracional sería una habilidad considerada necesaria en el trabajo voluntario, más allá del nivel de responsabilidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo – voluntariado – habilidades transformacionales – responsabilidad social

## **INTRODUCCION**

Los conceptos de Voluntariado y de Liderazgo pueden relacionarse, por lo menos, de dos formas diferentes: liderar a los voluntarios y el liderazgo de los voluntarios. Esta investigación plantea evaluar las habilidades transformacionales en dos grupos de actores: los coordinadores de voluntarios y los mismos voluntarios. El trabajo de campo se realizó con organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata durante 2011.

La literatura científica reciente muestra investigaciones en las que se evalúa el liderazgo de quienes ocupan puestos de coordinación, supervisión o dirección de voluntarios asociando esta competencia a la posición en la estructura organizacional y a los niveles de responsabilidad de cada puesto [1].

## MARCO TEÓRICO

Liderar voluntarios significa entender sus necesidades y, específicamente, el ajuste entre necesidades y requerimientos del puesto [2]. También reconoce sus dificultades y logros [3], ser soporte de los voluntarios ya existentes y capaz de atraer nuevos voluntarios [4], motivarlos, inspirarlos y ayudarlos frente a las dificultades, fomentar un buen clima de trabajo [5], potenciar el desarrollo, la capacitación y formación, delegar tareas, empoderar, ser proactivo frente a las dificultades, demostrar compromiso y ser creíble [6].

Tampoco puede desestimarse el articular logros y esfuerzos de los voluntarios, ceder poder cuando es necesario, estimular el aprendizaje, el compromiso y la autoconfianza, ser buen reclutador, selector, formador y evaluador de voluntarios [7].

En cambio, Culp, McKee y Patrick [8] no se centrarán en la posición formal en la estructura organizacional que tenga el voluntario. Antes bien, estudian las competencias críticas de los voluntarios que actúan en el terreno, identificando al liderazgo como una de ellas. Los voluntarios tienen que conducir reuniones, eventos y actividades diversas y tienen que formar y desarrollar a otras personas.

El liderazgo transformacional según Bass y Avolio [9] conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas, los líderes transformacionales buscan trascender los intereses de sus seguidores elevando sus deseos de logro y superación, potencian significativamente la confianza y auto-superación de otros permitiendo el desarrollo de las organizaciones. Son cinco las habilidades transformacionales: *Consideración Individual*, *Estimulación Intelectual*, *Motivación Inspiracional*, *Influencia Idealizada como atributo* y *como comportamiento*.

La habilidad *Consideración Individual* representa el apoyo, escucha, desarrollo y seguimiento personal del líder hacia cada uno de sus seguidores. La *Estimulación Intelectual* es la habilidad que incluye el cuestionamiento de supuestos, el pensamiento lateral, la creatividad y la innovación, el líder estimula a sus seguidores a pensar lateralmente, cuestionar y ser creativos.

La *Motivación Inspiracional* engloba la comunicación de una visión de futuro deseable y significativa, el líder persuade a sus seguidores con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible y despierta el espíritu de equipo para alcanzarla. Finalmente, la *Influencia Idealizada*, también llamada *Carisma*, refiere a que el líder es un modelo a seguir, una figura con la cual identificarse, comunica una visión clara y un sentido de misión colectiva, pone en evidencia comportamientos éticos y morales ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores.

A partir de las críticas recibidas [10] [11], Bass y Avolio [12] han dividido la *Influencia Idealizada* como atributo y como comportamiento. La *Influencia Idealizada como atributo* se refiere básicamente a la inspiración de orgullo, respecto y seguridad que promueve el líder (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir). Por otro lado, la *Influencia Idealizada como comportamiento* se centra en los comportamientos éticos, consistentes, íntegros del líder, quien transmite valores congruentes con sus acciones y promueve la importancia de una misión colectiva.

## MÉTODOS

Se trata de un estudio exploratorio, descriptivo, comparativo y cuantitativo que tiene como objetivo conocer las habilidades transformacionales de dos grupos de actores: los Coordinadores de Voluntarios y los mismos Voluntarios en diferentes organizaciones del Tercer Sector de la ciudad de Mar del Plata.

### Participantes

Se trabajó con una muestra intencional, no probabilística, de dieciséis organizaciones que se clasificaron en cinco categorías según los objetivos que persigue cada organización [13], según se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Muestra de organizaciones participantes**

Categorías	Objetivos
Medio Ambiente (n=2)	Protección, asistencia, recuperación y adopción de animales en situación de desamparo, accidentados y/o maltratados. Difusión. Concientización.
Servicios Sociales (n=6)	Asistencia socio, sanitaria a población en situación de desamparo/alto riesgo (deambulantes, sin techo, familias carenciadas, niños con enfermedades crónicas, ex presidiarios).

Cultura y Ocio (n=3)	Fomento y difusión de actividades culturales y deportivas.
Derecho, Asesoramiento Legal y Político (n=2)	Agrupación de inmigrantes y promoción de sus derechos.
Desarrollo y Vivienda (n=3)	Desarrollo físico, intelectual, social de niños y jóvenes. Promoción de la lucha por el acceso a la tierra, la vivienda y el hábitat.

La muestra global de la investigación consta de setenta y cuatro voluntarios. Se los organizó en dos categorías:

- Coordinadores: incluyen a las personas que trabajan voluntariamente coordinando el trabajo de otros voluntarios
- Voluntarios: incluyen a los voluntarios que no cumplen funciones de coordinación de otros voluntarios.

Teniendo en cuenta las variables socio-demográficas, se observa que el 25% de la muestra lo acumulan las mujeres entre 21 y 30 años. Las mujeres mayores de 60 años representan el 29,5% de la muestra y los varones de entre 21 a 30 años representan el 30% de la muestra, según se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2: Distribución de la muestra según género y edad**

Género	Edad						Total
	<20 años	21-30 años	31-40 años	41-50 años	51-60 años	>60 años	
Femenino	4	11	8	2	6	13	44
	9,1%	25,0%	18,2%	4,5%	13,6%	29,5%	100%
Masculino	0	9	5	4	7	5	30
	0,0%	30,0%	16,7%	13,3%	23,3%	16,7%	100%
Total	4	20	13	6	13	18	74
	5,4%	27,0%	17,6%	8,1%	17,6%	24,3%	100%

Nota. En gris se sombrearon aquellos porcentajes mayores relativos a las variables de la primera columna que acumularon más casos.

En relación al nivel formativo o educación de los voluntarios de la muestra, se observa mayor ocurrencia en el nivel “Secundario completo” (n=18) y “Universitario completo” (n=23). Al cruzarse con la variable anterior con la variable “Horas semanales de trabajo voluntario” observamos que los porcentajes mayores corresponden a “Hasta 5 horas semanales de trabajo voluntario” (44,4% y 47,8%, respectivamente). Esta información se presenta en la Tabla 3

**Tabla 3: Nivel educativo según horas semanales de trabajo voluntario**

Nivel educativo	Horas semanales de trabajo voluntario					Total
	No declara	Hasta 5 horas	De 6 a 10 horas	De 11 a 20 horas	Más de 20 horas	
Primario completo	1	1	0	0	1	3
	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100%</b>
Secundario incompleto	0	1	0	1	1	3
	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100%</b>
Secundario completo	2	8	5	3	0	18
	<b>11,1%</b>	<b>44,4%</b>	<b>27,8%</b>	<b>16,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Terciario incompleto	0	4	1	4	0	5
	<b>0,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Terciario completo	0	2	6	2	0	10
	<b>0,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Universitario incompleto	0	6	5	1	0	12
	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>41,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Universitario completo	2	11	6	1	3	23
	<b>8,7%</b>	<b>47,8%</b>	<b>26,1%</b>	<b>4,3%</b>	<b>13,0%</b>	<b>100%</b>
Total	5	33	23	12	5	74
	<b>6,8%</b>	<b>41,9%</b>	<b>31,1%</b>	<b>13,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>100%</b>

Nota. En gris se sombreadon aquellos porcentajes mayores relativos a las variables de la primera columna que acumularon más casos.

En relación a la variable “Antigüedad en el trabajo voluntario”, la muestra se distribuye mayormente entre “1 año o menos” y “Más de 1 año y hasta 3 años”. Si cruzamos esta variable con la variable “Horas semanales de trabajo voluntario” vemos que, los casos considerados en los niveles anteriores, mayormente trabajan “Hasta 5 horas semanales” como voluntarios. Esta información se expone en la Tabla 4.

Este cruzamiento es interesante para indagar acerca de la experiencia de los voluntarios en la gestión de sus tiempos personales. Por otra parte, permitiría estimar el valor del tiempo productivo no remunerado volcado a la sociedad.

**Tabla 4: Relación entre antigüedad en el voluntariado y horas dedicadas al trabajo voluntario**

Antigüedad en el voluntariado	Horas semanales de trabajo voluntario					Total
	No declara	Hasta 5 horas	De 6 a 10 horas	De 11 a 20 horas	Más de 20 horas	
1 año o menos	2	12	4	1	1	20
	<b>10,0%</b>	<b>60,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>100%</b>
Más de 1 y hasta 3 años	3	10	9	4	3	29
	<b>10,3%</b>	<b>34,5%</b>	<b>31,0%</b>	<b>13,8%</b>	<b>10,3%</b>	<b>100%</b>

Más de 3 y hasta 5 años	0	5	4	3	1	13
	<b>0,0%</b>	<b>38,5%</b>	<b>30,8%</b>	<b>23,1%</b>	<b>7,7%</b>	<b>100%</b>
Más de 5 años	0	4	6	2	0	12
	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>50,0%</b>	<b>16,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Total	5	31	23	10	5	74
	<b>6,8%</b>	<b>41,9%</b>	<b>31,1%</b>	<b>13,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>100%</b>

Nota. En gris se sombrearon aquellos porcentajes mayores relativos a las variables de la primera columna que acumularon más casos.

Cruzando las horas semanales remuneradas y voluntarias observamos que más del 47% de quienes trabajan hasta 40 horas semanales remuneradas (n=17) dedican hasta 10 horas semanales de trabajo voluntario. Son 21 los casos que dedican más de 40 horas semanales al trabajo remunerado, más del 70% de ellos dedican hasta 5 horas semanales de trabajo voluntario. De los voluntarios de la muestra que no trabajan (n=17) el 35% dedica hasta 20 horas semanales de trabajo voluntario. Esta información se expone en la Tabla 5

**Tabla 5: Relación entre las horas semanales remuneradas y las horas de trabajo voluntario**

Horas semanales remuneradas	Horas semanales de trabajo voluntario					Total
	No declara	Hasta 5 horas	De 6 a 10 horas	De 11 a 20 horas	Más de 20 horas	
No declara	0	1	0	0	0	1
	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Hasta 10 horas	0	20	0	0	0	2
	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
De 11 a 20 horas	0	1	3	0	0	4
	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>75,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
De 21 a 30 horas	0	6	3	0	3	12
	<b>0,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>100%</b>
De 31 a 40 horas	4	2	8	3	0	17
	<b>23,5%</b>	<b>11,8%</b>	<b>47,1%</b>	<b>17,6%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
Más de 40 horas	0	15	5	1	0	21
	<b>0,0%</b>	<b>71,4%</b>	<b>23,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100%</b>
No trabaja	1	4	4	6	2	17
	<b>5,9%</b>	<b>23,5%</b>	<b>23,5%</b>	<b>35,3%</b>	<b>11,8%</b>	<b>100%</b>
Total	5	31	23	10	5	74
	<b>6,8%</b>	<b>41,9%</b>	<b>31,1%</b>	<b>13,5%</b>	<b>6,8%</b>	<b>100%</b>

Nota. En gris se sombrearon aquellos porcentajes mayores relativos a las variables de la primera columna que acumularon más casos.

Finalmente, segmentando la muestra por nivel de responsabilidad y cruzando dicha variable con “Antigüedad en el trabajo voluntario”, observamos que en las sub-muestras de “Coordinadores” y “Voluntarios” los porcentajes más altos se concentran en el nivel “Más de 1 y hasta 3 años de antigüedad”. Seguidamente, la sub-muestra de “Coordinadores”



(comparativamente) acumula mayor porcentaje en la mayor antigüedad y la sub-muestra de “Voluntarios” acumula mayor porcentaje en la menor antigüedad. El resultado se muestra en la

**Tabla 6: Responsabilidad asumida en el trabajo voluntario según la antigüedad**

Responsabilidad	Antigüedad en trabajo voluntario				Total
	1 año o menos	Más de 1 y hasta 3 años	Más de 3 y hasta 5 años	Más de 5 años	
Voluntario	18	22	10	6	56
	<b>32,1%</b>	<b>39,3%</b>	<b>17,9%</b>	<b>10,7%</b>	<b>100%</b>
Coordinador	2	7	3	6	18
	<b>11,1%</b>	<b>38,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>33,3%</b>	<b>100%</b>
Total	20	29	13	12	74
	<b>27,0%</b>	<b>39,2%</b>	<b>17,6%</b>	<b>16,2%</b>	<b>100%</b>

Nota. En gris se sombrearon aquellos porcentajes mayores relativos a las variables de la primera columna que acumularon más casos.

### Instrumento

Se administró el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) propuesto por Avolio y Bass [14], instrumento que mide el liderazgo transformacional a partir de cinco subescalas, el liderazgo transaccional a partir de tres subescalas, el *laissez-faire* a través de una escala y las variables de resultados a través de tres escalas.

Suman un total de cuarenta y cinco ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de frecuencias. El MLQ ha sido sometido a evaluaciones psicométricas demostrando validez y confiabilidad adecuadas [15] [16].

**Tabla 7: Habilidades transformacionales según Avolio y Cols (2004)**

Liderazgo	Habilidad
Liderazgo transformacional	Consideración Individual
	Estimulación Intelectual
	Motivación Inspiracional
	Influencia Idealizada como comportamiento
	Influencia Idealizada como atributo

## Procedimiento

Entre los meses octubre y diciembre de 2011 se administró el MLQ. Los resultados fueron analizados utilizando el programa MS-Excel 2007. Se presentan descriptivos básicos y tablas comparativas.

Se establecieron niveles de respuesta según el percentil en el que se distribuyen las respuestas de los participantes a cada ítem siguiendo la tabla *Percentiles for Individual Scores Base don Self Ratings* del MLQ (2004). A su vez, se estableció la categoría residual “Sin respuesta” para los ítems que no obtuvieron respuesta por los participantes. La Tabla 8 detalla dichos niveles.

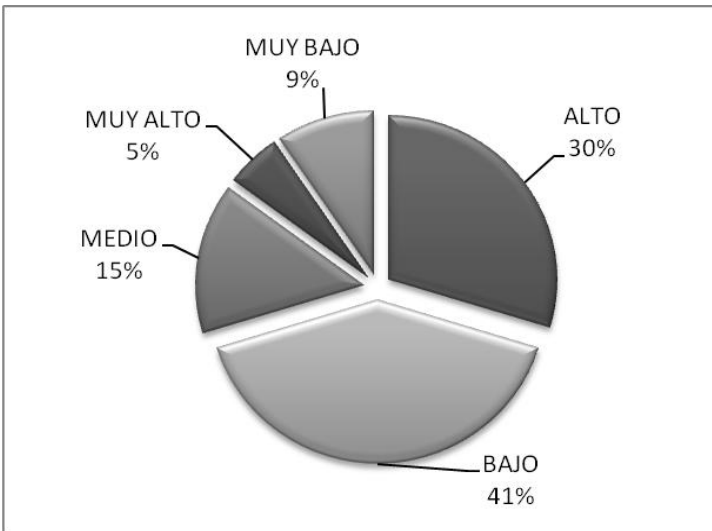
Tabla 8: Niveles de respuesta al MLQ

Nivel de respuesta	Percentiles
Muy bajo	Menos del percentil 10
Bajo	Del percentil 10 al 30
Medio	Del percentil 40 al 60
Alto	Del percentil 70 al 90
Muy alto	Más del percentil 90
Sin respuesta	---

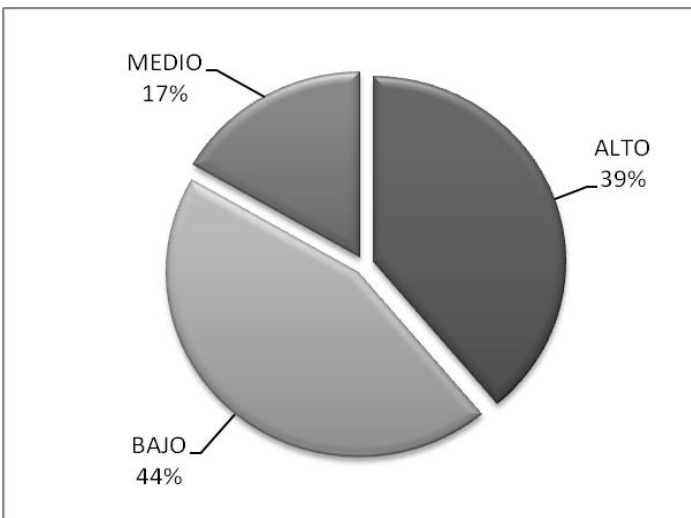
## RESULTADOS Y DISCUSION

### Sobre la consideración Individual

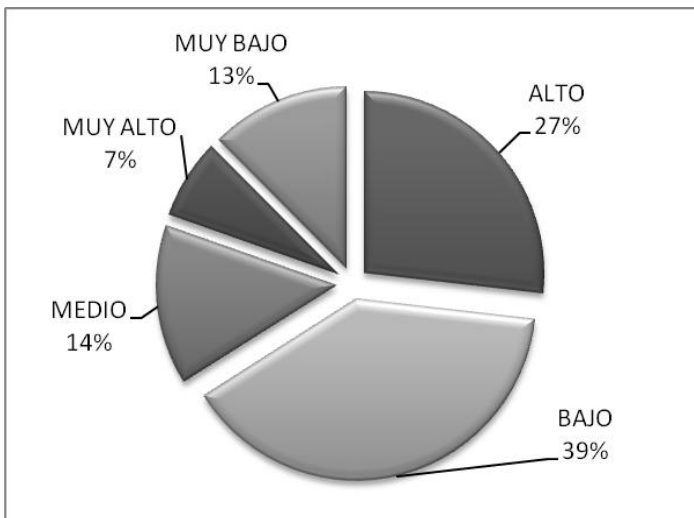
Los resultados muestran que un 41% de la muestra global se acumula en el nivel “bajo” y un 30% en el nivel “alto” (Ilustración 1). Al comparar las muestras independientes de Coordinadores y Voluntarios se observa que casi el 40% de los Coordinadores han puntuado en nivel “alto” y un 44% en nivel “bajo”(Ilustración 2) , mientras que casi el 40% de los Voluntarios han puntuado en nivel “bajo” y sólo el 27% en nivel “alto”. A su vez, los Voluntarios presentan más diversidad de niveles de respuesta respecto a los Coordinadores, ya que un 14% puntuaron en nivel “medio”, un 13% en nivel “muy alto” y un 7% en nivel “muy bajo” (Ilustración 3).



**Ilustración 1: Niveles de Consideración Individual en el total de la muestra**



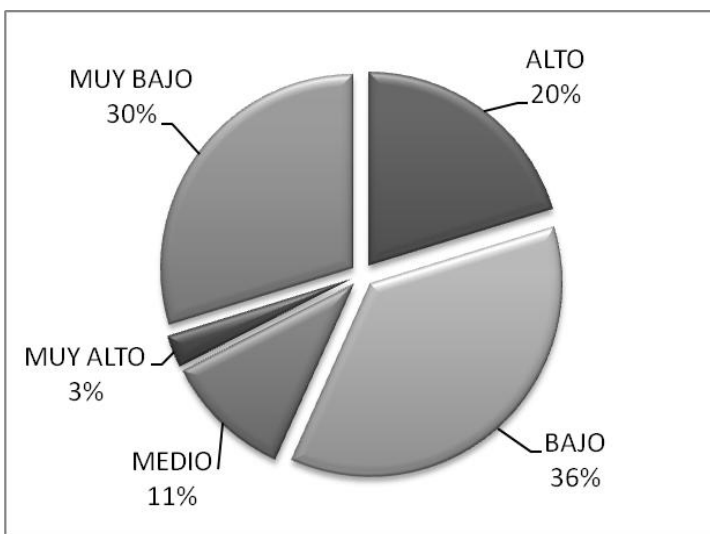
**Ilustración 2: Niveles de Consideración Individual en la muestra de Coordinadores**



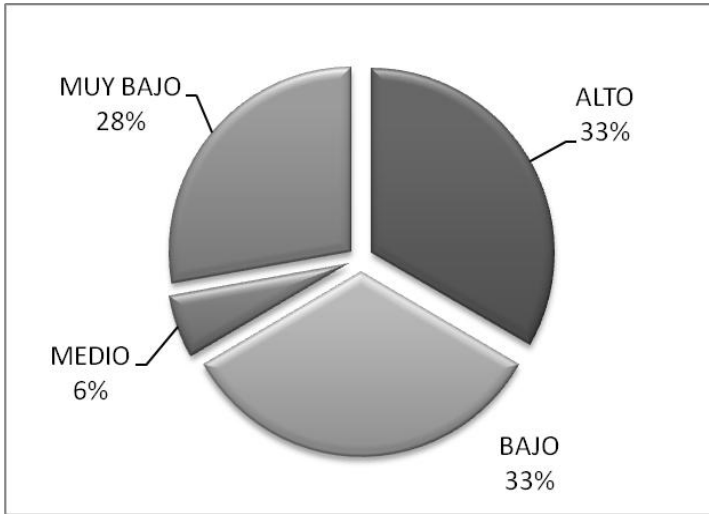
**Ilustración 3: Niveles de Consideración Individual en la muestra de Voluntarios**

### **Sobre la Estimulación Intelectual**

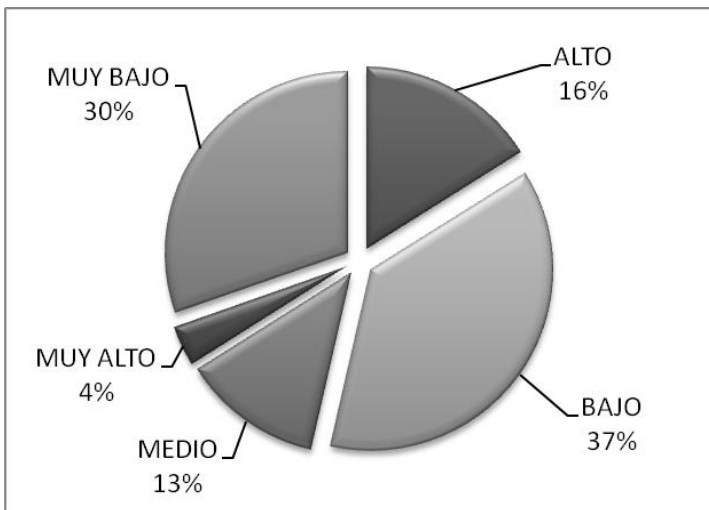
Respecto a esta habilidad, la muestra global se distribuye en los niveles “bajo” (36%), “alto” (20%) y “muy bajo” (30%) (Ilustración 4). Analizando las muestras independientes se observa que en los Coordinadores el nivel “alto” acumula un 33% (Ilustración 5) y sólo el 16% de los Voluntarios se encuentra en este nivel de respuesta (Ilustración 6), mientras que, tanto en Coordinadores como en Voluntarios, los niveles “bajo” y “muy bajo” acumulan juntos más del 60%.



**Ilustración 4: Niveles de Estimulación Intelectual en el total de la muestra**



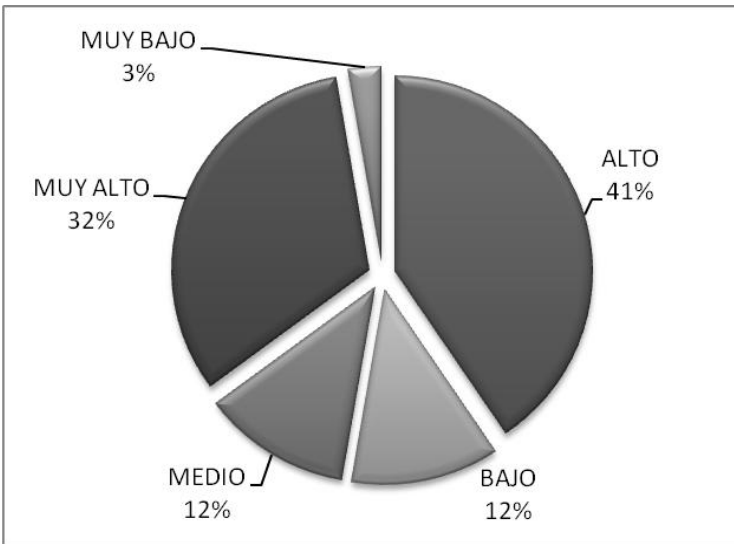
**Ilustración 5: Niveles de Estimulación Intelectual en la muestra de Coordinadores**



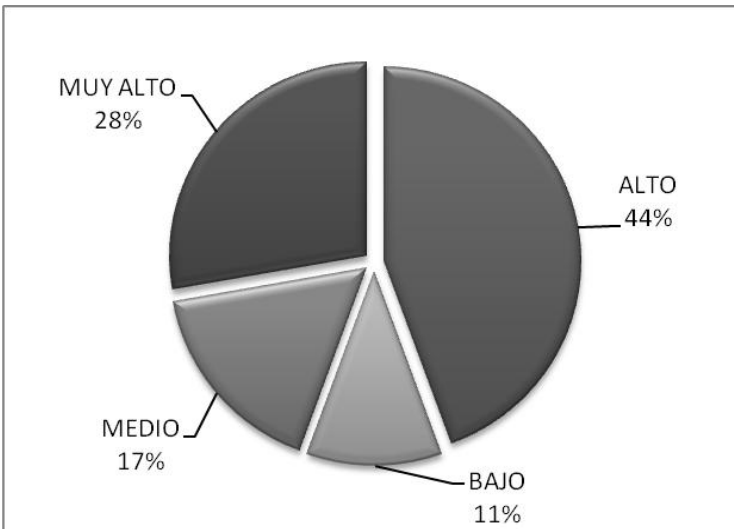
**Ilustración 6: Niveles de Estimulación Intelectual en la muestra de Voluntarios**

### **Sobre la Motivación Inspiracional**

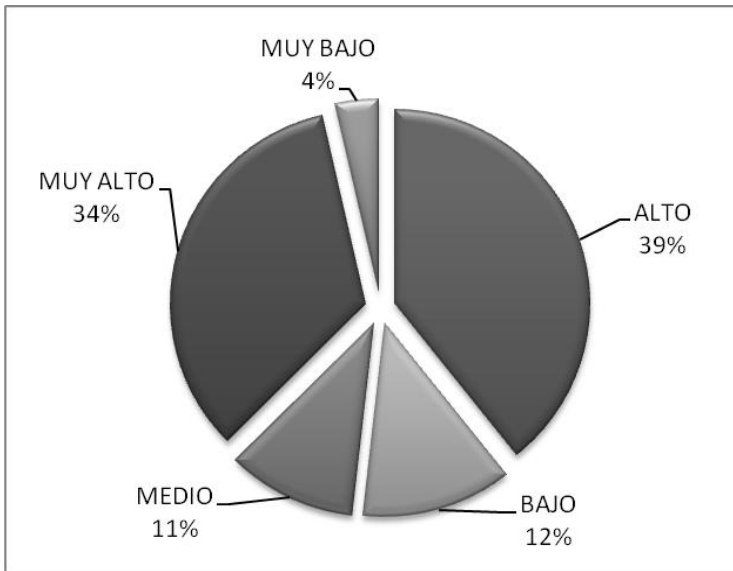
En la muestra global esta habilidad transformacional se concentró en los niveles “alto” y “muy alto” (juntos superan el 70%) (Ilustración 7). Al analizar las muestras independientes se observa que se repite esta situación tanto para Coordinadores como para Voluntarios (Ilustración 8 e Ilustración 9).



**Ilustración 7: Niveles de Motivación Inspiracional en el total de la muestra**



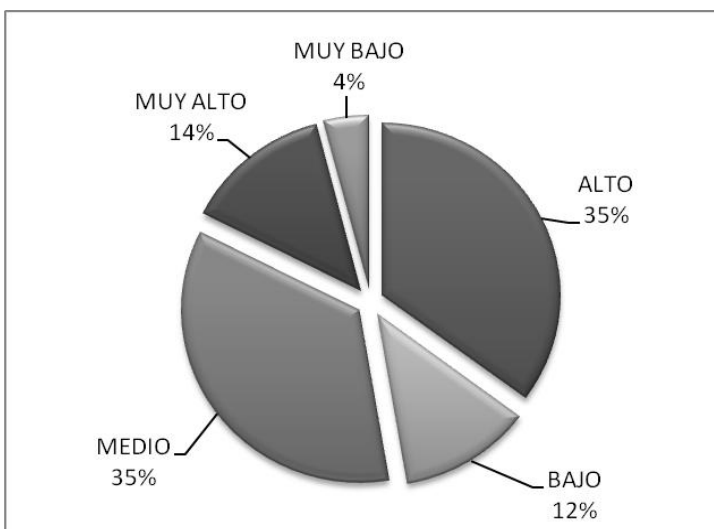
**Ilustración 8: Niveles de Motivación Inspiracional en la muestra de Coordinadores**



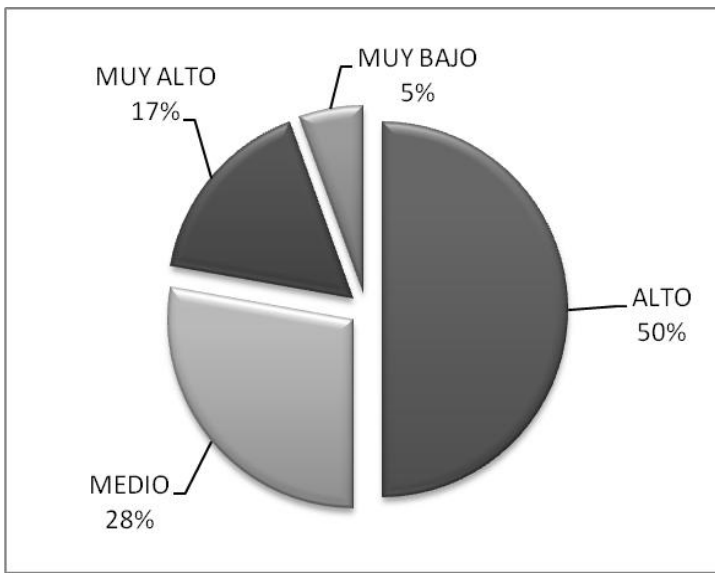
**Ilustración 9: Niveles de Motivación Inspiracional en la muestra de Voluntarios**

### **Sobre la Influencia Idealizada como comportamiento**

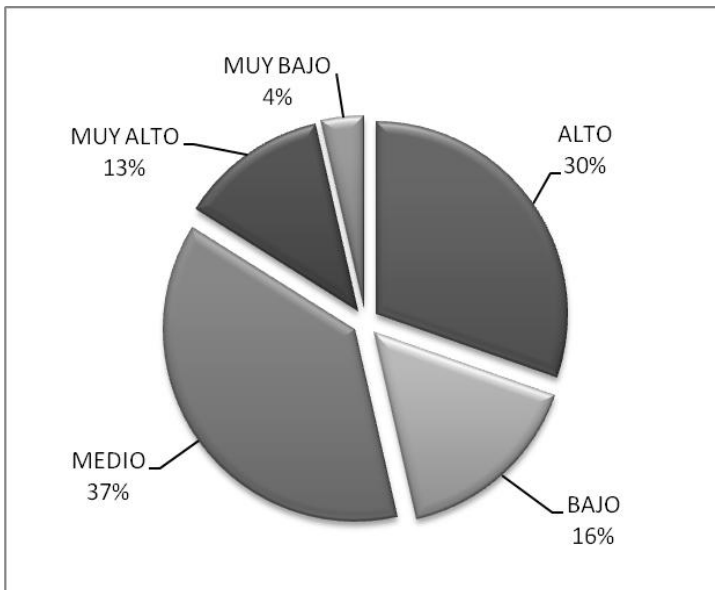
Tanto nivel “medio” como el nivel “alto” acumulan 35% cada uno en la muestra global (Ilustración 10). El análisis de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento en Coordinadores pone en evidencia que el 50% de los mismos se encuentra en el nivel “alto” y el 17% en el nivel “muy alto” (Ilustración 11). Respecto a los Voluntarios el nivel “alto” acumula el 30% de los casos y el nivel “muy alto” acumula el 13% de los casos (Ilustración 12).



**Ilustración 10: Niveles de Influencia Idealizada como comportamiento en el total de la muestra**



**Ilustración 11: Niveles de Influencia Idealizada como Comportamiento en Coordinadores**

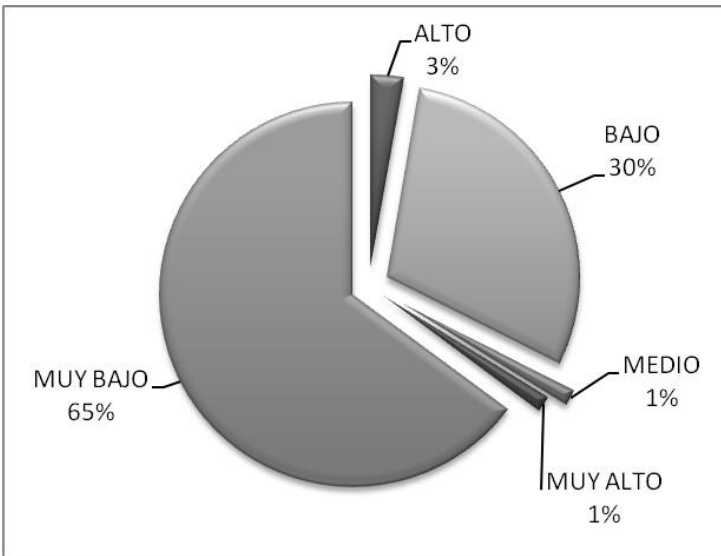


**Ilustración 12: Niveles de Influencia Idealizada como Comportamiento en Voluntarios**

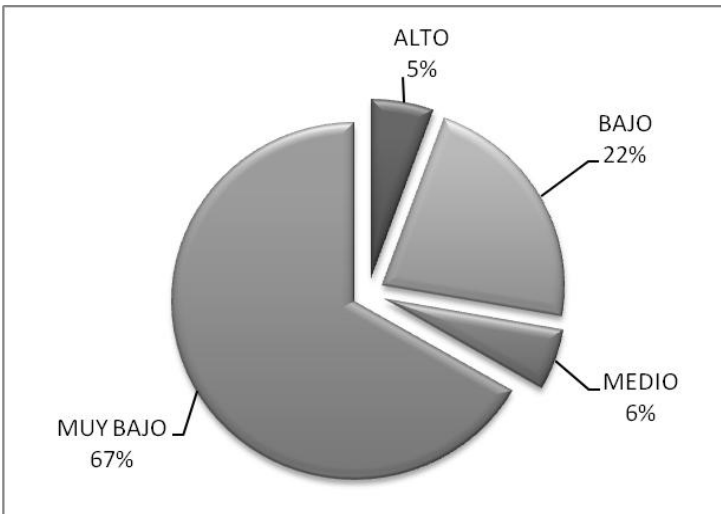
### **Sobre la Influencia Idealizada como atributo**

El 95% de la muestra global los acumulan los niveles “bajo” y “muy bajo” (Ilustración 13). Esta situación se repite en el análisis por muestras independientes. En ambos casos, los porcentajes de los niveles “alto” y “muy alto” no superan el 5% (Ilustración 14 e Ilustración 15).

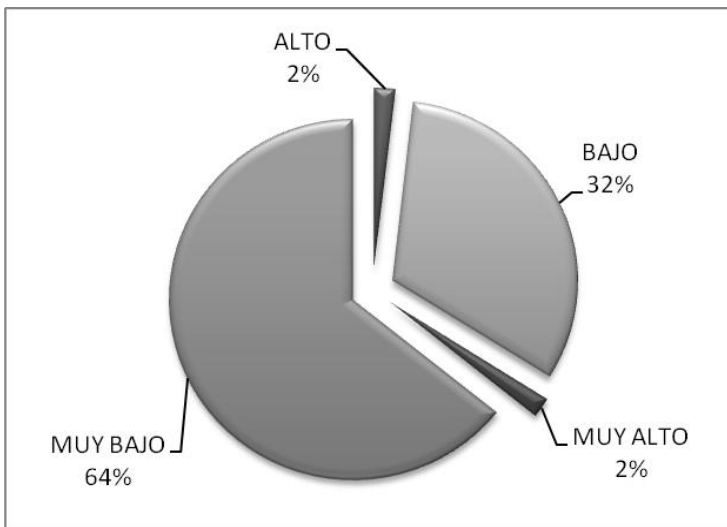




**Ilustración 13: Niveles de Influencia Idealizada como Atributo en el total de la muestra**



**Ilustración 14: Niveles de Influencia Idealizada como Atributo en Coordinadores**



**Ilustración 15: Niveles de Influencia Idealizada como Atributo en Voluntarios**

De las cinco habilidades transformacionales evaluadas en esta investigación, parece ser que *Consideración Individual (CI)*, *Motivación Inspiracional (MI)* e *Influencia Idealizada como atributo (IIA)* son aquellas habilidades que no permiten establecer diferencias claras entre las muestras de Coordinadores y Voluntarios cuando se realiza un análisis comparativo, ya que ambos grupos obtienen porcentajes similares en su distribución por niveles. Haciendo un análisis por muestra global, en la habilidad CI los niveles “alto” y “bajo” presentan una distribución aproximada. Mientras que en las habilidades MI y IIA estos niveles no se distribuyen de manera similar, en el caso de MI los niveles “alto” y “muy alto” superan ampliamente a los demás niveles, en contraposición, para IIA los niveles “bajo” y “muy bajo” son los mayoritarios, siendo IIA la habilidad transformacional que más bajo puntúa en las muestras consideradas.

Por otro lado, la habilidad *Estimulación Intelectual (EI)* pareciera tener mayor peso en los Coordinadores que en los Voluntarios ya que el porcentaje de Coordinadores que han puntuado nivel “alto” (33%) duplica al porcentaje de Voluntarios en este nivel (16%), sin embargo, más del 60% de participantes de ambas muestras se distribuyen en los niveles “bajo” y “muy bajo”, siendo EI otra habilidad con baja puntuación general.

*Influencia Idealizada como comportamiento (IIC)* no plantea diferencias en los niveles “medio” y “alto” de la muestra global ya que ambos niveles acumulan un 35% cada uno, pero sí se observan diferencias comparativamente entre las muestras ya que esta habilidad acumula un

50% de los Coordinadores en niveles altos. IIC parece ser una habilidad percibida como necesaria para el trabajo de los Coordinadores.

En resumen, puede decirse que la habilidad CI no nos permitiría diferenciar por niveles en la muestra global y tampoco por muestras independientes, no parece ser una habilidad crítica en la percepción tanto de Coordinadores como de Voluntarios. Por el contrario, la habilidad MI se percibe como importante en el trabajo de Voluntarios (sean o no sean Coordinadores) porque se distribuye en los niveles altos en ambas muestras. IIC se percibe necesaria para el trabajo de Coordinadores ya que la mitad de los mismos han puntuado niveles altos en esta habilidad. Finalmente, las habilidades transformacionales que más porcentaje acumulan en ambas muestras para los niveles más bajos son IIA y EI, por lo que podría inferirse la reducida percepción de importancia y/o necesidad de ambas habilidades para lo que es el trabajo voluntario.

Siguiendo la revisión de la literatura realizada por Silva Peralta [1] vemos que de las habilidades de liderazgo transformacional sólo una de ellas nos permiten establecer diferencias significativas según sean los niveles de responsabilidad y/o posición en la estructura organizacional, esta habilidad es *Influencia Idealizada como comportamiento*, habilidad que se relaciona a la credibilidad del líder, a la coherencia entre lo que dice y lo que hace. En este sentido, se refuerza lo declarado por McLennan, Birch, Cowlshaw y Hayes [6].

Contrariamente a lo encontrado por Brudney y Kellough [2], Levin [3] y McCaffree [4], *Consideración Individual* (habilidad asociada con la empatía, la escucha activa, el desarrollo y formación de otras personas) no parece tener un peso significativo ni para la muestra global ni para las muestras independientes. Este resultado amerita futuras investigaciones que permitan profundizar en la percepción de Coordinadores y Voluntarios ya la consideración de otras personas, el apoyo, desarrollo y formación son acciones enmarcadas en el perfil de trabajadores Voluntarios.

La habilidad *Motivación Inspiracional*, si bien no marca diferencias por niveles de responsabilidad o posición en la estructura organizacional, ha sido percibida como importante por los participantes de esta investigación.

Finalmente, la *Estimulación Intelectual* y la *Influencia Idealizada como atributo*, han sido poco valoradas en ambos grupos, son habilidades que tampoco han sido destacadas en la literatura analizada.

## **CONCLUSIONES**

Las habilidades transformacionales contempladas en este estudio van más allá del saber-saber para tocar el plano del saber-ser con miras a la transformación social. Se pone en relieve la importancia de consolidar dichas habilidades desde las organizaciones asociativas generando equipos de Voluntarios en los que sus Coordinadores potencien sus habilidades transformacionales (de consideración, estimulación, motivación e influencia) y las transfieran a sus Voluntarios con la finalidad de que éstos últimos puedan transferir las habilidades transformacionales en los contextos en los que intervienen.

Los resultados presentados se basan en la auto-percepción que Coordinadores y Voluntarios tienen respecto a su trabajo a partir de un instrumento estandarizado que mide el liderazgo transformacional entre otras variables. Si bien no puede reducirse el análisis del liderazgo sólo a la percepción de la persona evaluada, futuros estudios deberían contemplar el contraste entre los que el evaluado percibe y lo que otras personas de su medio laboral perciben, sean estas personas Voluntarios o bien los destinatarios del servicio que se ofrece.

En esta investigación no se realizó un análisis comparativo por tipo de organización, sea considerando los objetivos de la organización, la población destinataria, o cualquier otro criterio de interés. Futuros estudios deberían abordar esta limitación.

Finalmente, el grupo de investigación “Tercer Sector” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP continúa explorando datos cualitativos provenientes de la administración de entrevistas de incidentes críticos a ambos grupos de actores, así como el contraste entre habilidades transformacionales y habilidades transaccionales auto-percibidas. Futuras publicaciones darán a conocer dichos resultados.

## **FUENTES CONSULTADAS**

1. Silva Peralta, Y. “Voluntariado y Liderazgo. Aportes teóricos”. LAP L, Saarbrücken: 2012
2. Brudney, J., y Kellough, E. “Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (111), 111-130. 2000.
3. Levin, M. “The Gift of Leadership: How to Relight the Volunteer Spirit in the 21<sup>st</sup> Century”. BAI, Columbia. 2002

4. McCaffree, J. "Attracting and keeping volunteers in your organization". *J Am Diet Association*, 107, 2045-2047, 2007
5. McLennan, J., & Birch, A. "Survey of new volunteers at TWELVE months: April-September 2005 entry cohorts-Revised". Melbourne: La Trobe University. (2007)
6. McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., y Hayes, P. "I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignations and organizational responses". Paper presentado en Australian Psychological Society Annual Conference. Hobart. 2008
7. Boyd, B. "Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A National Delphi Study". *Journal of Agricultural Education*, 44 (4), 47-56. 2003
8. Culp, K., McKee, R., & Patrick, N. "Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences". *The Journal of Extension*, 45 (6). (2007)
9. Bass, B., & Avolio, B. "Improving organisational effectiveness through transformational leadership", Thousand Oaks, CA: Sage, 1994
10. Conger, J., & Kanungo, R.). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647, 1987
11. House, R., Spangler, W., & Woyke, J. Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396, 1991
12. Bass, B., & Avolio, B. "Transformational leadership: A response to critiques". In M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). Nueva York: Academic Press, 1993
13. Salomón, L. & Anheimer, H. "The emerging non-profit sector: Comparative analysis." John Hopkins University Press, Baltimore. 1997
14. Avolio, B., & Bass, B. "Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set". Mind Garden, Inc, California, 2004
15. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462. 1999
16. Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. "Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.2003