

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

*Núlan*

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

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

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2534/>**

**XVII Jornadas de Docentes Universitarios e Investigadores de Recursos  
Humanos de la Argentina y**

**VIII edición del Conosur**

**Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la  
Provincia de Buenos Aires (UNICEN)**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL  
VOLUNTARIADO**

**Mg. Raúl de Vega**

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

**Prof. Alicia Beatriz López**

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

## **Introducción:**

El sector asociativo es un importante generador de empleo remunerado y no remunerado, a la primera se la asume como relación laboral, mientras que a la segunda, que no está remunerada económicamente pero tienen otros tipos de retribuciones no enumerados en la Ley de Contrato de Trabajo, se la denomina voluntariado.

En nuestro país, en diciembre de 2003, promulgada en enero siguiente, se sancionó la ley 25.855 denominada Ley de Voluntariado Social, destinada a regular las relaciones entre los voluntarios sociales y las organizaciones donde desarrollan sus actividades. Y en su art. 3 define que *“Son voluntarios sociales las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. No estarán comprendidas en la presente ley las actuaciones voluntarias aisladas, esporádicas, ejecutadas por razones familiares, de amistad o buena vecindad y aquellas actividades cuya realización no surja de una libre elección o tenga origen en una obligación legal o deber jurídico.”*

Esto lleva a considerar que más allá del reconocimiento fáctico de la existencia de una fuerza laboral no remunerada existe también una declaración legal que lo define, regula y delimita respecto de lo que se entiende como trabajo remunerado encuadrado en los términos de la Ley de Contrato de Trabajo.

El trabajo voluntario participa de similares consideraciones que cuando nos referimos al trabajo remunerado, donde el liderazgo aparece como un factor determinante en la consecución de objetivos, pero por sobre todo, no habiendo los lazos ni el interés económico que se encuentran determinados para relaciones de empleo formalizadas en el marco de la legislación laboral, asume en el voluntariado, una importancia mayúscula, porque es ese líder convocante e imitable el que genera los vínculos necesarios para lograr no solo la permanencia en el tiempo si no la alineación en pos de los objetivos propuestos evitando la situación anárquica potencial de los regímenes no jerárquicos, que apuntan a la dispersión de los esfuerzos y a la falta de eficiencia en el cumplimiento de las misiones asignadas.

## **Marco teórico:**

Gil Calvo (1995) y Tavazza (1995) definen el voluntariado como la prestación voluntaria y solidaria de tiempo, energía, capacidades, medios de que dispone una persona en beneficio de otras que lo necesitan. Esta actividad se fundamenta en el libre albedrío y no en deseo de obtener un beneficio material o contraprestación económica (Allen, 2001; Chacón & Vencina, 2002). Cnaan, Handy y Wadsworth (1996) separan cuatro dimensiones

fundamentales para definir el voluntariado: (a) *naturaleza de la acción* (voluntaria, no forzada, obligada), (b) *naturaleza de la recompensa* (sin recompensa, sin recompensa esperada, compensación de gastos, salario bajo), (c) *contexto* (asociado formalmente, no formal) y (d) *objeto de la ayuda* (desconocidos, conocidos, autoayuda).

López-Cabanas y Chacón (1999) proponen una serie de criterios para la clasificación del voluntariado: (a) *ámbito de intervención* (salud, servicios sociales, educación, etc.), (b) *sector de población a la que atiende* (población general, infancia, mujer, etc.) y (c) *funciones que realizan* (solidaridad con los sectores excluidos, prevención-reinserción anticipándose a los problemas emergentes, desarrollo social e implicación de la comunidad, sensibilización y denuncia social, etc.).

“Liderazgo” y “voluntario” son dos variables cuyo estudio se puede abordar al menos de dos formas: (a) liderar a los voluntarios y (b) el liderazgo de los voluntarios. La diferencia entre ambas formas radica en quienes son los seguidores: en el primer caso los seguidores son los voluntarios y el liderazgo es ejercido por un Directivo, Coordinador, Manager, Supervisor, etc., en el segundo caso los seguidores son los destinatarios del servicio voluntario y el liderazgo lo ejercen los mismos voluntarios en cada proyecto del que participan. Varias investigaciones se han abocado al estudio del primer tipo de relación entre variables, en esta investigación nos proponemos estudiar la segunda opción.

Para Levin (2002) liderar al voluntario es entender sus necesidades y expectativas a cambio de su trabajo, es reconocer sus dificultades y sus logros. McCaffree (2007) sugiere que el desarrollo de habilidades de liderazgo en los miembros de una asociación es soporte esencial para el futuro de la organización, estas habilidades permiten atraer más voluntarios y prevenir burnout en los voluntarios actuales. En la gestión de los voluntarios el rol de un Coordinador es crítico para alcanzar las necesidades de los voluntarios en la organización siendo sus responsabilidades: que los voluntarios den todo lo que puedan dar, ayudarlos cuando se presenten obstáculos, empoderarlos e inspirarlos (Fisher & Cole, 2000). Esto significa que es necesario identificar las necesidades de los voluntarios, sus habilidades y los requerimientos del trabajo (Brudney & Kellough, 2000). Cuando no existe un adecuado liderazgo o el compromiso del staff que coordina es bajo, impacta en el entusiasmo de los voluntarios. Según estos autores los voluntarios quieren un líder en el que puedan confiar, que muestre una consistencia entre lo que dice y lo que hace, esperan compromiso y honestidad de quien ocupe dicha posición.

Existen diferentes estudios que relacionan el estilo de liderazgo con la permanencia-rotación de los voluntarios en las organizaciones. Netting, Nelson, Borders y Huber (2004) sugieren que una inadecuada supervisión lleva a la rotación de voluntarios. McLennan y Birch (2007) pusieron en evidencia que la satisfacción de los voluntarios estaba asociada con la percepción de un buen liderazgo y un buen clima de trabajo. Un año más tarde, McLennan y Birch (2008) especificaron que las razones que llevan a la rotación del

voluntariado son: el tiempo demandado (que muchas veces se superpone con el tiempo personal/familiar), el bajo reconocimiento que recibe el voluntario, los conflictos interpersonales surgidos del mismo trabajo, el mal clima de trabajo en el equipo, las escasas oportunidades de desarrollo, la limitada formación y los limitados recursos. McLennan, Birch, Cowlshaw y Hayes (2008) enfatizan la función del liderazgo para minimizar la pérdida de voluntarios, según los autores un buen líder empodera a sus seguidores, delega tareas, actúa proactivamente para resolver los conflictos, continuamente está en contacto con el resto del equipo, demuestra compromiso y transmite una visión de la intervención en la comunidad. Sin embargo, es difícil hablar del liderazgo de los voluntarios cuando el staff que coordina y supervisa el trabajo de los voluntarios en la organización no parece demostrar comportamientos de liderazgo efectivos.

Tecker y Fidler (1993) plantearon que el liderazgo del voluntario denota mayores niveles de compromiso y participación así como mejor comprensión de las necesidades respecto al liderazgo del staff que coordina y planifica sus actividades.

Ciertos estudios identifican las carencias de coordinación en programas de voluntariado han puesto en relevancia las competencias que deberían tener quienes dirigen/coordinan/supervisan grupos de voluntarios. Según Fisher y Cole (1993) quienes estén a cargo del grupo de voluntarios tendrán que “vestir diferentes sombreros”. ¿Cuáles son esas competencias críticas para un Coordinador? Para Irby (1999) el rol de Coordinador de voluntarios requiere ser un buen reclutador, formador, desarrollador y director de voluntarios para lo cual se necesita aprender las habilidades que son críticas en dicho rol. Para Boyd (2003) estas competencias se podrían agrupar en cinco categorías: (a) *Liderazgo organizacional*: detectar las necesidades del cliente, de la comunidad, de los voluntarios y de la organización; transformar dichas habilidades en planes de acción; articular la visión de los distintos decisores; articular los esfuerzos y los logros de los voluntarios; ser comprometido con la organización; ser creativo e innovador; planificar a corto-largo plazo. (b) *Liderazgo sistémico*: colaborar; compartir el liderazgo cuando se requiere experticia concreta; conocer estrategias y dinámicas de grupo; comprender el sistema en el que se interviene; tener predisposición a ceder poder y control cuando es necesario. (c) *Cultura organizacional*: actuar como consultor interno, potenciar un contexto de trabajo positivo en el que los voluntarios aprendan y operen; inspirar compromiso y ganas de aprender en los voluntarios; tener una actitud y energía positivas y orientarse a la ayuda de otros; tener la habilidad de motivar a otros y trabajar con ellos de forma efectiva; manifestar confianza en el trabajo de los voluntarios. (d) *Habilidades personales*: predecir y gestionar el cambio; poseer pensamiento creativo; mostrar capacidad de comunicación verbal-no verbal, de escucha; resolver conflictos; desarrollar a las personas. Y (e) *Habilidades de gestión*: comprender e implementar un sistema efectivo de asesoría de voluntarios; ser competentes en el reclutamiento, selección, formación, orientación, protección, evaluación,

reconocimiento y reasignación de voluntarios; ser competente en ajustar las necesidades de los voluntarios con las necesidades de la organización.

Por último, a la luz de las investigaciones consideradas hasta ahora, poco se ha investigado sobre las competencias críticas que deben tener los voluntarios que operan en el terreno (Culp, McKee & Patrick, 2007). Estos últimos autores encontraron que los voluntarios identifican como más importantes las siguientes: comunicación, organización-planificación, habilidades interpersonales, liderazgo, conocimiento del colectivo en el que se interviene, habilidades informáticas, paciencia, gestión del tiempo, entre otras. Respecto al liderazgo los autores incluyen la planificación y conducción de reuniones, eventos o actividades concretas, la formación y desarrollo de otras personas.

El liderazgo transformacional según (Avolio, B., & Bass, B. 2004) 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 Bass y Avolio (1993) han dividido la *Influencia Idealizada* como atributo y como comportamiento. La *Influencia Idealizada como atributo* se refiere básicamente a la inspiración de orgullo, respeto 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.

## **Objetivo del trabajo:**

### **Objetivo general**

Analizar la relación (ajuste – desajuste) que existe entre el liderazgo requerido para un puesto de trabajo voluntario, la auto-percepción del liderazgo y el liderazgo desempeñado por los voluntarios en situaciones críticas para optimizar los procesos de reclutamiento, selección, formación y desarrollo que consoliden las habilidades estimadas como relevantes para el trabajo de estos.

### **Objetivos específicos**

- Indagar los rasgos del liderazgo requerido para el puesto.
- Indagar los rasgos del liderazgo desempeñado por los voluntarios en situaciones críticas.
- Analizar la relación (ajuste / desajuste) entre las dos anteriores.
- Indagar la auto percepción del liderazgo
- Indagar el liderazgo desempeñado.
- Analizar la relación (ajuste) entre los dos anteriores.
- Determinar las habilidades que son necesarias en el trabajo de voluntario a partir de conocer la descripción del puesto de trabajo de voluntario en cada organización (plano teórico / nivel cualitativo).

### **Hipótesis**

- Existe un desajuste entre el liderazgo requerido para el puesto y el desempeñado por los voluntarios en situaciones críticas.
- Existe un ajuste entre la auto-percepción del liderazgo y el liderazgo desempeñado por los voluntarios en situaciones críticas.

### **Metodología**

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, según se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Muestra de organizaciones participantes**

<b>Categorías</b>	<b>Objetivos</b>
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
	33,3%	33,3%	0,0%	,0%	33,3%	100%
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 sombrearon 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
	0,0%	71,4%	23,8%	4,8%	0,0%	100%
No trabaja	1	4	4	6	2	17
	5,9%	23,5%	23,5%	35,3%	11,8%	100%
Total	5	31	23	10	5	74
	6,8%	41,9%	31,1%	13,5%	6,8%	100%

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.

**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 Bass, B., & Avolio, B.(1993) , 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 (Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. 1999) y (Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, 2003).

**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 Based on 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**

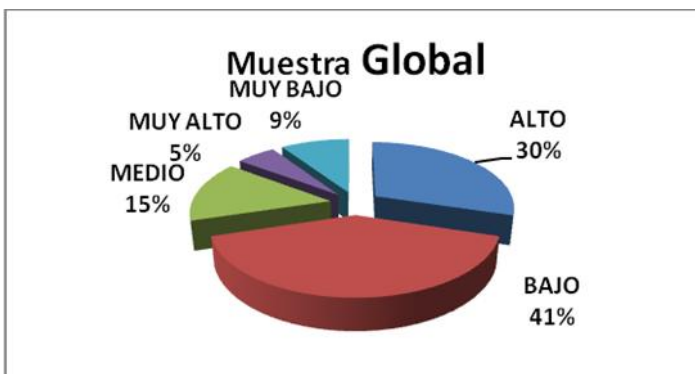
Nivel de respuesta	Percentiles
Muy bajo	Menos del percentil 10
Bajo	Del percentil 10 al 30
Medio	Del percentil 40 al 60
Alto	Del percentil 70 al 90
Muy alto	Más del percentil 90
Sin respuesta	---

## Resultados y Discusión

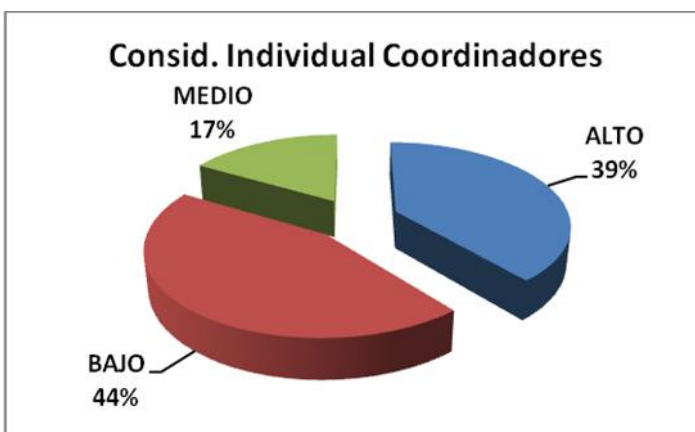
### **Sobre la consideración Individual**

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).

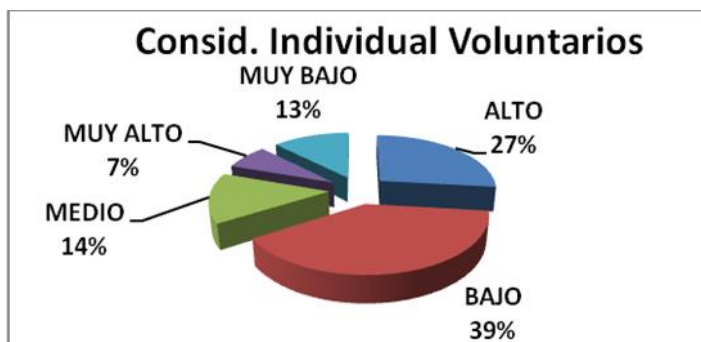
**Ilustración 1**



**Ilustración 2**



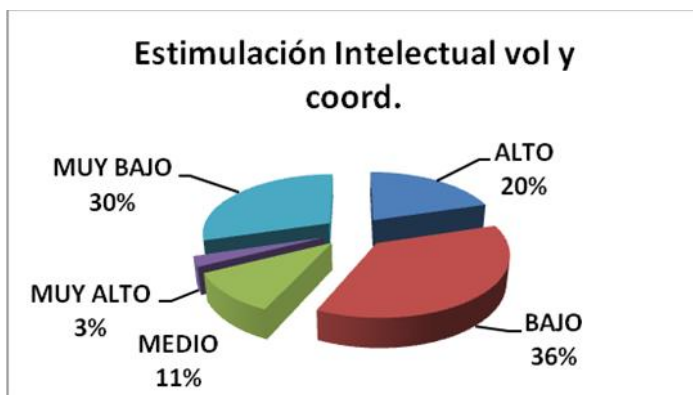
**Ilustración 3**



### **Sobre la Estimulación Intelectual**

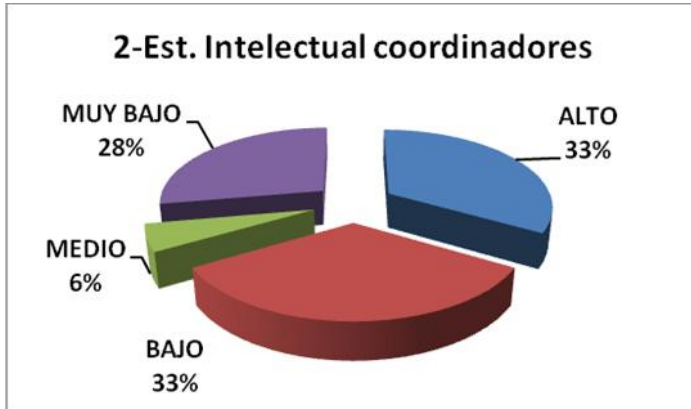
Respecto a esta habilidad, la muestra global se distribuye en los niveles “bajo” (36%), “alto” (20%) y “muy bajo” (30%) (Ilustración 4). Analizando las muestras independientes se observa que en los Coordinadores el nivel “alto” acumula un 33% (Ilustración 5) y sólo el 16% de los Voluntarios se encuentra 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**

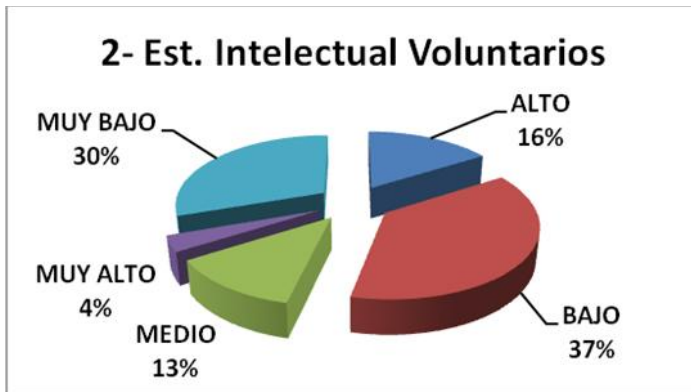




**Ilustración 5**



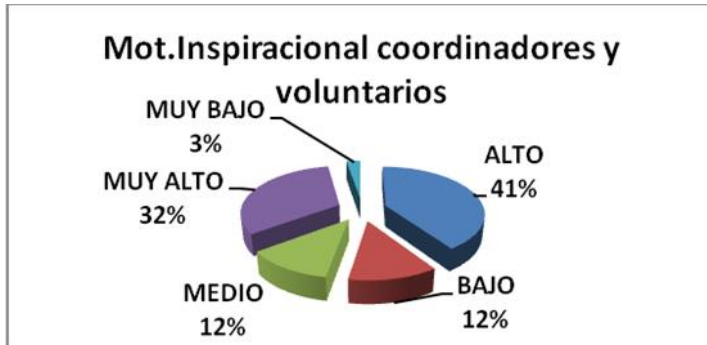
**Ilustración 6**



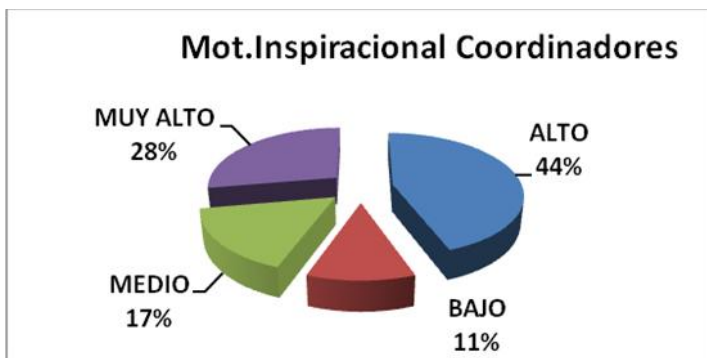
### **Sobre la Motivación Inspiracional**

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).

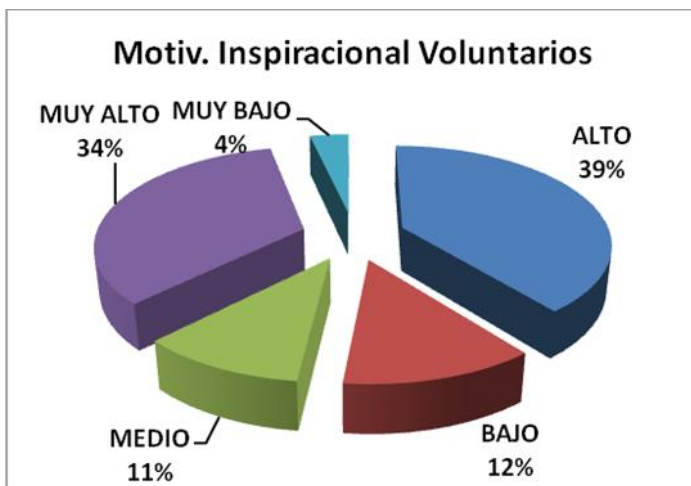
**Ilustración 7**



**Ilustración 8**



**Ilustración 9**



**Sobre la Influencia Idealizada como comportamiento**

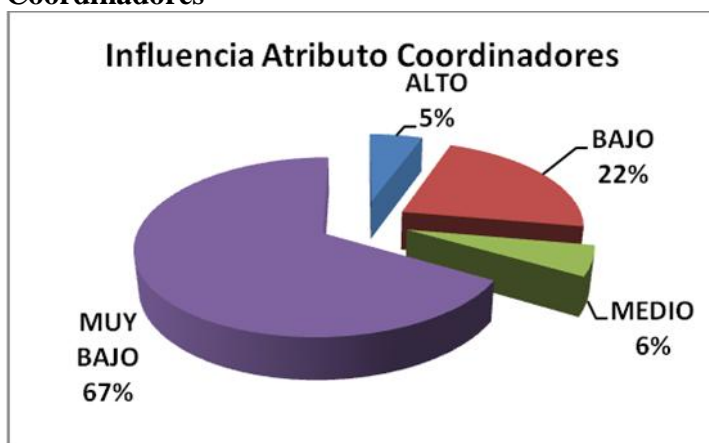
Tanto nivel “medio” como el nivel “alto” acumulan 35% cada uno en la muestra global (Ilustración 10). El análisis de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento en

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).

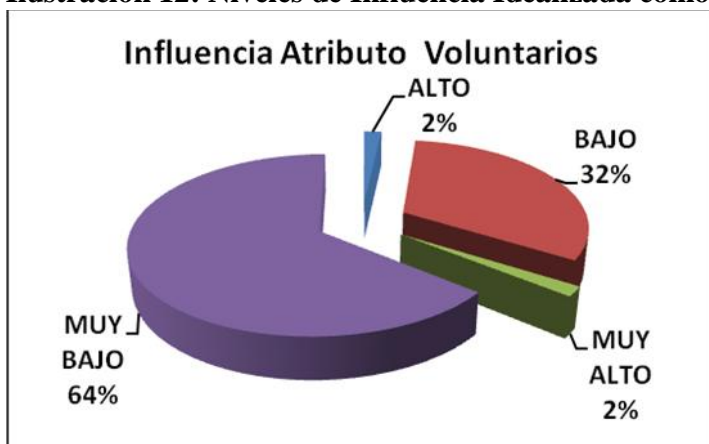
**Ilustración 10: Niveles de Influencia Idealizada como comportamiento en el total de la muestra**



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



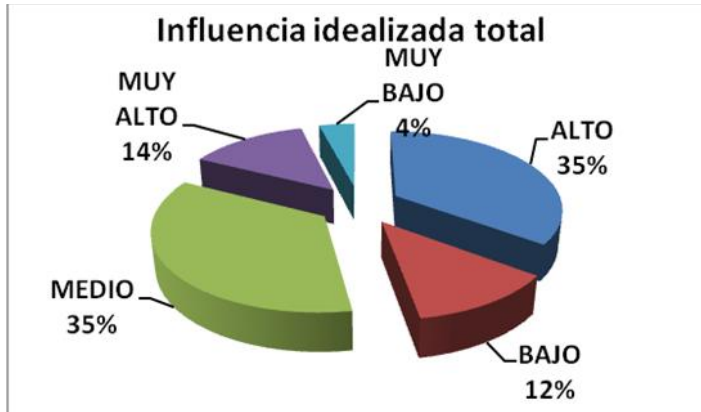
**Ilustración 12: Niveles de Influencia Idealizada como Comportamiento en Voluntarios**



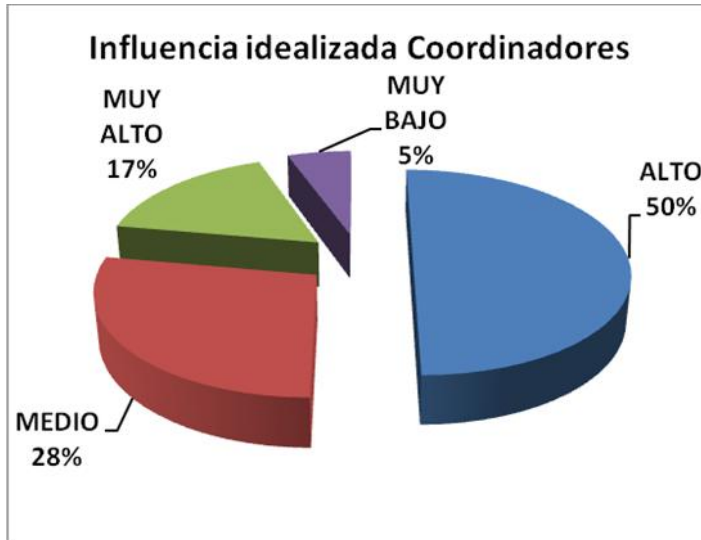
### Sobre la Influencia Idealizada como atributo

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).

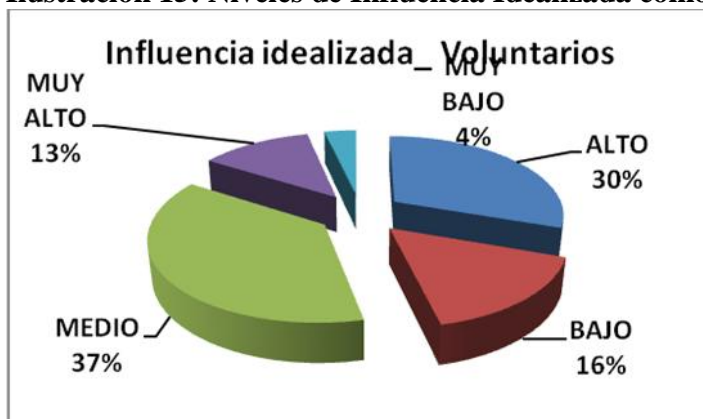
**Ilustración 13: Niveles de Influencia Idealizada como Atributo total de la muestra**



**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, Y. (2012) 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 (op.cit).

Contrariamente a lo encontrado por Brudney y Kellough, Levin y; McCaffree (op.cit), *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.

## Referencias

- Allen, K.** (2001, ago). Acción voluntaria y voluntariado: Construyendo un movimiento para el cambio social y económico. Paper presentado en: *4ª Asambles Mundiao de Civicus*, Vancouver.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, (2003)** 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.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I.** (1999) "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004).** *Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and sampler set.* California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B., & Avolio, B.(1993)** "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
- Boyd, B.** (2002, dic). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. Paper presentado en: *The 29th National Agricultural Education Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Boyd, B.** (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. *Journal of Agricultural Education*, 44(4), 47-56.
- Brudney, J., & Kellough, E.** (2000). Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(111), 111-130.
- Cnaan, R., Handy, F., & Wadsworth, M.** (1996). Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25, 364-383.
- Culp, III, K., & Kohlhagen, B.S.** (2001, dic). Kentucky 4-H agents' perceptions of their level of competency and frequency of use of volunteer administration functions. Paper presentado en: *Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Miami, FL.
- Culp, K., McKee, R., & Patrick, N.** (2007). Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences. *The Journal of Extension*, 45 (6). Extraído de: <http://www.joe.org/joe/2007december/a3.php>
- Chacón, F., & Vecina, M.** (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Alianza.
- Fisher, J., & Cole, K. (2000).** *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gil Calvo, E.** (1995). El voluntariado dentro de los movimientos sociales. En J. García
- Irby, J. E.** (1999, may). A beginning look at national issues: Are we all in this together? Paper presentado en: *Volunteerism Beyond 2000 Conference*. Estes Park, CO.
- Levin, M.** (2002). *The Gift of Leadership: How to Relight the Volunteer Spirit in the 21st Century*. Columbia, MD: BAI, Inc.
- López-Cabanas, M., & Chacón, F.** (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: un enfoque participativo*. Madrid: Síntesis, S.A.
- McCaffree, J.** (2007). Attracting and keeping volunteers in your organization. *J Am Diet Assoc.*, 107, 2045-2047.
- McLennan, J. & Birch, A.** (2007). Survey of new volunteers at TWELVE months: April-September 2005 entry cohorts-Revised. En: *CFS Report Number 1*. Melbourne: La Trobe University.

- McLennan, J. & Birch, A.** (2008) Resignations by CFS Volunteers. Bushfire Cooperative Research Centre. En: *CFS Report Number 1*. Melbourne: La Trobe University.
- McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., & Hayes, P.** (2008, sep). I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignations and organisational responses. Paper presentado en: *Australian Psychological Society Annual Conference*. Hobart.
- Netting, F. E., Nelson, H. W., Borders, K., & Huber, R.** (2004). Volunteer and paid staff relationships: Implications for social work administration. *Administration in Social Work*, 28 (3/4), 69-89.
- Silva Peralta, Y.** (2012) "Voluntariado y Liderazgo. Aportes teóricos". LAP L, Saarbrücken: 2012
- Tavazza, L.** (1995). *El nuevo rol del voluntariado social*. Madrid: Lumen.
- Tecker, G., & Fidler, M.** (1993). *Successful Association Leadership: Dimensions of 21st-Century Competency for the CEO*. Washington, DC: The Foundation of the American Society of Association Executives.