Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata

Repositorio RPsico **http://rpsico.mdp.edu.ar**

Trabajos de Tesis Tesis de Grado

2014-05-23

Niveles de Engagement y Liderazgo en Voluntarios Universitarios de la UNMdP

Córdoba, María Carla

http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/153

Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inni

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

Facultad de Psicología

TESIS DE GRADO

Título:

"Niveles de Engagement y Liderazgo en Voluntarios Universitarios de la UNMdP"

Cátedra de radicación:

Psicología Laboral

Supervisora:

Mg. María Inés Pacenza

Co-Supervisora:

Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta

Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:

Córdoba, María Carla (Mat. 7242/05);

Méndez, Natalia (7190/05);

Piovano Gil, María Carolina (6753/04).

2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 3
Motivos 5
Dificultades encontradas 5
CAPÍTULO I: REVISIÓN TEÓRICA 7
Voluntariado: historia argentina y definición 7
Historia del Voluntariado en Argentina 7
Voluntariado: Definición 12
Voluntariado universitario: definición, rol de la universidad y legislación 17
Voluntariado Universitario: Definición y rol de la universidad 17
Voluntariado universitario: Legislación 20
Engagement: historia, relación con el burnout y definición. 21
Historia del Engagement y relación con el burnout 21
Engagement: definición 23
Liderazgo: evolución del término, Modelo de Liderazgo de Rango Total 26
Evolución del término 26
Modelo de liderazgo de Rango Total 33
CAPÍTULO II: MÉTODO 39
CAPÍTULO III: RESULTADOS 42
Niveles de vigor, dedicación y absorción en los voluntarios universitarios. 42
Niveles de liderazgo laissez-faire, transaccional y transformacional en los voluntarios universitarios. 47
Asociaciones entre niveles de Engagement y liderazgo encontrados. 58
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN 76
CONCLUSIONES 86
REFERENCIAS 89

"A diferencia de la solidaridad,
que es horizontal y se ejerce de igual a igual,
la caridad se practica de arriba-abajo,
humilla a quien la recibe y jamás altera,
ni un poquito, las relaciones de poder."

Eduardo Galeano.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra enmarcado dentro del Proyecto de Investigación "Estudio exploratorio-documental sobre Voluntariado y Responsabilidad Social Universitaria" llevado a cabo por el grupo de investigación SOVIUC (OCS 192/92), dirigido por la Mg. María Inés Pacenza, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata. De los proyectos realizados, se encuadra en el Proyecto mayor CONICET recientemente finalizado que se titula "Voluntariado universitario: Habilidades transformacionales representadas y desempeñadas y su asociación con niveles de engagement y burnout" desarrollado por la Co-Directora del presente proyecto y supervisado por la Directora.

El grupo SOVIUC tiene como objeto de estudio la problemática de Educación Superior, en los últimos años ha investigado sobre las demandas sociales y productivas a la Universidad y la vinculación entre Educación Superior y Mercado de Trabajo. Desde el 2012 desarrolla un "Estudio exploratorio-documental sobre Voluntariado y Responsabilidad Social Universitaria en el marco de la UNMdP", financiado por la UNMdP, cuyo objetivo general es explorar el Programa Nacional de Voluntariado Universitario en el ámbito local.

Es en esta línea de investigación en la que pretende ubicarse el presente proyecto. Nuestro objetivo general ha sido conocer los niveles de *Engagement* y su asociación con el liderazgo de los estudiantes que han participado en proyectos de voluntariado universitario iniciados en la

Universidad Nacional de Mar del Plata. Los objetivos particulares son: (a) Medir niveles de vigor, dedicación y absorción en los voluntarios universitarios. (b) Medir los niveles de *Liderazgo Laissez-faire*, *Transaccional* y *Transformacional* en los voluntarios universitarios (c) Analizar asociaciones entre niveles de *Engagement* y liderazgo encontrados. Desarrollamos como hipótesis que el nivel alto de *Engagement* estaría asociado más con el *Liderazgo Transformacional* que con el transaccional en los voluntarios universitarios.

Se trata de una investigación descriptiva ya que nuestro objetivo es llegar a conocer el estado de situación respecto a los niveles de *Engagement* y liderazgo de una muestra especifica. Nuestra meta no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre estas dos variables. Se administró el *Utrecht Work Engagement Scale* de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Baker (2002) a todos los voluntarios para medir y analizar niveles de vigor, dedicación y absorción en los voluntarios universitarios. El liderazgo fue evaluado a través del MLQ-5x (*Multifactor Leadership Questionnaire*) propuesto por Avolio y Bass (2004) 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. La muestra de esta investigación ha sido intencional, no probabilística, de voluntarios de la UNMdP que hayan participado en proyectos de voluntariado. Se realizaron análisis estadísticos descriptivos básicos para la presentación de resultados.

Motivos

En lo que respecta a los motivos que nos llevaron a abordar esta temática, creemos en la importancia del compromiso e involucramiento de los estudiantes universitarios en tareas de voluntariado, pensando y llevando a la práctica los conocimientos recibidos e impartidos desde la Universidad y acompañando a la comunidad en su crecimiento político, social y económico. Entendemos también que ésta acción genera trasformaciones, que tiene efectos sobre los distintos actores que forman parte de esta práctica. Es por esto que en el presente trabajo nos proponemos analizar el nivel de compromiso (*Engagement*) y tipo de liderazgo de los voluntarios universitarios que decidieron sumarse a los proyectos realizados en el transcurso de los años 2010-2011.

Asimismo, consideramos que los resultados de nuestro trabajo de investigación podrán ser utilizados en futuras investigaciones o en proyectos de extensión, teniendo en cuenta que esta temática esta poco desarrollada a nivel científico**.**

Dificultades encontradas

El desarrollo de la presente investigación ha pasado por algunas dificultades por lo cual podemos dividir el camino recorrido en dos partes.

En una primer instancia, la investigación tuvo como objetivo conocer los niveles de *Engagement* de los estudiantes que participaron en proyectos de voluntariado universitario en los años 2011/2012 en la Universidad Nacional de

Mar del Plata, y comparar los resultados con las características sociodemográficas (sexo y edad) y carrera universitaria de procedencia de los voluntarios. Este objetivo no pudo ser llevado a cabo debido a las dificultades encontradas para localizar a la muestra que era objeto de la misma y por consiguiente en la recolección de datos. Pasamos por diferentes etapas, desde la no contestación de los voluntarios y directores de voluntariado, hasta la negativa a participar de los mismos, ya sea porque no habían sido miembros nunca o por no tener intenciones de colaborar.

Esta dificultad nos obligó a plantear un giro en la investigación. Para poder sortear este problema decidimos trabajar con datos de una muestra de voluntarios universitarios recolectados con anterioridad en el marco del proyecto mayor CONICET: "Voluntariado universitario: Habilidades transformacionales representadas y desempeñadas y su asociación con niveles de *engagement* y *burnout*".

Para este nuevo proyecto de investigación realizamos una ampliación de los objetivos, hipótesis e instrumentos así como también una ampliación de los antecedentes teóricos, ya que agregaremos la medición de la variable liderazgo.

CAPÍTULO I

REVISIÓN TEÓRICA

Voluntariado: historia argentina y definición

Historia del Voluntariado en Argentina

Nos proponemos desarrollar la evolución del voluntariado en nuestro país. En este recorrido quedara en evidencia la estrecha relación que une al contexto económico, político y cultural con las características que va tomando el voluntariado en su desarrollo.

Iremos recorriendo etapas significativas en la historia de nuestro país y veremos como el voluntariado de ha ido modificando al compás de las mismas.

Tal como lo plantean Forni y Leite (2006) podemos comenzar por el año 1500, en el cual comienzan a fundarse algunas ciudades coloniales. Durante el período colonial y hasta avanzado el siglo XIX encontramos instituciones fundamentalmente de tipo religioso (tales como hermandades y cofradías) y posteriormente también organizaciones tales como la Sociedad de Beneficencia. Se observaba un accionar religioso vinculados a cuestiones de salud y educación desde una perspectiva de la caridad señorial y la beneficencia para pobres. En los años posteriores, en un momento más avanzado de la organización del país, fundamentalmente a partir de la sanción de la Constitución Nacional (1853), se incrementa el proceso de secularización

de Estado, a pesar de lo cual la asistencia y la caridad a los pobres se mantiene, sobre todo por parte de las mujeres quienes llevan adelante la tarea social, inspiradas en valores cristianos.

En el periodo que va del 1860 al 1910 se genera el Modelo Agroexportador a partir del cual se abre un fuerte periodo inmigratorio y predominan las relaciones con Europa. Bajo el modelo europeo aparecen las organizaciones de voluntarios, las cuales eran lideradas por las clases sociales altas, continuando con la visión asistencialista y de caridad cristiana, aunque bajo nuevos modos de hacer voluntariado, producto de los diversos orígenes culturales. Se brindara asistencia a los inmigrantes y la tarea social estará apoyada por el Estado para forjar los valores de la Patria, el espíritu y la identidad nacional.

De 1910 a 1930 el país seguirá su desarrollo con continuidad de gobiernos democráticos. En esta etapa se observaba mayor organización social, a pesar de lo cual el voluntariado se seguirá realizando bajo el modelo social imperante basado en el asistencialismo y la caridad. Poco a poco las acciones solidarias, junto al impulso de las corrientes migratorias, iban constituyendo capital social. La educación, la salud, la asistencia a niños solían ser las acciones que más realizaban los voluntarios. Esta característica del voluntariado permanecerá aunque a partir de 1930 y hasta 1945 el país vive una sucesión de golpes de Estado. En este contexto se pensaba que los valores patrióticos eran los que debían guiar las prácticas sociales. De esta manera, las personas participaban como voluntarios en las organizaciones que les eran cercanas, pero no había conciencia de militancia social o voluntariado, como si lo va a haber en los años posteriores (Bombarolo & Fernández, 2002)

Entre 1945 y 1960, el advenimiento del peronismo señala un periodo distinto para la participación y las organizaciones sociales. El Estado absorbe la satisfacción de muchas demandas sociales postergadas por ejemplo a través de la Fundación Eva Perón. De esta manera se empieza a constituir un Estado de Bienestar que impulsa el péndulo de lo social hacia la esfera gubernamental universalizando las políticas sociales con el artículo 14 bis de la constitución, garantizando, salud, educación. Luego del golpe de 1955 se crea Caritas como agencia de la iglesia católica a cargo de cuestiones sociales. Esto da cuenta de que los valores de caridad, beneficencia y asistencialismo continuaban orientando las prácticas de voluntariado (Forni y Leite; 2006).

Hacia el año 1960 y hasta 1976 se produce una fuerte inestabilidad de los gobiernos democráticos, provocada por los continuos golpes de Estado. Tal como lo describen Bombarolo y Fernández (2002) la sociedad se encontraba profundamente polarizada y politizada lo cual provoca que se incremente la conciencia por los derechos políticos y sociales. La acción se canalizaba a través de la participación en partidos políticos y había una fuerte orientación por el trabajo social en sectores populares. De esta manera, con las organizaciones clásicas y tradicionales (guiadas por los valores de caridad y asistencialismo), los modelos de voluntariado nacidos en la época del Peronismo y la militancia político-social.

De 1976 a 1983 en nuestro país se desarrolla la dictadura militar, cuya política fue el terrorismo de Estado, la desaparición de personas, la proscripción de los derechos civiles y políticos, etc. Durante esta época, los militantes sociales y políticos eran perseguidos, las nuevas organizaciones de derechos humanos nacían en la clandestinidad y las distintas organizaciones

religiosas actuaban de modo cauteloso ante el contexto político. Toda esta situación produjo una baja sustancial de los niveles de participación social. El voluntariado tradicional (ligado a lo religioso) era mejor visto porque ser menos “peligroso”, mientras que el voluntariado relacionado con la construcción de las organizaciones de DDHH y de resistencia al régimen militar se desarrollaban en la clandestinidad (Bombarolo & Fernández, 2002).

En 1983, con el retorno de la democracia se genera un incremento en la participación social y política, sobre todo en los primeros años. Según lo describen Bombarolo y Fernández (2002), nuevos sentidos recobran las acciones solidarias. En la vida democrática la participación es vista como algo fundamental, con lo cual ésta crece en diversas causas sociales de corte cívico, religioso, ambiental, deportivo, sanitario, estudiantil, etc. El voluntariado se ejercía libremente, sin restricciones de derechos civiles y políticos. Luego de algunos años de democracia, hacia 1990, los niveles de participación social decaen, hay decepciona por ausencia de cambios reales en la redistribución del ingreso y de los espacios de decisión.

Luego de este periodo, con el Menemismo, se inicia la Reforma del Estado, con la reforma constitucional en el año 1994. En aquella época, si bien las apariencias mostraban mejoras en los indicadores macroeconómicos, en la realidad se evidenciaban indicios de tensión y exclusión sociales. La violencia y la delincuencia aumentaban, y varias encuestas de opinión al nivel nacional detectaban un sentido de pesimismo colectivo, especialmente evidente en los pobres. (Banco Mundial, 2001). Los valores de cooperación, participación y solidaridad están más difundidos y desarrollados en los discursos de las

asociaciones de voluntarios, aunque no necesariamente se practican (Bombarolo & Fernández, 2002).

Ya en 2001, la crisis institucional era profunda. Se vislumbraban altos índices de desocupación y protestas sociales en aumento, además de una fuerte crisis de representación y de descreimiento del sistema y de los políticos. Ante este contexto, las organizaciones de voluntarios debían hacer frente a los nuevos desafíos en un Estado en retirada, existiendo un mayor involucramiento en temas relacionados con la pobreza y la exclusión social. El reclamo por mayor equidad social, justicia, transparencia y solidaridad se observa en un amplio espectro de las organizaciones de la sociedad civil. Los valores de cooperación, participación y solidaridad están más difundidos y desarrollados en los discursos de las asociaciones de voluntarios. Los programas de gobiernos empiezan a tener cada vez más en cuenta al voluntariado y se comienza a discutir el proyecto de ley del voluntariado en el Congreso Nacional (Bombarolo y Fernández, 2002).

Según un artículo publicado en la página web del diario La Nación por Florencia Saguier (2010), en el año 2004 se sanciona la Ley Nacional de Voluntariado. Mucho tiempo pasó hasta que un 30 de Mayo de 2010, el propio Poder Ejecutivo a partir del Decreto 750, establece su Reglamentación. Si bien durante muchos años no existió una legislación que regulara la actividad de los voluntarios, en la actualidad, todas sus tareas deben regirse mediante la ley de voluntariado. Distintos especialistas y ONG apoyan la medida porque formaliza el voluntariado. De hecho, la ley tiene dos objetivos principales: promover el voluntariado y regular la relación entre los voluntarios y las ONG.

Según una encuesta realizada en 2009 por Gallup (compañía de estudios de marcado e información), ya son más de medio millón los voluntarios en nuestro país. Puntualmente en la Argentina, éste aumento de voluntarios se da con mayor preponderancia en organizaciones sin estructura profesional y con un alto grado de inexperiencia en la gestión. De esta manera la reglamentación de la ley del voluntariado incorpora el trabajo voluntario bajo ciertas circunstancias para evitar posibles reclamos indebidos.

Asimismo, en el año 2006 se pone en marcha el programa de Voluntariado Universitario, con el propósito de profundizar la vinculación de las universidades públicas con las necesidades de la comunidad e incentivar el compromiso social de los estudiantes.

Luego de haber desarrollado el recorrido por la historia del voluntariado en nuestro país y antes de comenzar a desarrollar las características del voluntariado universitario en particular, intentaremos definir al voluntariado.

Voluntariado: Definición

Definir el voluntariado no fue algo que nos resultó sencillo, sobre todo si tenemos en cuenta que este concepto está absolutamente influenciado por en contexto, es decir, por la historia, el entorno, la cultura, las condiciones económicas, políticas e incluso religiosas de cada sociedad especifica. A continuación nos proponemos realizar un recorrido por diversas definiciones para luego enunciar aquella que más nos representa en nuestra concepción del voluntariado.

Para comenzar tomamos aquellas definiciones que consideramos que se acercan a la concepción popular de voluntariado, como es el caso de Allen (2001) quien define al voluntariado como aquellas conductas de beneficencia que se ejecutan de manera libre, sin fin lucrativo. Asimismo, Gil Calvo (1995) define al voluntario como quien presta de forma gratuita y libre servicios en algún tipo de organización, mientras que Gutiérrez Resa (1997), plantea que el individuo que ejerce la práctica voluntaria es aquella persona que dedica parte de su tiempo para ayudar otro sin recibir nada a cambio. En esta misma línea de definiciones Chacón y Vecina (2002) 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 albedrio y no en deseo de obtener un beneficio material o contraprestación económica.

Según la página web de información legislativa del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la Ley Nacional N° 25.855 de Voluntariado Social define en su tercer articulo a los voluntarios sociales como “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. Este artículo además aclara que no están comprendidas en dicha 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”.

Las definiciones sobre voluntariado antes mencionadas poseen algunas características en común, ya que nos encontramos ante una acción que es libre, no obligada, que se realiza sin esperar una recompensa a cambio, en el contexto de una organización.

De acuerdo a lo antes dicho y a modo de síntesis tomamos la definición de la Dra. Silva Peralta (2013) con la cual coincidimos. Ella caracteriza al "voluntario y/o a la tarea del voluntario como una lección ética personal y gratuita, es un servicio que se presta, atiende al interés de la comunidad, es un dispositivo grupal que posee objetivos y fines, tiene una organización interna. De una perspectiva legal, los voluntarios se constituyen en grupos organizados, éstos poseen sus propios órganos de gobierno como el Estado las ONG y las empresas privadas" (p. 43).

Asimismo, existen otras definiciones que hacen particular hincapié en la sensibilidad que tiene el voluntario respecto a las cuestiones sociales.

En 1999, Medina Tornero argumenta que el voluntario es aquella persona con una particularidad, sensibilidad hacia las problemáticas ajenas y por la cual dedica parte de su tiempo a ayudar a los demás, es altruista, desinteresada, responsable y comprometida por llevar a cabo su tarea, en pos de una realidad social más equitativa. Asimismo Zurdo (2007), destaca que el término voluntario no sólo se refiere a la presencia de sujetos y trabajo no remunerado enmarcados en organizaciones de heteroayuda de beneficio público, sino a aspectos más volitivos ligados a comportamientos asociativos, una voluntad que surge de iniciativas cívicas.

De esta manera, el trabajo voluntario constituye una conducta prosocial que, independientemente de las motivaciones altruistas o egoístas y de la

responsabilidad personal que se ejerza, permite crear conciencia social sobre la realidad en la que se inserta, ya que se desarrolla una relación de intercambio que provoca conciencia de que existen desigualdades sociales (Urzúa, 2001).

Es importante también tener en cuenta que el voluntariado surge con la sociedad y evoluciona con ella, como un ejercicio de ciudadanía y participación, una expresión de solidaridad y justicia. Se inscribe dentro de las iniciativas y actuaciones de la sociedad civil; es expresión de su compromiso con los asuntos sociales. A su vez, este ejercicio se traduce en responsabilidad social, que, según Urzúa (2001), se define como la "orientación individual y colectiva en un sentido que permita esta igualdad, eliminando obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como culturales y políticos que afecten o impidan este desarrollo" (p. 3).

Según Soler Javaloy (2007) se considera como tercer sector o sector voluntario al conjunto de los voluntarios y las actividades que llevan a cabo unido al marco organizativo. La autora señala que el término voluntario no solo hace referencia a las personas que están vinculadas a instituciones comprometidas con la acción social sino a una manera de comprender la realidad social. El voluntario toma la decisión de serlo tras un proceso de concientización y sensibilización, siendo necesaria no únicamente la buena voluntad sino un proceso de aprendizaje. Según su punto de vista, "el voluntariado es un conjunto de personas que ha adquirido una conciencia solidaria, fundamentada en una visión crítica de la realidad y en su derecho como ciudadano, desarrollando actividades de forma altruista y solidaria, basadas en su libre decisión, en un compromiso con el marco organizativo que

le facilita un proceso formatico adecuado. La finalidad última de su colaboración es la trasformación de la realidad social, con unos ideales que aspiran a crear un mundo más solidario, justo y pacífico" (p. 25).

Una de las definiciones que más se acerca a nuestra concepción del voluntariado es la que brinda Vecina (2001), quien tras una revisión y un análisis exhaustivo de las definiciones de voluntariado propone la siguiente definición de voluntario: "una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro. Además, será más probable que alguien que cumple estos requisitos sea percibido como voluntario si los costes que supone su actuación son mayores que los beneficios en el nivel de análisis conductual, y esto independientemente de la satisfacción interior que extraiga de dicha actuación, aunque se supone que debe ser suficientemente elevada para justificar el inicio y el mantenimiento de la conducta" (p. 54).

Creemos que la definición antes mencionada resume de alguna manera todas las definiciones recorridas, destacando la libertad en la acción, su naturaleza desinteresada de la misma, su desarrollo dentro de un marco organizativo y por sobre todo destacando la cualidad de quienes se involucran en esta tarea priorizando la importancia de su participación sobre los costos de su actuación. Es esta la definición que más claramente expresa la naturaleza del voluntariado social.

Sin embargo, como nuestra investigación se basará en una clase en particular de voluntariado, el voluntariado universitario, elegimos para finalizar

la definición de Yubero y Larrañaga (2002), quienes incluyen en las características del voluntariado la formación adecuada como parte fundamental del trabajo del voluntario.

Según estos autores la manera más sencilla para definir el voluntariado es entenderlo como el "ejercicio libre, organizado y no remunerado, de la solidaridad ciudadana, formándose y capacitándose adecuadamente. Es decir, ejercicio libre, porque se contrapone a cualquier obligación o deber de tipo personal o jurídico; organizado, porque no se realiza de manera aislada o esporádica, sino con planes, objetivos, métodos y recursos que lo definen y dan continuidad a su actividad; de solidaridad, porque es expresión de la sensibilidad humana ante las necesidades ajenas; con formación adecuada, porque no basta la buena voluntad, sino que ésta tiene que ir acompañada de una técnica que prepare al voluntario para realizar su actividad de acuerdo con sus capacidades y la tarea a desarrollar" (p. 29).

En el próximo apartado nos detendremos específicamente en la definición de voluntariado universitario, pero a modo de cierre de este recorrido nos quedamos con esta definición que nos resulta la más completa y nos abre el camino para comenzar a hablar del voluntariado universitario propiamente dicho.

Voluntariado universitario: definición, rol de la universidad y legislación

Voluntariado Universitario: Definición y rol de la universidad

Para comenzar a hablar de voluntariado universitario comenzaremos por intentar definirlo. Recorriendo la bibliografía, hemos notado que no hay mucha teorización al respecto, es por ello que comenzaremos planteando algunos interrogantes que nos fueron surgiendo y los cuales intentaremos ir respondiendo.

Nos preguntamos: ¿Qué es el voluntariado universitario? ¿Cuál es la característica que lo diferencia de otros tipos de voluntariado? ¿Cuál es el rol de las universidades en este tipo de voluntariado? ¿Cuáles con son los objetivos del voluntariado universitario? ¿Existe relación entre el voluntariado universitario y las políticas sociales de los gobiernos?

En cuanto a la definición de voluntariado universitario, según Hustinx, Vanhove, Declercq, Hermans y Lammertyn (2005) el voluntariado en la universidad o el voluntariado universitario incluye actividades extracurriculares-espontáneas, no pagadas, orientadas externamente, no necesariamente llevadas a cabo en un contexto organizacional, no limitada en el tiempo ni en tipo de actividades, teniendo lugar dentro como fuera de la universidad.

Por su parte, Méndez Landa (2009) propone al voluntariado universitario como una actividad educativa de responsabilidad social, orientada hacia el desarrollo social. Respecto a la particularidad que lo diferencia de otros tipos de voluntariado, para esta autora, el voluntariado universitario se encontraría dentro de una modalidad de voluntariado más específica que el tradicional siendo deseable que los voluntarios apliquen los conocimientos y capacidades adquiridas durante su paso por la universidad. Esto permitiría orientar los esfuerzos más allá de una concepción asistencialista, promoviendo la implementación sustentable de proyectos de desarrollo. De esta manera, las

acciones de voluntariado desarrolladas dentro del ámbito universitario permiten por un lado contribuir a la afirmación de valores que se requieren para un adecuado desempeño profesional y, por otro lado, contribuir con las demandas sociales que las instituciones públicas no alcanzan a cubrir.

En cuanto al rol de las universidades respecto al voluntariado universitario, según una publicación del año 2011 de la Revista Española del Tercer Sector en la cual se reflexiona sobre el estado de la cuestión en ese país, la participación de las universidades en la promoción y fomento del voluntariado no es algo reciente sino que hace ya algunos años que las universidades iniciaron un camino para responder como agentes sociales. De esta manera la universidad adquiere una responsabilidad enorme y compleja. Las universidades entendieron que su responsabilidad no es solo acumular y difundir el conocimiento en la sociedad, sino además generar pensamiento y posicionamiento social crítico.

Por lo tanto, según la autora, el objetivo esencial del voluntariado universitario no será solamente el poder servir o beneficiar a un colectivo necesitado o colaborar en un entorno determinado, sino que tendrá unos objetivos complementarios muy bien definidos, entre los que se incluyan sensibilizar a la población universitaria ante los problemas y necesidades de la sociedad, fomentar el sentimiento de solidaridad entre los miembros de la comunidad universitaria y procurar que los voluntarios y voluntarias alcancen una formación de calidad en lo referente al valor de la participación ciudadana para contribuir a conseguir un mundo mejor.

El voluntariado universitario es una herramienta a partir de la cual los estudiantes pueden expresar su compromiso con una formación que, más allá

de la académica, constituye una formación integral. La misma incluye no sólo una responsabilidad personal sino también un compromiso institucional de las universidades las cuales deben comprometerse en la transformación social dando la posibilidad a los estudiantes a través de este tipo de proyectos, de reflejar una sociedad basada en los derechos humanos, la libertad, la justicia y la igualdad.

Voluntariado universitario: Legislación

Ligia Delgadillo Solano (2005) menciona que los programas de voluntariado promovidos desde los gobiernos se inscriben en la universidad dentro del contexto de formación integral del estudiante en la universidad y como un programa adicional a sus cursos regulares, no es obligatoria su participación, por lo cual no es un requisito académico y pueden o no optar por él en el momento que quieran, permitiéndole desarrollarse integralmente como una persona responsable de su papel en la familia, la comunidad, la sociedad y en su país. Cuando habla de formación integral, no sólo se refiere a su aspecto académico y su desarrollo técnico profesional en una disciplina. Se está refiriendo a todas y cada una de las actividades que el estudiante realiza durante su vida estudiantil que colaboran a que este se vincule con gran variedad de actividades que lo relacionan con diferentes entornos y experiencias, que lo hacen crecer como ser humano, dándole nuevas expectativas, herramientas, habilidades y destrezas que favorecen su desarrollo. El voluntariado concientiza al estudiante sobre la importancia de

adquirir experiencia y hacer currículum implementando proyectos específicos donde pongan en práctica sus conocimientos.

Desde el año 2004 en nuestro país, el voluntariado social se encuentra regulado por la Ley Nacional de Voluntariado Universitario N° 25.855 cuyos objetivos básicos han sido promover el voluntariado y regular la relación entre los voluntarios y las ONG.

En Argentina el Programa Nacional de Voluntariado Universitario inició su camino en el año 2006, con el propósito de profundizar la vinculación de las universidades públicas con las necesidades de la comunidad e incentivar el compromiso social de los estudiantes.

Hasta la fecha se realizaron cinco convocatorias con la satisfacción de haber otorgado financiamiento a distintos proyectos de todas las universidades nacionales e institutos universitarios distribuidos a lo largo de todo el país, que con iniciativas concretas -en áreas como la promoción de la salud, alfabetización y la economía social- colaboraron en mejorar la calidad de vida de las comunidades en que se insertan.

***Engagement*: historia, relación con el burnout y definición.**

Historia del Engagement y relación con el burnout.

A modo introductorio haremos una breve descripción de la historia de este concepto el cual se enmarca en el marco teórico de la psicología positiva. Tal como lo menciona Silva Peralta (2013): “la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como disciplina se ha concentrado en los fenómenos

patológicos, los aspectos negativos del trabajo y del funcionamiento organizacional" (p. 40). En oposición a esta corriente centrada en cuestiones negativas, autores como Salanova y Schaufeli (2004) postulan es que la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones debería poner énfasis en los recursos laborales y potencial motivador de las personas trabajadoras, es decir focalizarse en lo positivo de los mismos. La Psicología Organizacional Positiva, que acentúa los aspectos psicológicos más eficaces del funcionamiento humano y organizacional, uno de ellos es el estar comprometido con la tarea realizada, lo que recurriendo a un término más específico podríamos denominar *Engagement* en el trabajo.

El *Engagement* es considerado el polo opuesto al burnout. Mientras los trabajadores con burnout se sienten exhaustos y muestras actitudes cínicas, sus contrapartes que presentan *Engagement*, se sienten vigorosos, entusiasmados respecto al trabajo; con un sentido se conexión enérgica y afectiva con las actividades de su trabajo y se perciben a sí mismos con las capacidades suficientes para afrontar las demandas de su actividad (Schaufeli & Bakker, 2003). A pesar de esta oposición que existe entre el burnout y el *Engagement*, no es prudente esperar que estos conceptos se correlacionen negativamente de manera perfecta. De este modo cuando un empleado no está quemado, no necesariamente significa que presente *Engagement* en el trabajo y en el caso contrario un empleado que presente bajo *Engagement* no significa que este quemado. Este es el motivo por el que Schaufeli y Bakker definen *Burnout* y *Engagement* como dos conceptos distintos que deben ser evaluados de forma independiente.

Habiendo realizado esta pequeña introducción al concepto pasaremos a definirlo.

Engagement: definición

Tal como lo plantea Silva Peralta (2013), el *Engagement* es un constructo específico de carácter psicológico que dada su complejidad, hoy en día no se ha podido hallar un término en español que dé cuenta de lo distintivo del mismo, no se ha encontrado hasta el momento una traducción, un término equivalente.

El *Engagement* está relacionado con conceptos como: implicación en el trabajo, el compromiso organizacional, dedicación al trabajo, apego al trabajo, o adicción al trabajo, pero *Engagement* es mucho más, por esta razón se sigue utilizando este término en inglés (Salanova y Schaufeli, 2009). El constructo se enmarca en el marco teórico de la psicología positiva, teniendo en cuenta los aspectos más favorables de la vida humana, dejando en un segundo lugar a aquellos aspectos menos favorables del curso vital del hombre (Manzano, 2004; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Según Salanova, Martínez y Llorens (2000) las organizaciones modernas están en pleno cambio, exigiendo de manera insistente a sus miembros conocimientos psicológicos y experiencia, proactividad, iniciativa personal, colaboración entre pares, toma de responsabilidades en el progreso propio en cuanto a la carrera y compromiso de una manera que sea con excelencia.

Aquí es donde surge la Psicología Organizacional Positiva, que acentúa los aspectos psicológicos más eficaces del funcionamiento humano y organizacional, uno de ellos es el estar comprometido con la tarea realizada.

El *Engagement* hace referencia a la disposición, identificación e implicación del sujeto positivamente en el trabajo, reconociendo sus propios valores y metas de tal forma que posee una confianza básica en las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo (Kahn, 1990; Csikzentmihalyi, 1990; Strumpfer, 2003; Hallberg & Schaufeli, 2006; Meneses de Lucena, Fernández, Hernández, Ramos & Contador, 2006).

Kahn (1990) fue el primero en utilizar el término, y lo denominó *Engagement* personal. Montoya Zuluaga y Moreno Moreno (2012) citan la definición del autor en la que lo define como "aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo: en el *Engagement*, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus roles" (p. 217).

El *Engagement* ha sido conceptualizado también por Maslach y Leiter (1997) con diversas categorías: energía-vitalidad, implicación-compromiso y eficacia en el lugar donde el sujeto realiza su labor.

Para Salanova, Martínez y Llorens (2005) el *Engagement* puede ser abordado desde una perspectiva de organización y desde una perspectiva colectiva. Con respecto a la perspectiva organizacional se vincula de manera positiva con el desempeño y compromiso organizacional y de manera negativa con la abstención de manera deliberada de asistir al trabajo, es decir con la rotación y propensión a renunciar al mismo. A lo que se refiere a una perspectiva colectiva, el *Engagement* se puede estimar como un proceso

psicosocial naciente en los grupos que originan la capacidad grupal o la efectividad colectiva. Salanova y Schaufeli (2009) caracterizaron al *Engagement* como un factor preciso del proceso motivacional, tiene un efecto positivo sobre el compromiso organizacional, un desempeño elevado y calidad de servicio.

Los trabajadores con un elevado *Engagement* les resulta positivo a las organizaciones, cuando hay un alto nivel en las demandas del trabajo (recursos laborales) se eleva el *Engagement*. La autoeficacia y los recursos individuales son necesarios para un buen desempeño laboral y buen *Engagement*. El resultado que se establece entre los recursos individuales y el desempeño laboral (proceso dinámico) es la ganancia, es decir un elevado nivel de *Engagement* en las organizaciones mejora el rendimiento laboral de los trabajadores y de las organizaciones.

En relación al sujeto *engaged* (sujeto comprometido con su tarea), según Salanova, Martínez y Llorens (2005), se caracteriza por ser un individuo enérgico y eficazmente ligado a sus tareas de trabajo, que responden con total eficacia a las demandas de su puesto laboral, afrontándolo con demasiada energía y voluntad de brindar sus conocimientos y capacidades, por lo tanto encontramos una persona sumamente comprometida con su tarea, implicándose en toda porción de tiempo de su quehacer cotidiano, en conclusión, se podría decir que un sujeto que posee *Engagement* es aquel que disfruta con llevar a cabo su tarea y vivencia emociones que le generan placer, sensación de plenitud y autorrealización.

Para finalizar este recorrido por las definiciones disponibles sobre *Engagement*, citaremos aquella que nos parece la más completa y la que más

se acerca a la manera en que pensaremos el *Engagement* en esta investigación, sobre todo teniendo en cuenta que la misma ha sido extraída del manual *Utrecht Work Engagement Escale* (UWES), el cual ha sido utilizado como instrumento para conocer el nivel de *Engagement* de los voluntarios que participaron de los proyectos de voluntariado 2010/ 2011. Según los autores de este manual (Schaufeli & Bakker, 2003) el "engagement es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado especifico y momentáneo, el *Engagement* se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente e influyente, que no está enfocado sobre un objeto, evento, individuo o conducta en particular. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo" (p. 6).

Liderazgo: evolución del término, *Modelo de Liderazgo de Rango Total*

Evolución del término

El estudio del liderazgo tiene sus comienzos en el siglo pasado y el interés en el mismo se ha ido incrementando. Esto, según Silva Peralta (2012) "ha dado lugar a un campo extenso, complejo y fragmentado de

investigaciones carentes de un marco general común." (Pág. 22). La clasificación más amplia que puede hacerse respecto de los modelos de investigación del liderazgo separa tres momentos, conceptuales y temporales, con diferentes formas de considerar el liderazgo, coherentes con el contexto en que son desarrollados: Los modelos enfocados en los rasgos del líder, los modelos conductistas y el modelo de contingencias.

La primera conceptualización enmarcada en la *Teoría de los Rasgos* tuvo lugar a partir de 1930, y es producto de la necesidad de justificar la existencia de personas naturalmente dotadas. La situación social determinada por la revolución industrial es contexto del surgimiento de esta teoría que consideraba las características físicas, sociales y mentales de los individuos como indicadores de sus capacidades de liderazgo. Fueron diversos los argumentos en contra de esta manera de interpretar el liderazgo, referentes a la falta de explicación (Hollander y Julian; 1970), la dependencia de las situaciones en las que un líder es efectivo o no (Yulk; 1998) y la imposibilidad de generalizar (Gibb; 1969). Todos ellos se apoyaron sobre la falta de sustento que relacione los rasgos del líder y su eficacia, por lo cual en los años cincuenta habían sido abandonados estudios empíricos guiados por esta teoría.

En busca de una nueva conceptualización del fenómeno, se cambió el foco de investigación y se centró éste en las *conductas del líder*. Según Silva Peralta (2012) "La premisa de este modelo emergente era que las conductas exhibidas por los lideres podrían aprenderse y, por lo tanto, los líderes podrían entrenarse" (Pág. 23). En un tiempo aproximadamente simultáneo, entre los

fines de los ´40s y principios de los ´50s, tuvieron lugar en las Universidades de Ohio y Michigan las investigaciones más referenciadas de este modelo de liderazgo.

En la primera se realizó un análisis factorial de las respuestas al cuestionario LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) por parte de distintas muestras, dando por resultado dos factores diferenciales relacionados a la forma de llevar a cabo el rol de liderazgo. Estos se denominaron *estructura de iniciación a la tarea* y *consideración* (Fleishman & Harris, 1962), siendo los primeros relativos a la organización de la tarea por parte del líder, desde la definición de roles y objetivos, a la coordinación, planificación y organización del trabajo. Los factores relacionados con la consideración son los referentes a la actitud del líder respecto de las necesidades de los miembros del grupo.

El estudio realizado por la Universidad de Michigan se enfocó hacia la relación entre la productividad y satisfacción en el trabajo, y el liderazgo, postulando dos orientaciones de éste: *hacia el empleado* y *hacia la producción*. “Los líderes con una orientación del empleado mostrarían una preocupación genuina por las relaciones interpersonales, mientras que los líderes con orientación a la producción estarían más enfocados en la tarea o los aspectos técnicos del trabajo.” (Silva Peralta; 2012: pág. 24).

De la combinación de estas dos orientaciones del liderazgo (preocupación a la producción y preocupación hacia las personas), y de acuerdo a la puntuación obtenida en estas en una escala de 0 a 9, Robert Blake y Jane Mouton (1964) definieron cinco estilos conductuales alternativos de liderazgo: *Liderazgo de tarea, Liderazgo de Club de campo, Liderazgo*

empobrecido, *Liderazgo punto medio y Liderazgo de equipo*. Teniendo en cuenta el contexto grupal en que se ejerce el liderazgo, Lewin y Lippitt (1938) identificaron tres tipos, de acuerdo a la atmosfera de trabajo y el estilo: El *Liderazgo Democrático*, el *Autoritario* y "dejar hacer" o *Laissez-faire*. Si bien este modelo, enmarcado dentro de las aproximaciones conductuales, tiene en cuenta el contexto grupal en que se da el fenómeno, no parece salir de la concepción estable de la conducta del líder, sin tener en cuenta los factores situacionales que podrían moderar la relación entre el estilo conductual de liderazgo y su efectividad. La transición entre el modelo conductista y el modelo de contingencias que se desarrolló más tarde fue representada por los estudios que realizaron Bowers y Seashore (1966) basándose en los resultados de las investigaciones de Michigan y Ohio. Estos plantearon el liderazgo mutuo, reconociendo así el rol de los seguidores. Describen cuatro tipos de comportamiento del líder: (a) *apoyo,* (b) *facilitación de la interacción,* (c) *énfasis en los objetivos* y (d) *facilitación del trabajo*. (Silva Peralta, 2012).

Ya a fines de los años ´60 y durante los ´70 es desarrollado el Modelo de Contingencias del líder. Según Silva Peralta (2012) "El modelo de contingencias propone la consideración de variables situacionales de la organización o del grupo de trabajo y cómo éstas influyen y son influidas por el liderazgo." (Pág. 25). Los estudios llevados a cabo bajo la luz de este modelo se sirvieron de los resultados obtenidos por las investigaciones precedentes, generando un continuo en la búsqueda de nuevas conceptualizaciones, pero incluyendo nuevas variables. Por ejemplo, el modelo de Fiedler (1967) relaciona el estilo del líder y el grado de control de la situación postulando que

a mayor grado de control de la situación por parte del sujeto, mayor será la influencia del líder. Este grado de control dependerá de: (a) la *relación líder-miembros*, (b) la *estructura de la tarea* y (c) el *poder de posición*. A partir de su investigación concluyó en que los líderes con una orientación a la tarea en situaciones muy favorables o muy desfavorables resultaban más eficaces que los orientados a las personas, los cuales eran más eficaces en situaciones ligeramente favorables o desfavorables. La coincidencia entre el estilo del líder y la situación serían determinante de la efectividad. Otros autores que toman en cuenta la criticidad de la situación en la efectividad del liderazgo son Mulder (1977) y Kerr y Jermier (1978). Plantean que los seguidores en situaciones de crisis esperan que aparezca un líder que tome las decisiones y brinde una visión clara de futuro, por lo cual en estas situaciones será más deseable la dimensión de iniciación a la tarea. Evans (1970), House (1971) y House y Mitchell (1974) desarrollaron la *Path-Goal Theory* o teoría del camino a la meta, proponiendo la función del líder como sostén para los seguidores cuando estos no lo encuentran en el ambiente. En palabras de Silva Peralta (2012) “La motivación de la persona hacia el trabajo depende de la importancia (*valencia*) que esta persona da a los resultados que se han de obtener (*resultados*), como de la expectativa de que su comportamiento le permitirá obtener estos resultados, para ello es necesario que el líder tenga conocimiento de las necesidades y expectativas de sus subordinados aumentando las oportunidades de satisfacción personal para cada uno de ellos.” (Pág. 26). Quedarían conformados así cuatro tipos de liderazgo: (1) *Liderazgo Directivo*, (2) *Liderazgo de Apoyo*, (3) *Liderazgo Participativo* y (4) *Liderazgo Orientado*

hacia Finalidades. La efectividad del líder radicaría en su capacidad de manejar estos estilos para obtener los diferentes resultados.

En el año 1973 Vroom y Yetton presentan el modelo normativo, que sería revisado por Vroom y Jago en 1988. Este modelo incluye las variables de acción del líder, el grado de participación de los subordinados y factores situacionales como la importancia de la decisión para el grupo y el tiempo de que se dispone. Estos autores clasifican el tipo de toma de decisiones del líder en: 1) *autocrático I*: el líder toma las decisiones sin consultar al grupo; 2) *autocrático II*: el líder toma la decisión después de haber solicitado información selectiva a los miembros de su grupo; 3) *consultivo I*: el líder toma la decisión tras haber solicitado soluciones a miembros del grupo de manera individual; 4) *consultivo II*: el líder toma la decisión después de haber consultado y comentado el tema con el grupo en su totalidad y, finalmente; 5) *método de grupo*: es el grupo en su totalidad el que va a tomar la decisión, se incluye al líder en el grupo. Un sexto tipo, en el que el grupo toma la decisión sin la participación del líder, fue propuesto por Schein (1982). La crítica más importante para este modelo radica en la falta de consideración de factores cotidianos que pueden condicionar la toma de decisiones Adriessen y Drenth (1998). La teoría de Hersey y Blanchard (1977) incluye el factor “madurez de los subordinados”, diferenciando la madurez para el trabajo de la madurez psicológica. A partir de esta variable establecen cuatro tipos de seguidores a los cuales los líderes eficaces deberán adaptar su estilo de liderazgo. Otra teoría que se considera de transición es la presentada por Yulk (1971) como modelo de conexión múltiple. Incluye variables situacionales e intervinientes,

siendo las ultimas el esfuerzo de los subordinados, la claridad de rol de los subordinados, las habilidades de los subordinados, el apoyo brindado, el equipo y los materiales, la organización eficaz de los roles laborales, la cohesión del grupo y el trabajo en equipo y las relaciones entre el líder y los seguidores.

Si bien el desarrollo sobre el tema ha ido incrementando gradualmente el conocimiento que se tiene acerca del fenómeno, no han sido suficientes las teorías presentadas hasta ahora para dar una explicación respecto del liderazgo y su efectividad. Según Silva Peralta (2012), los modelos más recientes incluyen la transformación individual, grupal y organizacional. Estos serían el modelo de *Liderazgo Carismático* de Conger y Kanungo (1987, 1988), el modelo de *Liderazgo Transformador* de Burns (1978) y el modelo transformacional de Bass y Avolio (1990, 1994) y Avolio y Bass (2004). Para los autores del primer modelo, son los seguidores los que van a atribuirle al líder el calificativo de carismático basándose en tres factores: la variedad de conductas carismáticas empleadas, la intensidad de cada conducta expresada por el líder y la pertinencia de las conductas del líder con las situaciones en las que estas conductas se dan. Este tipo de liderazgo se da en etapas sucesivas. Son otros autores Bennis y Nanus (1985) y Tichy y Devanna (1990), quienes establecen la similitud entre en modelo transformacional y el de *Liderazgo Carismático*: en la base de ambos se encuentran la transmisión de una visión a los seguidores y la estimulación de la lealtad y confianza en ellos. Sin embargo, para Bass (1985) hay diferencias entre la *Influencia Idealizada* (parte del modelo transformacional) y carisma: a) los seguidores de líderes

transformacionales llegan a trascender sus propios intereses por el bien del grupo, mientras que los de líderes carismáticos no, b) los primeros empoderan a sus seguidores mientras que los carismáticos los mantienen dependientes, c) los líderes carismáticos solo aparecen en situaciones conflictivas o críticas de la organización, d) además despiertan reacciones extremas entre amor u odio en sus seguidores, lo que no ocurre con líderes transformacionales. También Sashkin (1992) y Yulk (1999) coinciden en que hay diferencias, valorando positivamente el *Liderazgo Transformacional*. Para Yulk (1998), un líder con características transformacionales fortalece las capacidades de sus seguidores sin mantenerlos en dependencia, como si es el caso de los carismáticos. Ya en el año 1978, Burns distingue por primera vez el modo de actuar por intercambio de los líderes, a los que denominó transaccionales, mientras que a los que trascendían el egoísmo individual los llamó transformadores. Bass (1985, 1990) tomó esta distinción y la profundizó (Bass & Avolio, 1990, 1994; Avolio & Bass, 2004), y junto a Avolio desarrollaron el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* el cual desarrollaremos en el próximo apartado.

Modelo de liderazgo de Rango Total

El *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Bass y Avolio (Bass & Avolio, 1990, 1994; Avolio & Bass, 2004) considera el liderazgo como un proceso de dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas y la

posibilidad de su combinación. Incluyeron en esta conceptualización el tipo de *Liderazgo Transaccional*, el *Transformacional* y el no liderazgo o *Laissez-faire*.

En cuanto al *Liderazgo Transformacional*, Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) plantean que conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para auto-superarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente

Tomando a Mendoza, Ortiz y Parker (2013), los miembros del equipo transformacional se preocupan por otros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo. Los equipos transformacionales son altamente productivos. Las políticas y prácticas organizacionales pueden promover el empowerment (empoderamiento) de los empleados, la flexibilidad creativa y el cuerpo de espíritu.

Dentro de este tipo de liderazgo encontramos cuatro dimensiones: *Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individual.* La primera dimensión refiere a la forma en que los líderes funcionan como modelos a seguir ya que provocan una identificación y deseo de imitación fuerte por parte de sus seguidores, comunican una visión clara y un sentido de misión colectiva, muestran comportamientos éticos y morales, se ganan el respeto y la confianza, dan seguridad y son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Esta dimensión puede ser dividida como

atributo y como comportamiento. La *Influencia Idealizada (Atributo)* se refiere al impacto que el líder produce en un observador, el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo y respeto y promoviendo una profunda identificación de los seguidores que lo toman como un modelo. La *Influencia Idealizada (Comportamiento*) refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva. (Silva Peralta, 2012: pág. 32)

Según Bass y Avolio (1994) la *Motivación Inspiracional* estaría relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder inspiracional desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos con un proyecto compartido.

Esta dimensión focaliza en aspectos emocionales ya que el líder inspiracional exalta las emociones y anima a sus seguidores, este es el argumento que utiliza Bass (1985) para diferenciar entre *Motivación Inspiracional* y *Estimulación Intelectual*, pues los seguidores podrían también ser inspirados por un discurso racional, sin embargo la *Motivación Inspiracional* focaliza en las emociones, los sentimientos y la intuición, reservando la racionalidad para la próxima dimensión.

La *Estimulación Intelectual* representa la focalización del líder en potenciar la creatividad e innovación en los seguidores lo que se logra mediante el cuestionamiento constante de suposiciones y problemas.

Tal como mencionan los autores, la dimensión *Consideración Individual* representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando necesidades de apoyo y desarrollo. Algunos de sus recursos son: (a) una comunicación informal personalizada cara a cara, (b) la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, (c) el trato diferenciado que hace que los seguidores se sientan únicos, (d) el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el mentoring (Bass, 1985, 1990).

En cuanto al *Liderazgo Transaccional*, este se caracteriza por el intercambio, basándose en transacciones constructivas o correctivas en que los premios, determinados por las conductas de los seguidores, serían administrados por el líder. La efectividad de este tipo de líder radicaría en la capacidad de evaluar adecuadamente las necesidades o aspiraciones de los seguidores para ofrecer incentivos acordes a estas últimas, promoviendo así el desempeño requerido. Las tres dimensiones que conforman este tipo de liderazgo son: *Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Pasiva.*

La primera dimensión refiere a la oferta por parte del líder de recompensas o promesas de recompensas a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores. Líder y seguidor negocian roles y responsabilidades acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material) o bien evitar la sanción que se fije por contrato. Los seguidores percibirán la transacción como justa si las recompensas son equitativas (Bass, 1990).

En la *dirección por excepción activa*, el líder se concentra y monitorea las irregularidades, los errores y toma acciones correctivas frente a ellos. Según el argumento de Bass (1985, 1990) básicamente se trata de reforzamiento aversivo contingente ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal ofreciéndole al seguidor el feedback correspondiente. Según el autor la respuesta del líder ante el error o la desviación puede ser informar al subordinado que su desempeño no fue el esperado y animarlo a que lo consiga, la desaprobación, el reproche, la reprimenda y la penalización, multas o pérdida de trabajo. La *dirección pasiva por excepción* hace referencia a un líder que interviene sólo si las pautas nos son cumplidas, los líderes pasivos esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acciones correctivas (Hater & Bass, 1988).

Tanto en la dirección pasiva como en la activa el líder utiliza la corrección, la retroalimentación negativa, la crítica, las sanciones o acciones disciplinarias para que se logre el desempeño de la tarea. Básicamente la diferencia entre ambas direcciones es el tiempo o anticipación con la que el líder interviene, en la dirección activa hay un monitoreo continuo y en la pasiva se interviene cuando los estándares no han sido alcanzados o bien cuando el error ya ha sido cometido o incluso ya se ha cronificado. Mitchell y Kalb (1982) encontraron que el énfasis en el reforzamiento aversivo contingente será mayor si el líder atribuye el desempeño deficiente de los subordinados a falta de motivación más bien que a falta de habilidad.

En el caso del *no liderazgo o Laissez-faire*, “el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no

interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.” (Silva Peralta, 2012: pág. 36)

Enmarcando este estudio en el modelo de Bass y Avolio (2004), llamado *Modelo de Liderazgo de Rango Total*, tomamos el liderazgo como un proceso continuo de dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas.

CAPÍTULO II

MÉTODO

Esta investigación es descriptiva, su objetivo general es conocer los niveles de *Engagement* y su asociación con el *Liderazgo Transformacional, Transaccional* y *Laissez-faire* de los estudiantes que han participado en proyectos de voluntariado universitario en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Más específicamente, nos proponemos medir, por un lado, los niveles de vigor, dedicación y absorción (dimensiones del *Engagement*) en los voluntarios universitarios; por otro lado, mediremos los niveles de *Liderazgo Laissez-faire*, *Transaccional* y *Transformacional*, para finalmente analizar las asociaciones entre los niveles de *Engagement* y liderazgo encontrados.

Hipotetizamos que el nivel alto de *Engagement* estaría asociado más con el *Liderazgo Transformacional* que con el *Transaccional* en los voluntarios universitarios.

Para evaluar el nivel de *Engagement* de los voluntarios se administró el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli, Salanova, González-Romá y Baker (2002) y el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x) propuesto por Avolio y Bass (2004) para medir el *Liderazgo Transformacional, Transaccional* y *Laissez-Faire*. La versión de este último utilizada en este estudio presenta niveles de fiabilidad adecuados (valores a entre 0,60 y 0,75 dependiendo de la dimensión) así como evidencias de validez predictiva sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. (Trógolo, Pereyra y Sponton, 2013).

En cuanto a las propiedades psicométricas del *Utrech Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002), en la adaptación española de Salanova et al (2000) podemos decir que el mismo comprende tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción. Los 15 ítems fueron puntuados de acuerdo a una escala de respuesta tipo Likert que varía de 0 (Ninguna vez) a 6 (Todos los días). La fiabilidad de cada una de esas escalas en este estudio según alfa de Cronbach fue respectivamente de .83, .82 y .78.

La muestra de esta investigación es intencional, no probabilística, compuesta por 31 voluntarios de la UNMdP, que se encontraban, al momento de la entrevista, participando en proyectos de extensión o voluntariado universitario vigentes (años 2010 y 2011).

Los datos sociodemográficos que fueron relevados en esta investigación fueron: género, edad, trabajo actual, educación/formación, antigüedad en el trabajo de voluntariado y nombre del proyecto en el que participa.

La muestra consta de 18 personas del género femenino y 13 del género masculino. La franja etaria se encuentra entre los 20 y 35 años. El nivel de educación de la totalidad de la muestra se puede dividir en: 9 graduados y 22 estudiantes. Nos encontramos que la mayoría de los entrevistados tenían un trabajo por fuera del proyecto en el que participaban, algunos estaban dirigidos al área profesional en la cual se habían graduado mientras que otros no se relacionaban directamente con su formación. Solo 7 de los voluntarios universitarios no trabajan por fuera del proyecto en el que participan. La antigüedad observada respecto de su trabajo en el proyecto de voluntariado se encontraría entre la franja de los 6 meses a los 7 años de antigüedad, siendo lo más frecuente de 1 año a 2 años.

Las tareas de voluntariado se dividieron en 9 proyectos los cuales nombraremos a continuación resaltando la cantidad de voluntarios participantes de cada uno de ellos:

- Acompañando emprendedores: ejes del desarrollo local: 13 voluntarios
- PAA: Programa de autoproducción de alimentos: 4 voluntarios
- Laboratorio Portátil: 3 voluntarios.
- Hábitat saludable culturalmente aceptable. Un enfoque etno-cultural de salud integral: 3 voluntarios.
- Uniendo cardinales. El turismo como recurso pedagógico: 3 voluntarios.
- Comunicación participativa, herramientas de inclusión y promoción humana como intervención comunitaria: 2 voluntarios.
- Fortalecimiento del desarrollo productivo de Monte Terrabusi: 1 voluntario.
- El momento en que estás presente: Prácticas de lectura y lectura de adolescentes en la escuela: 1 voluntario.
- Fortalecimiento de redes comunitarias y estrategias comunicativas y participativas para el abordaje de problemáticas juveniles: 1 voluntario.

A partir de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos antes mencionados, se realizaron análisis estadísticos descriptivos básicos (distribución de frecuencias y porcentajes) y tablas de contingencia para la presentación de resultados las cuales se despliegan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

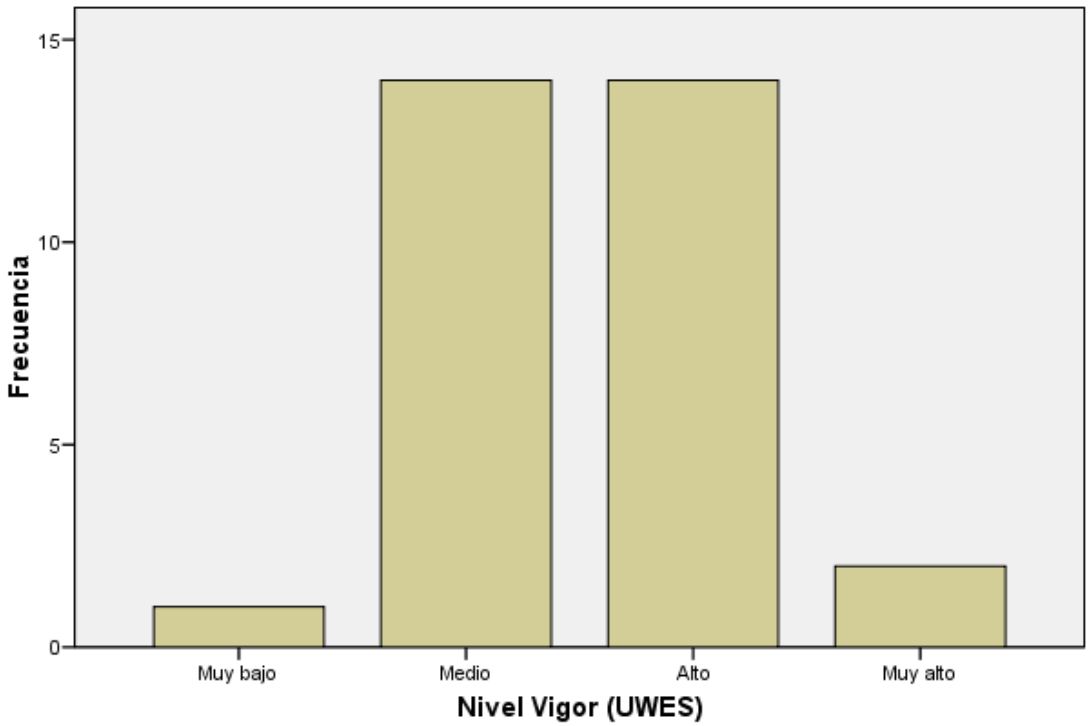
En el presente apartado se despliega el análisis de datos (31 casos) categorizados según los 3 objetivos específicos que tiene la investigación.

Objetivo (a) Medir niveles de *Vigor, Dedicación y Absorción* en los voluntarios universitarios.

Tabla 1. *Distribución de frecuencias según niveles de Vigor.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	3,2	3,2	3,2
	Medio	14	45,2	45,2	48,4
	Alto	14	45,2	45,2	93,5
	Muy alto	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 1. Distribución de frecuencias según niveles de *Vigor*.

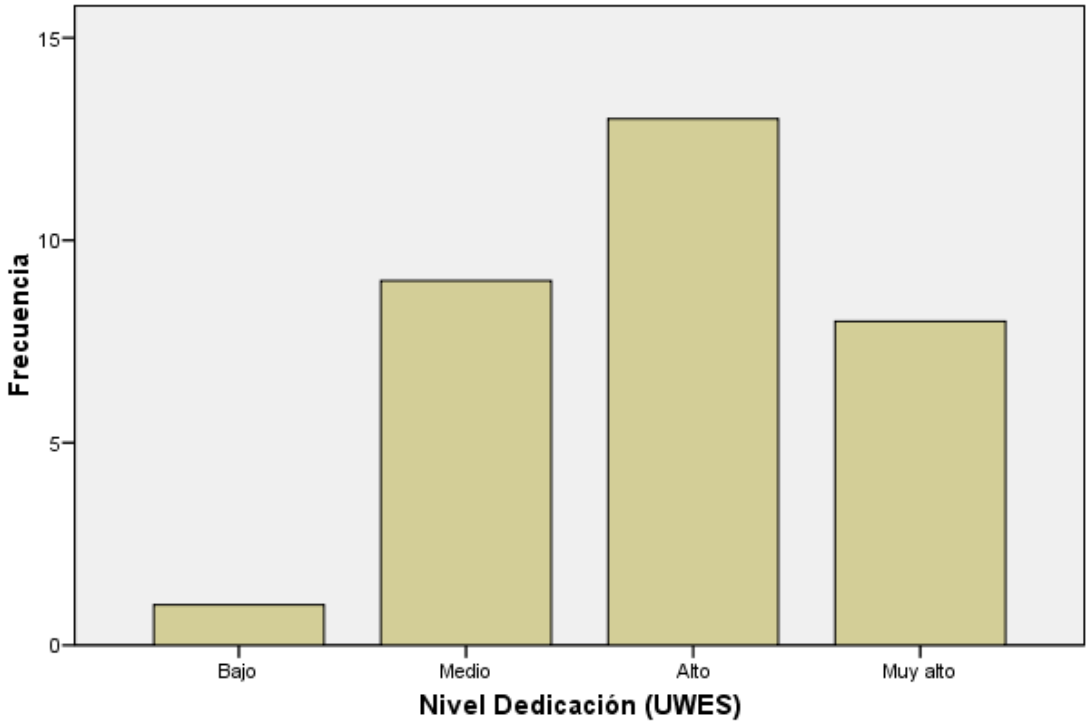


En la Tabla y Figura 1 arriba ubicados correspondientes a la dimensión *Vigor*, observamos que un 45,2% (N=14) del total de la muestra presentan un nivel alto de esta dimensión. Exactamente el mismo porcentaje encontramos en el nivel medio. Sólo un voluntario (3,2%) mostró nivel bajo y dos voluntarios (6,5%) nivel muy alto de vigor.

Tabla 2. *Distribución de frecuencias según niveles de Dedicación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	3,2	3,2	3,2
	Medio	9	29,0	29,0	32,3
	Alto	13	41,9	41,9	74,2
	Muy alto	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 2. Distribución de frecuencias según niveles de *Dedicación.*

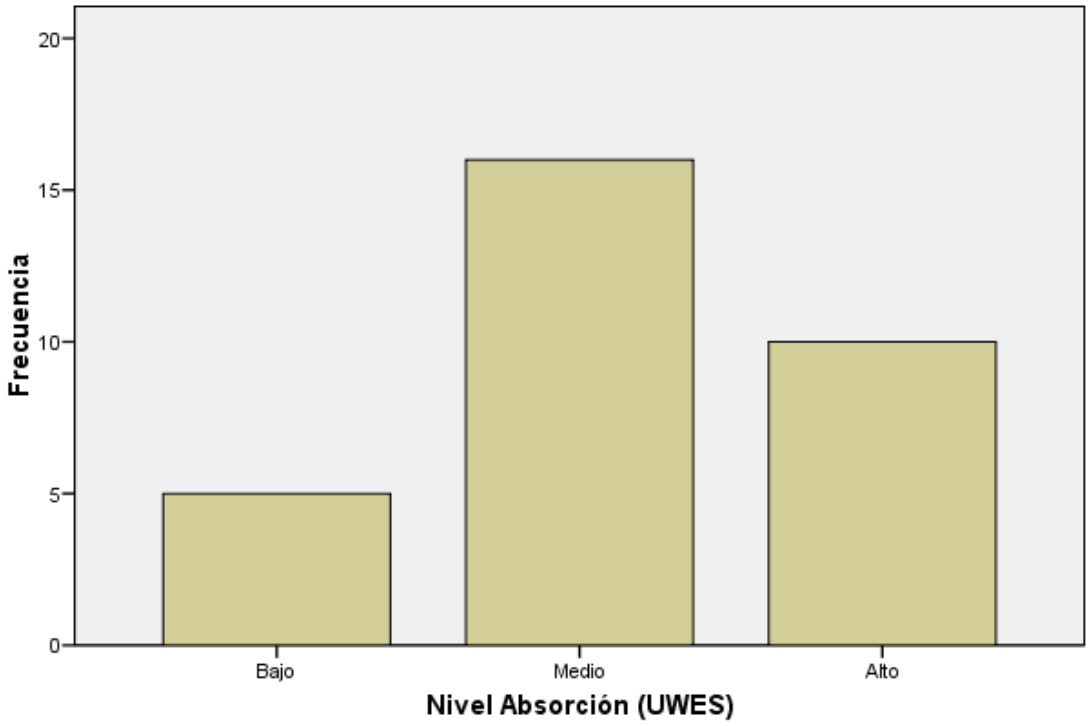


Se observa (Tabla y Figura 2) que el 41,9% de la muestra, es decir 13 del total de los voluntarios universitarios, presentan un alto nivel de *Dedicación*, mientras que 9 voluntarios (29%) presentan nivel medio en esta dimensión. El 25,8% presentan un muy alto nivel de *Dedicación*, y solo un único caso (3,2%) un nivel bajo.

Tabla 3. *Distribución de frecuencias según niveles de Absorción.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	5	16,1	16,1	16,1
	Medio	16	51,6	51,6	67,7
	Alto	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 3. Distribución de frecuencias según niveles de *Absorción*.

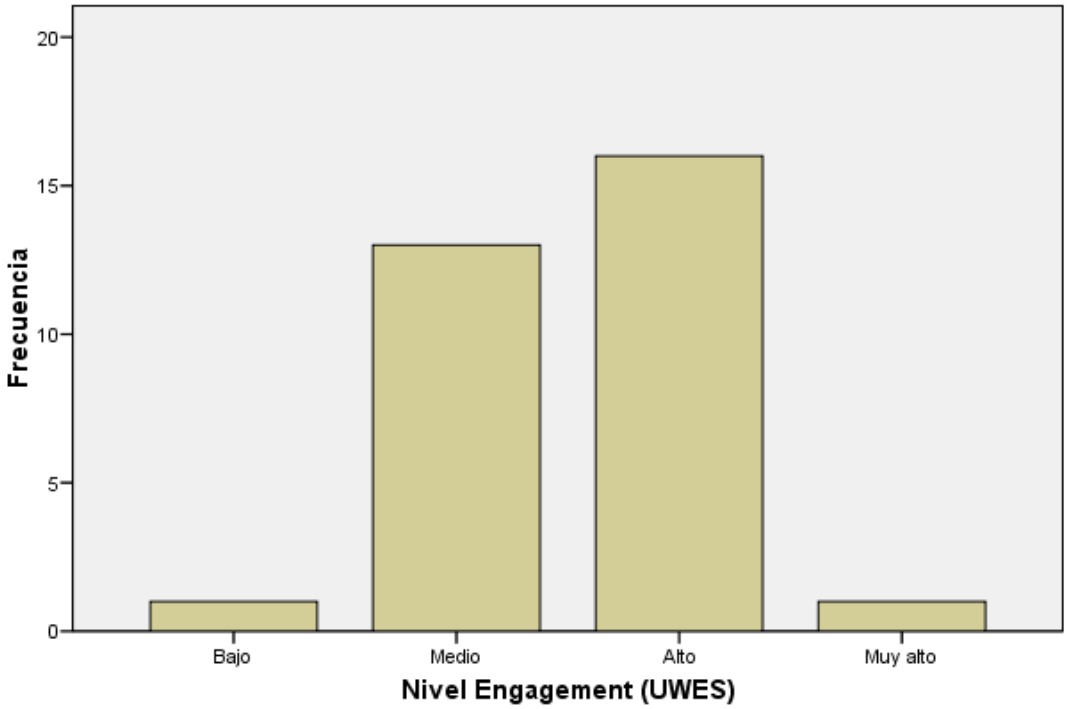


En relación al nivel de *Absorción* los resultados muestran (Tabla y Figura 3) que del total de entrevistados (N=31), el 51,6% presentan un nivel de *Absorción* medio, un 32,2% presentan un nivel alto y un 16,1% (N=5) de los voluntarios presentan un nivel bajo.

Tabla 4. *Distribución de frecuencias según niveles de Engagement.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	3,2	3,2	3,2
	Medio	13	41,9	41,9	45,2
	Alto	16	51,6	51,6	96,8
	Muy alto	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 4. Distribución de frecuencias según niveles de *Engagement*.



En síntesis, teniendo en cuenta las 3 dimensiones del *Engagement* se puede observar (Tabla y Figura 4) que el 41,9% presenta nivel medio de *Engagement* y un 51,6% presenta nivel alto. Resulta interesante destacar que solo el 6,4% del total de la muestra, es decir 2 voluntarios, presentaron niveles "extremos" muy bajos y muy altos de *Engagement* (representando cada uno de ellos 3,2% del total de la muestra).

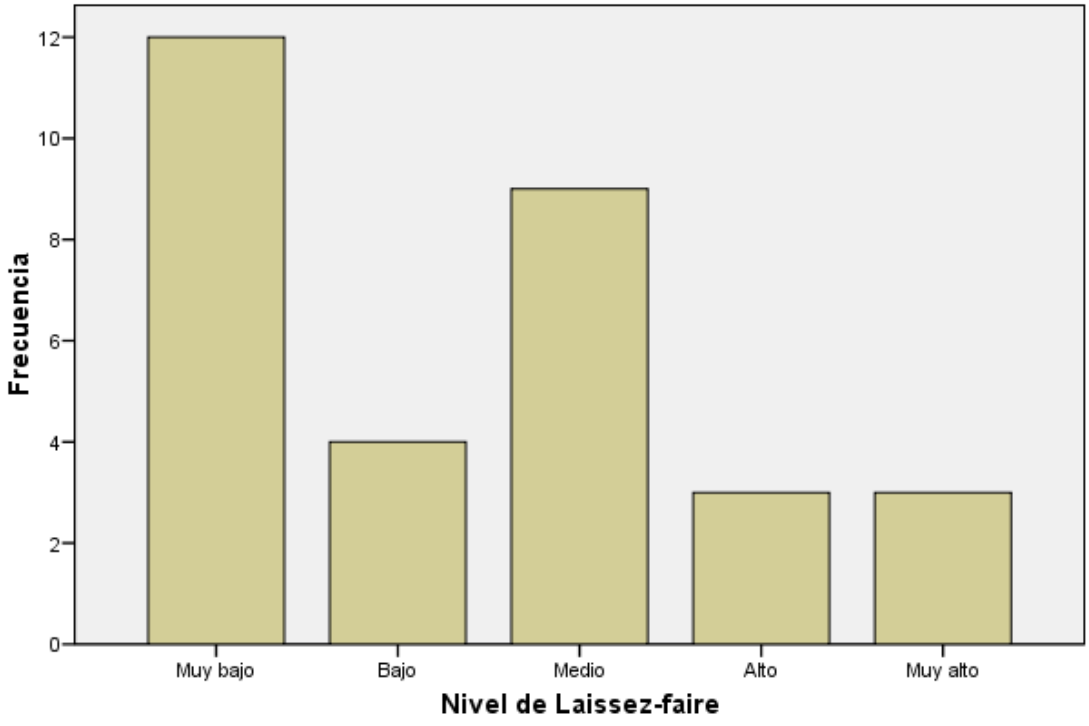
Objetivo (b) Medir los niveles de *Liderazgo Laissez-faire, Transaccional y Transformacional* en los voluntarios universitarios.

Liderazgo Laissez-faire

Tabla 5. *Distribución de frecuencias según nivel de Liderazgo Laissez-faire.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	12	38,7	38,7	38,7
	Bajo	4	12,9	12,9	51,6
	Medio	9	29,0	29,0	80,6
	Alto	3	9,7	9,7	90,3
	Muy alto	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 5. Distribución de frecuencias según nivel de *Liderazgo Laissez-faire*.



Tal como se observa en la Tabla y Figura 5, el 38,7 % (N=12) de la muestra presenta niveles muy bajos de *Liderazgo Laissez-faire* o *no-liderazgo*, mientras que 9 voluntarios (29,0 %) presentan un nivel medio del mismo. El resto de la muestra presentan niveles entre bajos (12,9 %, es decir 4 voluntarios) y altos o muy altos (9,7% de la muestra, o sea 3 voluntarios respectivamente).

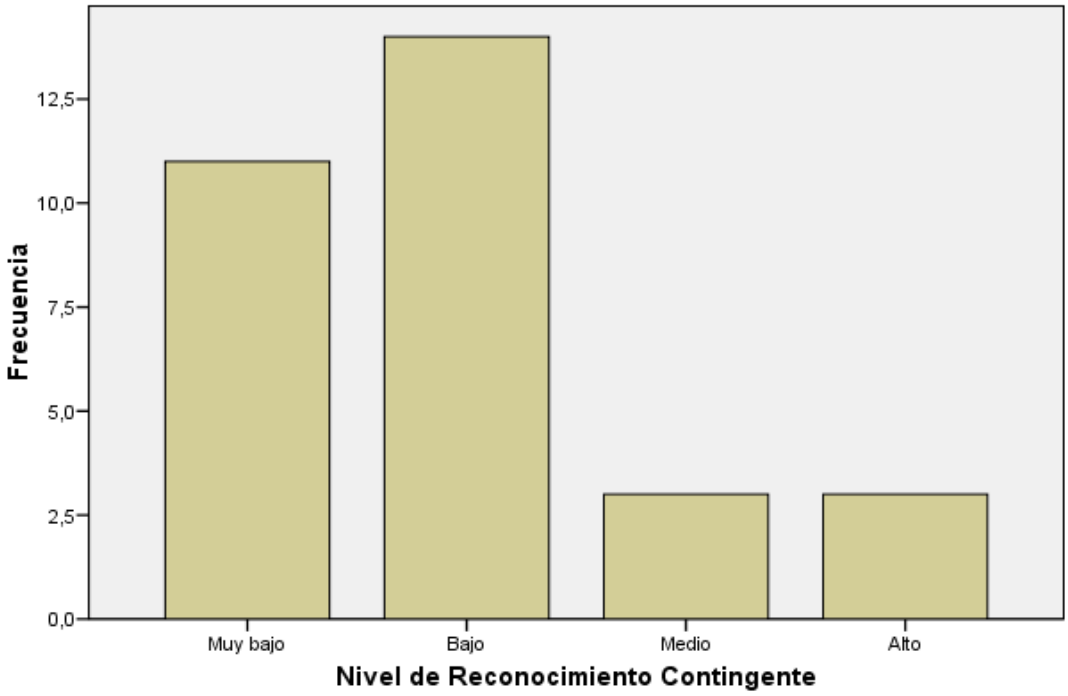
Liderazgo Transaccional

(Dimensiones: Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Pasiva)

Tabla 6. *Distribución de frecuencias según nivel de Reconocimiento Contingente.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	11	35,5	35,5	35,5
	Bajo	14	45,2	45,2	80,6
	Medio	3	9,7	9,7	90,3
	Alto	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 6. Distribución de frecuencias según nivel de *Reconocimiento Contingente.*

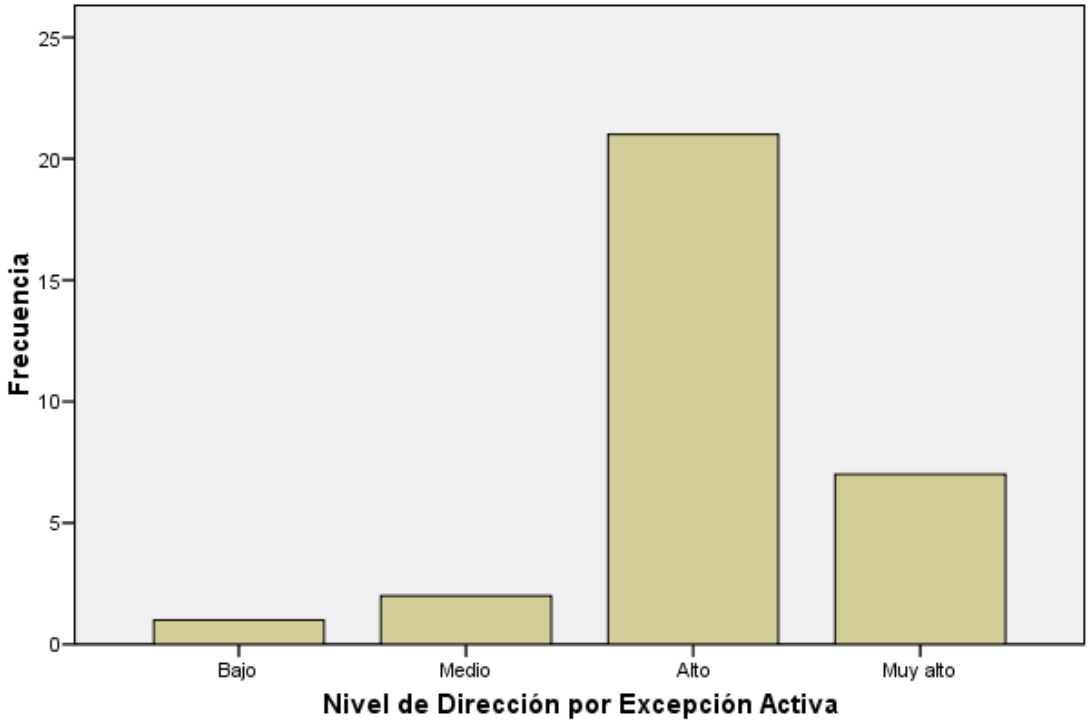


Respecto a las dimensiones transaccionales, la Tabla y Figura 6 nos muestran los resultados de la dimensión *Reconocimiento Contingente*, la cual representa una de las tres dimensiones de este tipo de liderazgo. Se puede observar que el 45,2% de la muestra presenta niveles bajos de esta dimensión y el 35,5% niveles muy bajos. Solo el 9,7 % (N=3) alcanza un nivel medio en esta dimensión y el mismo porcentaje se observa para el nivel alto.

Tabla 7. *Distribución de frecuencias según nivel de Dirección por Excepción Activa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	1	3,2	3,2	3,2
	Medio	2	6,5	6,5	9,7
	Alto	21	67,7	67,7	77,4
	Muy alto	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 7. Distribución de frecuencias según nivel de *Dirección por Excepción Activa*.



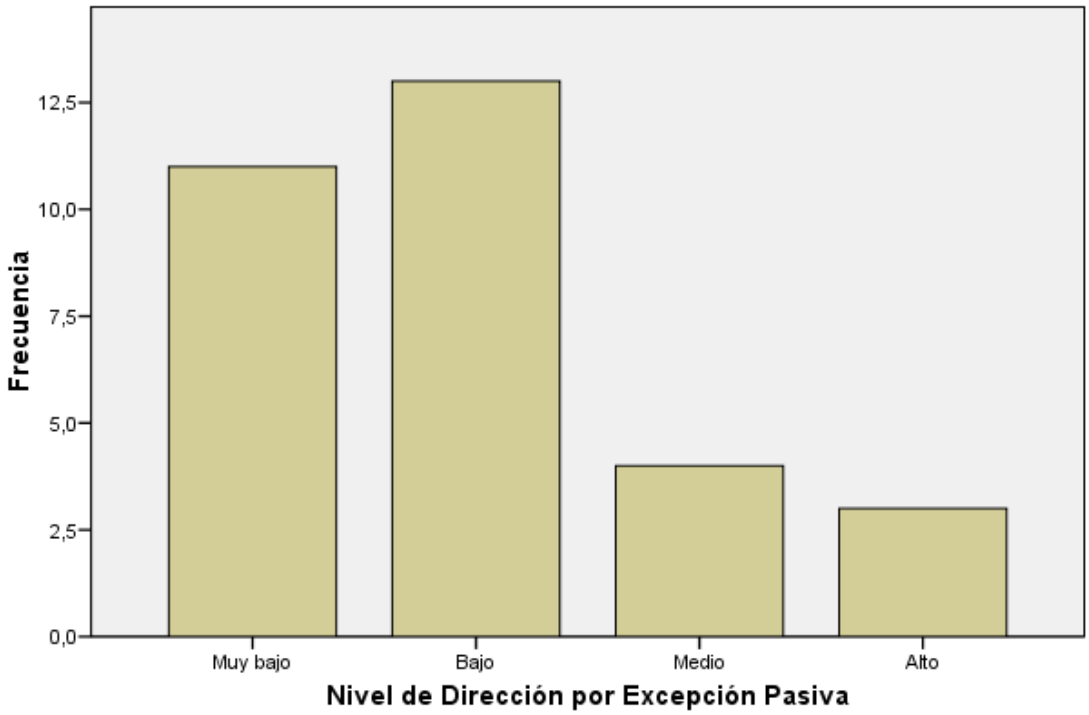
En cuanto a la dimensión transaccional *Dirección por Excepción Activa* encontramos en la Tabla 7 niveles mayoritariamente altos (67,7%) y muy altos

(22,6%). Observamos un porcentaje del 6,5% (N=2) para el nivel medio y solo un 3,2%, es decir un solo caso, para el nivel bajo.

Tabla 8. *Distribución de frecuencias según nivel de Dirección por Excepción Pasiva.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	11	35,5	35,5	35,5
	Bajo	13	41,9	41,9	77,4
	Medio	4	12,9	12,9	90,3
	Alto	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 8. Distribución de frecuencias según nivel de *Dirección por Excepción Pasiva*.



En relación a la dimensión *Dirección por Excepción Pasiva* los porcentajes más significativos que exhibe la Tabla y Figura 8 se encuentran en

el nivel bajo (41,9%) y nivel muy bajo (35,5%). Por su parte, el 12,9%, o sea 4 voluntarios de la muestra, se ubican en el nivel medio y el 9,7% (N=3) en el alto.

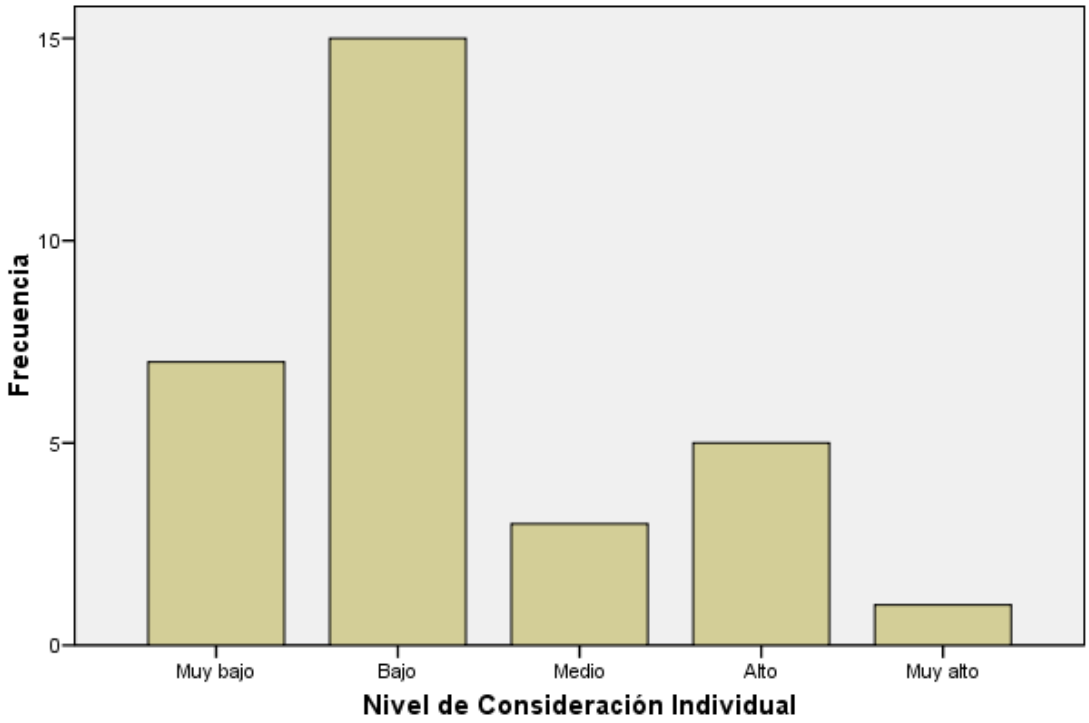
Liderazgo Transformacional

(Dimensiones: Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada como Comportamiento y como Atributo)

Tabla 9. *Distribución de frecuencias según nivel de Consideración Individual.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	7	22,6	22,6	22,6
	Bajo	15	48,4	48,4	71,0
	Medio	3	9,7	9,7	80,6
	Alto	5	16,1	16,1	96,8
	Muy alto	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 9. Distribución de frecuencias según nivel de *Consideración Individual*.

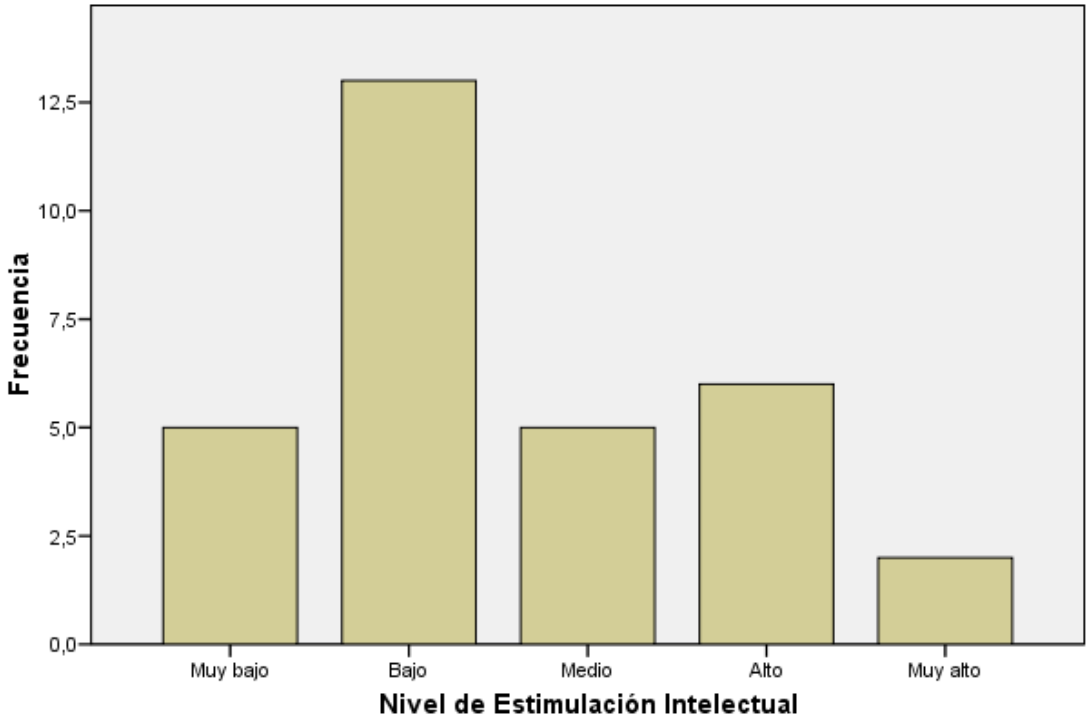


En relación a las escalas transformacionales, Tabla y Figura 9 nos muestran los resultados de la dimensión *Consideración Individual*, la cual constituye una de las cuatro dimensiones de este tipo de liderazgo justo con *Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional* y *Estimulación Intelectual*. Observamos que el 48,4% (N=15) de la muestra presenta niveles bajos de *Consideración Individual* y el 22,6% niveles muy bajos. Por su parte el 16,1% (N=5) alcanza niveles altos de esta dimensión, mientras que solo el 9,7 % (N=3) muestra un nivel medio y un solo caso (3,2%) un nivel muy alto.

Tabla 10. *Distribución de frecuencias según nivel de Estimulación Intelectual.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	5	16,1	16,1	16,1
	Bajo	13	41,9	41,9	58,1
	Medio	5	16,1	16,1	74,2
	Alto	6	19,4	19,4	93,5
	Muy alto	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 10. Distribución de frecuencias según nivel de *Estimulación Intelectual.*

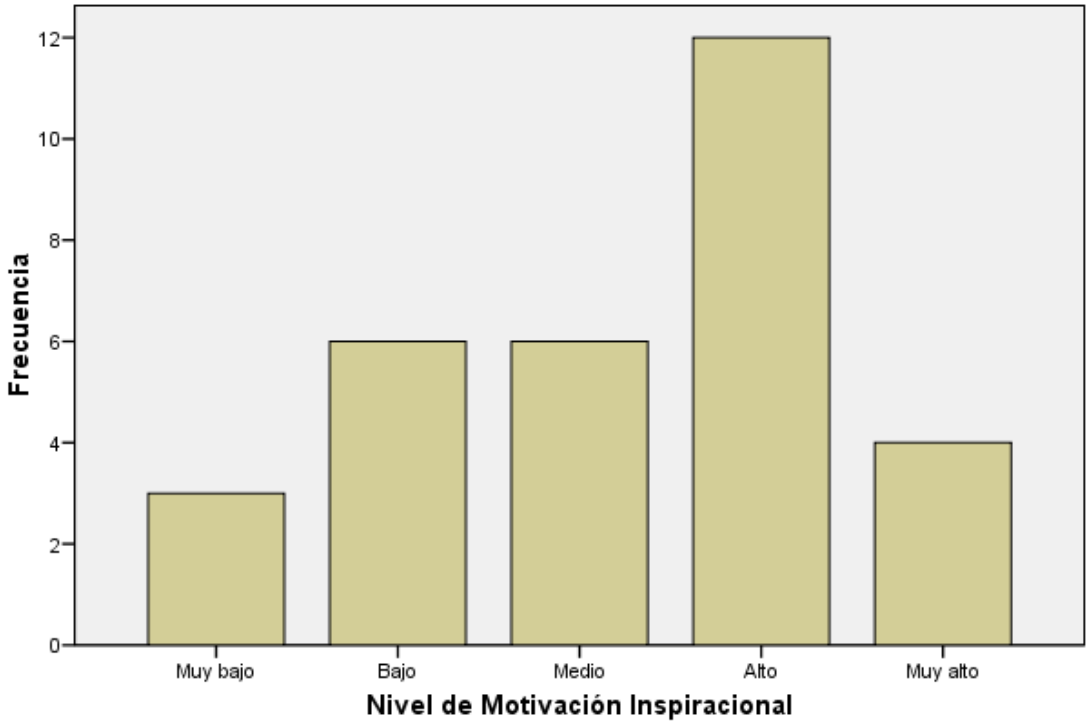


En cuanto a la dimensión *Estimulación Intelectual,* tal como se muestra en la Tabla 10, el 41,9% de la muestra presenta un bajo nivel en contraposición al 19,4% que muestra un nivel alto. En los niveles medio y muy bajo encontramos al 16,1% (N=5) en cada uno de ellos restando sólo dos casos (6,5%) en el nivel muy alto.

Tabla 11. *Distribución de frecuencias según nivel de Motivación Inspiracional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	3	9,7	9,7	9,7
	Bajo	6	19,4	19,4	29,0
	Medio	6	19,4	19,4	48,4
	Alto	12	38,7	38,7	87,1
	Muy alto	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 11. Distribución de frecuencias según nivel de *Motivación Inspiracional.*



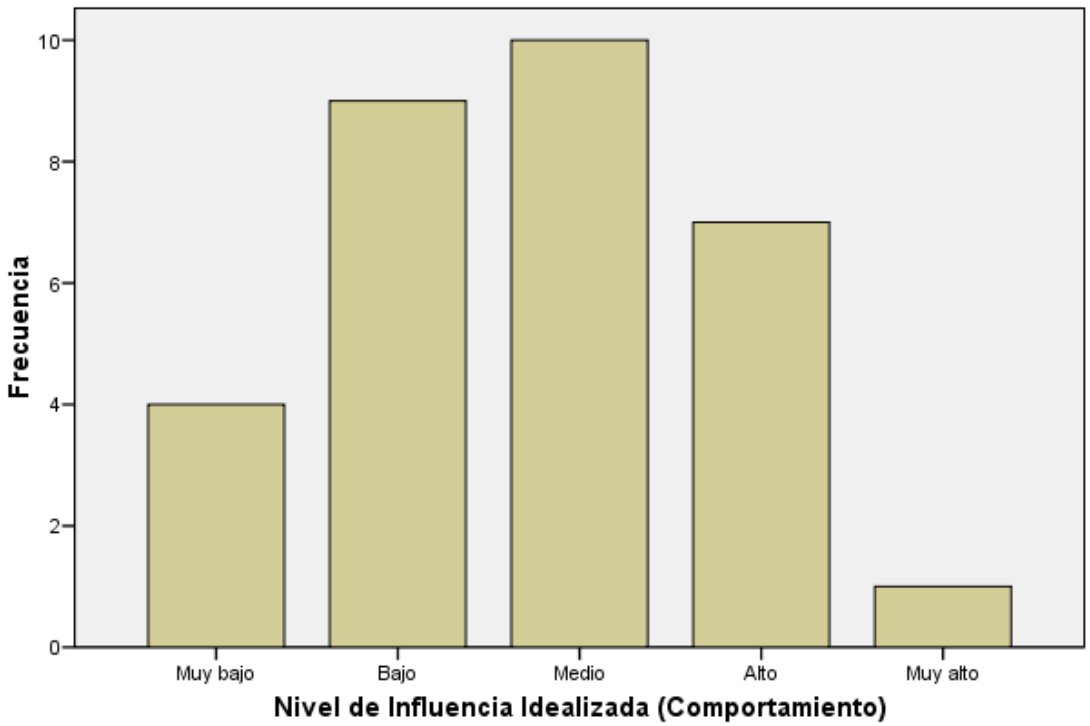
La dimensión *Motivación Inspiracional* muestra diferencias significativas respecto a las 2 anteriores (*Consideración Individual* y *Estimulación Intelectual*). Se observa en la Tabla 11 que el 38,7% del total de la muestra presenta un alto nivel de esta dimensión, siendo que en las 2 anteriores los mayores porcentajes se encontraban en el nivel bajo. En los niveles medio y bajo observamos a un 19,4% de la muestra en cada una de ellas. El resto de la

muestra presentan niveles entre muy altos (12,9%, o sea 4 casos) y muy bajos (9,7%, es decir solo 3 casos)

Tabla 12. *Distribución de frecuencias según nivel de Influencia Idealizada (Comportamiento).*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	4	12,9	12,9	12,9
	Bajo	9	29,0	29,0	41,9
	Medio	10	32,3	32,3	74,2
	Alto	7	22,6	22,6	96,8
	Muy alto	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 12. Distribución de frecuencias según nivel de *Influencia Idealizada (Comportamiento).*

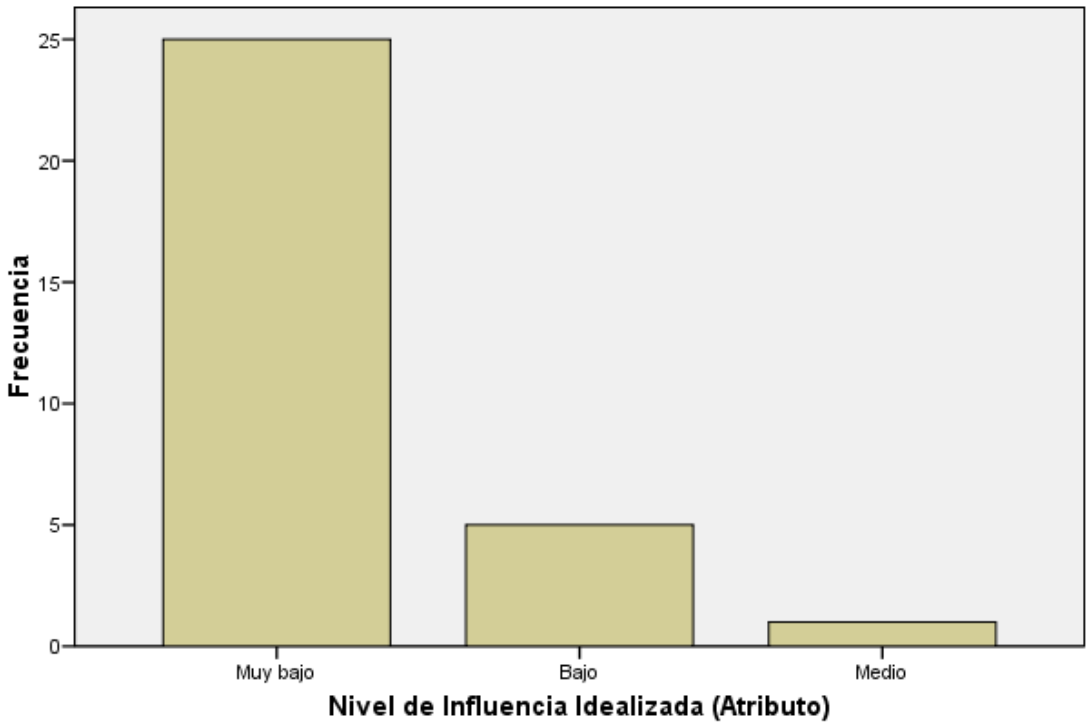


La dimensión *Influencia Idealizada* se divide en *Comportamiento* y *Atributo*. Como *Comportamiento* vemos (Figura 12) que los valores más significativos se reparten en la mitad de la figura, correspondiendo al nivel medio el 32,3%, al nivel bajo el 29,0% y al alto el 22,6%. Un 12,9% (N=4) se ubica en un nivel muy bajo y un solo caso (3,2%) en un nivel muy alto.

Tabla 13. *Distribución de frecuencias según nivel de Influencia Idealizada (Atributo).*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	25	80,6	80,6	80,6
	Bajo	5	16,1	16,1	96,8
	Medio	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

Figura 13. Distribución de frecuencias según nivel de *Influencia Idealizada (Atributo).*



En cuanto a la *influencia Idealizada como Atributo* resulta significativa la presencia de un porcentaje elevado (80,6%) en el nivel muy bajo, siendo que el 19,3% restante de divide entre los niveles bajo (16,1%) y medio con solo un caso (3,2%).

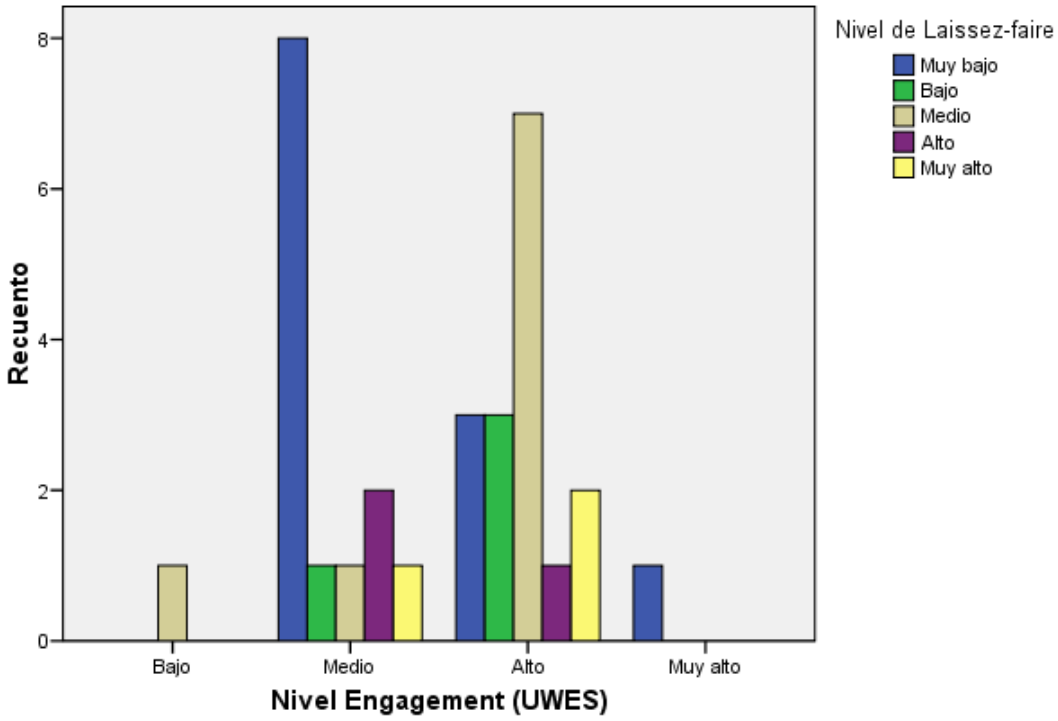
Objetivo (c) Analizar asociaciones entre niveles de *Engagement* y *Liderazgo* encontrados.

Asociaciones entre niveles de Engagement y Liderazgo laissez-faire

Tabla 14. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Laissez-faire.*

			Nivel Laissez-faire					
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	8	1	1	2	1	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	61,5%	7,7%	7,7%	15,4%	7,7%	100,0%
	Alto	Recuento	3	3	7	1	2	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	18,8%	18,8%	43,8%	6,3%	12,5%	100,0%
	Muy alto	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	12	4	9	3	3	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	38,7%	12,9%	29,0%	9,7%	9,7%	100,0%

Figura 14. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Laissez-faire*.



La Tabla y Figura 14 arriba ubicados nos muestran la asociación entre los niveles de *Engagement* de la muestra seleccionada y sus niveles del *Liderazgo Laissez-faire*. Para el análisis de estas asociaciones correspondientes al objetivo c) de la investigación nos limitaremos a tomar solo aquellos porcentajes que superen el 30%.

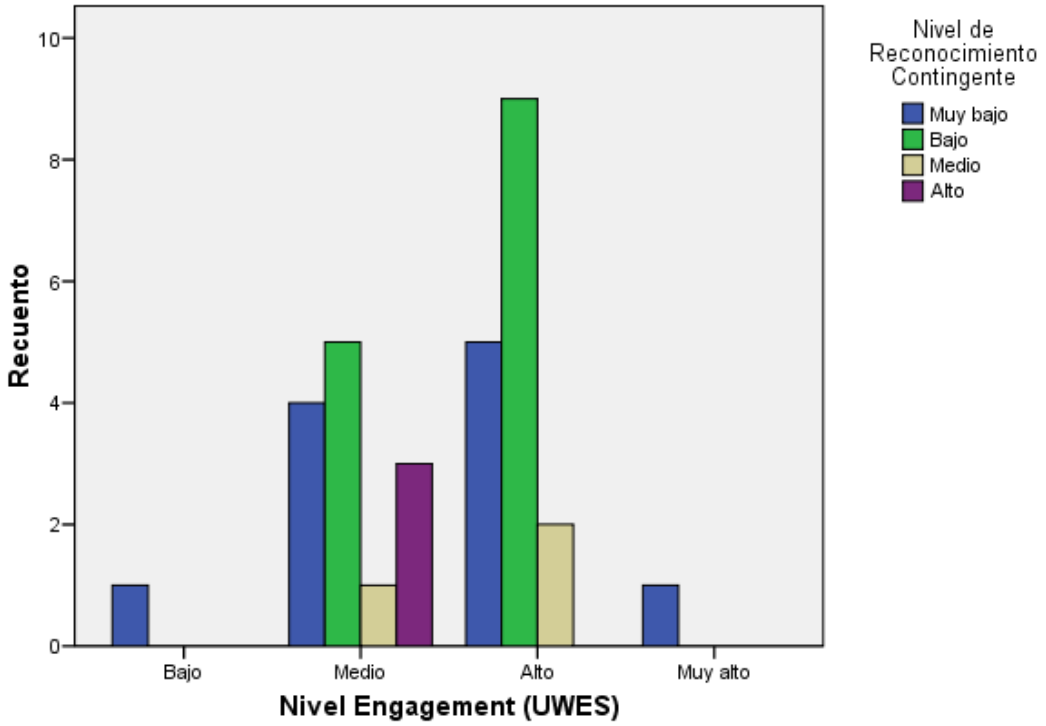
Como podemos observar un nivel medio de *Engagement* se asocia sobre todo con muy bajos niveles de *Liderazgo Laissez-faire* (N=8), altos niveles de Engagement se asocian con niveles medios y bajos de este tipo de liderazgo. El nivel alto de *Engagement* acumula 6 casos en los que se asocia con niveles muy bajos y bajos de *Laissez-faire* y 7 casos en los que se asocia con niveles medios.

Asociaciones entre niveles de Engagement y las dimensiones Transaccionales

Tabla 15. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Reconocimiento Contingente.*

			Nivel de Reconocimiento Contingente				
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	1	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	4	5	1	3	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	30,8%	38,5%	7,7%	23,1%	100,0%
	Alto	Recuento	5	9	2	0	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	31,3%	56,3%	12,5%	,0%	100,0%
	Muy alto	Recuento	1	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	11	14	3	3	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	35,5%	45,2%	9,7%	9,7%	100,0%

Figura 15. Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de *Reconocimiento Contingente*.

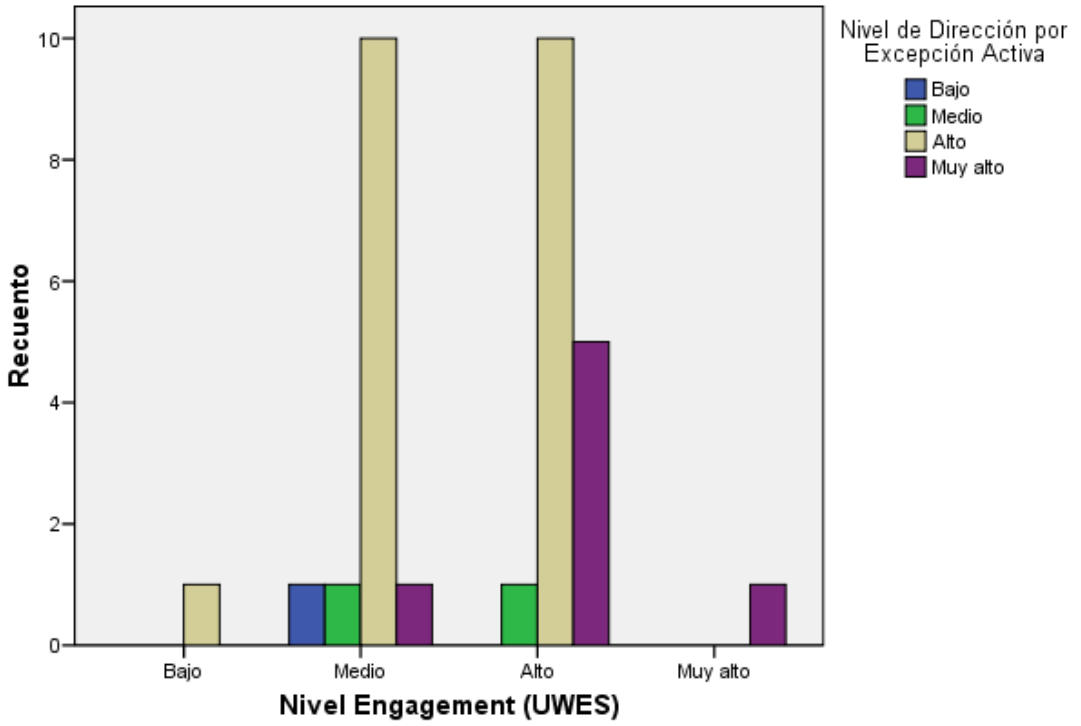


En cuanto a la asociación entre *Engagement* y *Reconocimiento Contingente* (una de las dimensiones del *Liderazgo Transaccional*), observamos (Figura 15) que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian, en líneas generales, con un nivel de *Reconocimiento Contingente* entre bajo y muy bajo. La Tabla 15 señala que de los 16 voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* alto, 9 voluntarios poseen un bajo nivel de *Reconocimiento Contingente*, mientras que 5 casos se ubican en el nivel muy bajo en esta dimensión. En cuanto al nivel medio de *Engagement* (N=13), 5 casos muestran bajo nivel en esta dimensión del *Liderazgo Transaccional* y 4 casos un nivel muy bajo.

Tabla 16. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Dirección por Excepción Activa.*

			Nivel de Dirección por Excepción Activa				
			Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	0	1	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	1	1	10	1	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	7,7%	7,7%	76,9%	7,7%	100,0%
	Alto	Recuento	0	1	10	5	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	6,3%	62,5%	31,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	0	0	0	1	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	1	2	21	7	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	3,2%	6,5%	67,7%	22,6%	100,0%

Figura 16. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Dirección por Excepción Activa*.

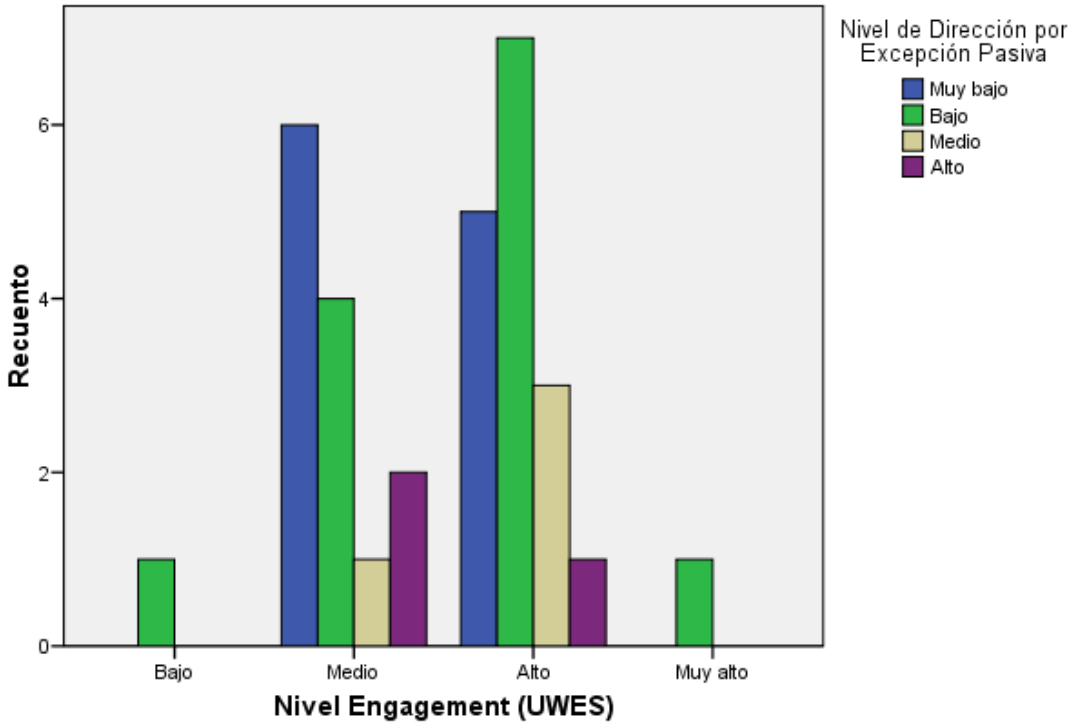


En cuanto a la asociación entre *Engagement* y *Dirección por Excepción Activa* (otra de las dimensiones del *Liderazgo Transaccional*), vemos en la Figura 16 que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian con niveles altos y muy altos de *Dirección por Excepción Activa*, del total de voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* alto (N=16), 10 de ellos poseen un nivel alto de *Dirección Activa por Excepción*, mientras que 5 de ellos se ubican en el nivel muy alto. Son 10 los voluntarios que asocian nivel medio de *Engagement* y nivel alto nivel en esta dimensión del *Liderazgo Transaccional*.

Tabla 17. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Dirección por Excepción Pasiva.*

			Nivel de Dirección por Excepción Pasiva				
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	6	4	1	2	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	46,2%	30,8%	7,7%	15,4%	100,0%
	Alto	Recuento	5	7	3	1	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	31,3%	43,8%	18,8%	6,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	0	1	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	11	13	4	3	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	35,5%	41,9%	12,9%	9,7%	100,0%

Figura 17. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Dirección por Excepción Pasiva*.



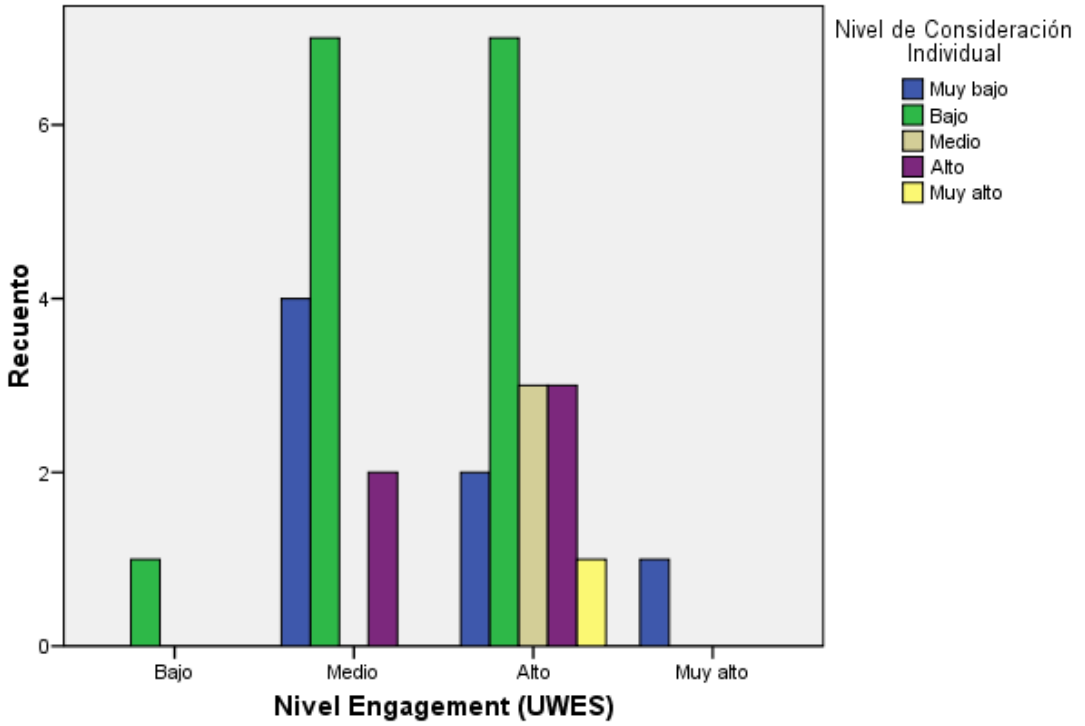
En relación a la asociación entre *Engagement* y *Dirección por Excepción Pasiva* (la tercer dimensión del *Liderazgo Transaccional*), vemos en la Figura 17 que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian mayoritariamente con niveles bajos y muy bajos de *Dirección por Excepción Pasiva*. En la Tabla se observa que del total de voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* alto (N=16), 7 poseen un nivel bajo de *Dirección por Excepción Pasiva*, mientras que 5 casos se ubican en el nivel muy bajo. En el nivel medio de *Engagement* nos encontramos con 13 casos, de los cuales 6 se asocian con el nivel muy bajo en esta dimensión del *Liderazgo Transaccional* y 4 con un nivel bajo.

Asociaciones entre niveles de Engagement y cada una de las dimensiones transformacionales

Tabla 18. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Consideración Individual.*

			Nivel de Consideración Individual					
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	4	7	0	2	0	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	30,8%	53,8%	,0%	15,4%	,0%	100,0%
	Alto	Recuento	2	7	3	3	1	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	12,5%	43,8%	18,8%	18,8%	6,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	7	15	3	5	1	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	22,6%	48,4%	9,7%	16,1%	3,2%	100,0%

Figura 18. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Consideración Individual.*



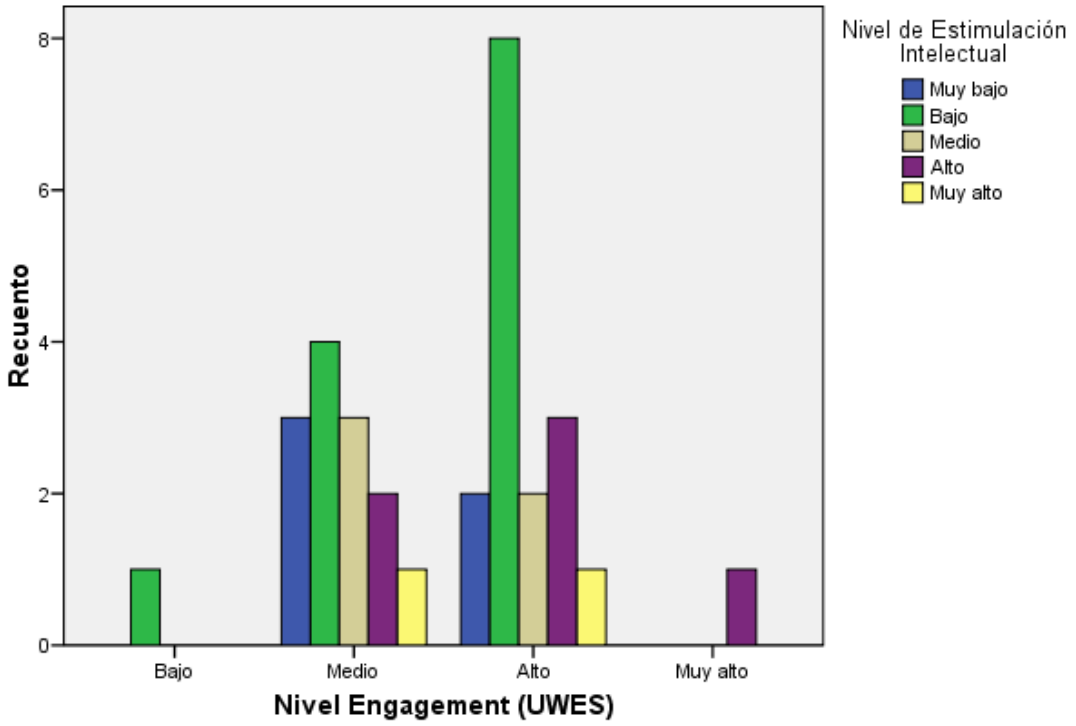
En este apartado observaremos como se asocian el *Engagement* y cada una de las dimensiones del *Liderazgo Transformacional*. En cuanto a la asociación entre *Engagement* y *Consideración Individual* (una de las dimensiones del *Liderazgo Transformacional*), observamos que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian, en líneas generales, con un nivel de *Consideración Individual* entre bajo y muy bajo. La Tabla nos muestra que del total de voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* medio (N=13), 7 voluntarios presentan bajo nivel de *Consideración Individual*, mientras que 4 se ubican en el nivel muy bajo. En cuanto a los voluntarios con nivel alto de *Engagement* (N=16), 7 muestran bajo nivel en esta dimensión mientras que se

observan 6 casos en los niveles medios y altos (3 voluntarios en cada uno de ellos).

Tabla 19. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Estimulación Intelectual.*

			Nivel de Estimulación Intelectual					
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	3	4	3	2	1	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	23,1%	30,8%	23,1%	15,4%	7,7%	100,0%
	Alto	Recuento	2	8	2	3	1	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	12,5%	50,0%	12,5%	18,8%	6,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	0	0	0	1	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	5	13	5	6	2	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	16,1%	41,9%	16,1%	19,4%	6,5%	100,0%

Figura 19. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Estimulación Intelectual.*

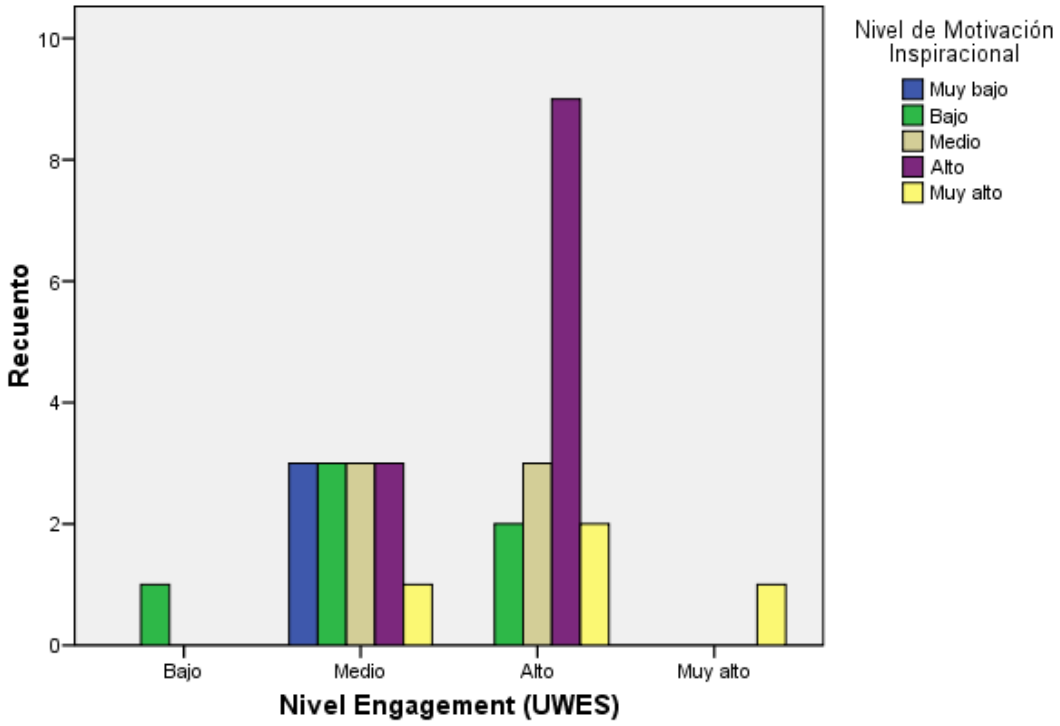


En cuanto a la asociación entre *Engagement* y *Estimulación Intelectual* (otra de las dimensiones del *Liderazgo Transformacional*), observamos que el nivel alto de *Engagement* se asocia con un nivel de *Estimulación Intelectual* predominantemente bajo. Como se observa en la Figura 19, de los 16 casos con nivel de *Engagement* alto, el 50% (N=8) se asocian con nivel bajo de *Estimulación Intelectual*. De los 13 casos que presentan nivel medio de *Engagement* 4 casos se asocian con nivel bajo de *Estimulación Intelectual* mientras que 6 casos se ubican entre el nivel bajo y muy bajo en esta dimensión transformacional (3 casos en cada nivel).

Tabla 20. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Motivación Inspiracional.*

			Nivel de Motivación Inspiracional					
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	3	3	3	3	1	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	23,1%	23,1%	23,1%	23,1%	7,7%	100,0%
	Alto	Recuento	0	2	3	9	2	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	12,5%	18,8%	56,3%	12,5%	100,0%
	Muy alto	Recuento	0	0	0	0	1	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Recuento	3	6	6	12	4	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	9,7%	19,4%	19,4%	38,7%	12,9%	100,0%

Figura 20. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Motivación Inspiracional.*

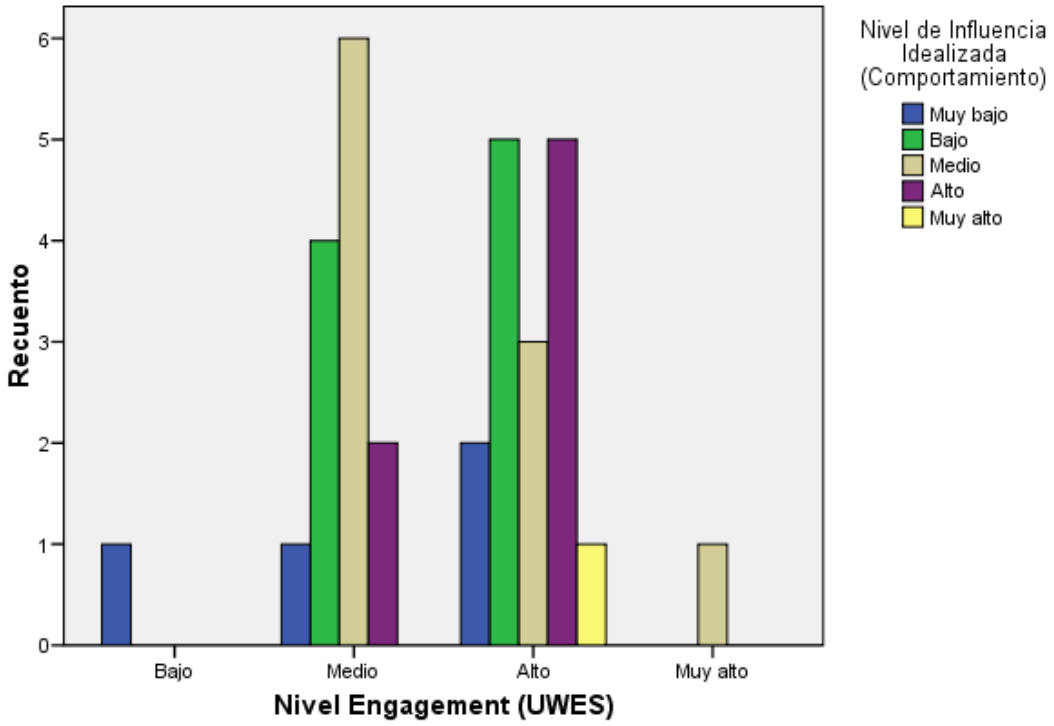


En cuanto a la asociación entre *Engagement* y *Motivación Inspiracional* (dimensión del *Liderazgo Transformacional*), vemos en la Figura 20 que el nivel alto de *Engagement* (N=16) se asocia sobre todo con niveles altos de *Motivación Inspiracional* (N=9). Por su parte, llama la atención que en el nivel medio de *Engagement* 12 voluntarios presentan niveles de *Motivación Inspiracional* que van desde muy bajo y bajo hasta medio y alto (con 3 casos en cada uno de los niveles).

Tabla 21. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Influencia Idealizada (Comportamiento).*

			Nivel de Influencia Idealizada (Comportamiento)					
			Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	1	0	0	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	1	4	6	2	0	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	7,7%	30,8%	46,2%	15,4%	,0%	100,0%
	Alto	Recuento	2	5	3	5	1	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	12,5%	31,3%	18,8%	31,3%	6,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	0	0	1	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	4	9	10	7	1	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	12,9%	29,0%	32,3%	22,6%	3,2%	100,0%

Figura 21. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Influencia Idealizada (Comportamiento).*

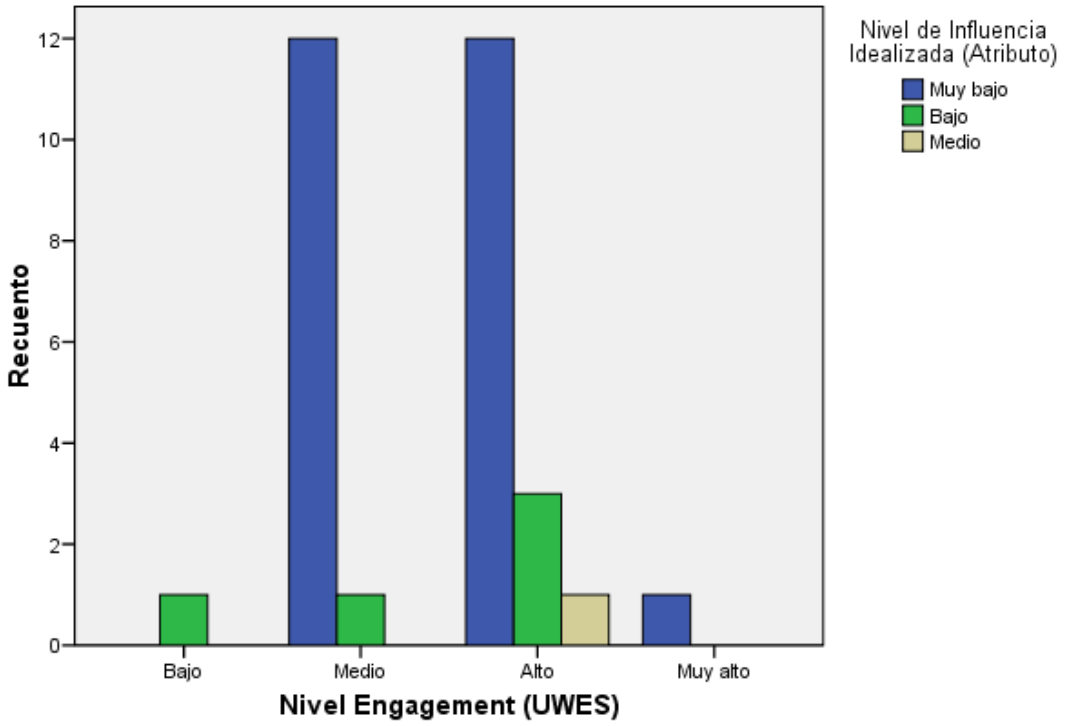


En cuanto a la asociación entre *Engagement* e *Influencia idealizada como Comportamiento* (dimensión del *Liderazgo Transformacional*), observamos en el grafico que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian mayoritariamente con niveles bajos y medios de *Influencia Idealizada*, aunque es importante destacar que en el nivel alto de *Engagement* también encontramos asociaciones con nivel alto de esta dimensión. Tal como se observa en la Tabla 21, del total de voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* alto (N=16) 5 poseen un nivel bajo de Influencia Idealizada (como Comportamiento), mientras que otros 5 casos se ubican en el nivel alto de esta dimensión. En el nivel medio de *Engagement* predominan asociaciones con los niveles medios (6 casos) y bajos (4 casos).

Tabla 22. *Asociaciones entre nivel de Engagement y nivel de Influencia Idealizada (Atributo).*

			Nivel de Influencia Idealizada (Atributo)			
			Muy bajo	Bajo	Medio	Total
Nivel Engagement (UWES)	Bajo	Recuento	0	1	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	Medio	Recuento	12	1	0	13
		% de Nivel Engagement (UWES)	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
	Alto	Recuento	12	3	1	16
		% de Nivel Engagement (UWES)	75,0%	18,8%	6,3%	100,0%
	Muy alto	Recuento	1	0	0	1
		% de Nivel Engagement (UWES)	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Recuento	25	5	1	31
		% de Nivel Engagement (UWES)	80,6%	16,1%	3,2%	100,0%

Figura 22. Asociaciones entre nivel de *Engagement* y nivel de *Influencia Idealizada (Atributo*).



En relación a la asociación entre *Engagement* e *Influencia Idealizada como Atributo* (dimensión del *Liderazgo Transformacional*), se observa claramente en la figura 22 que los niveles altos y medios de *Engagement* se asocian con niveles muy bajos de esta dimensión. Del total de voluntarios que poseen un nivel de *Engagement* alto (N=16), el 75,0% (N=12) presentan niveles muy bajos de esta dimensión. En el nivel medio de *Engagement* encontramos asociaciones con nivel medio de *Engagement* en 12 casos.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

Los objetivos de nuestro estudio han sido, en primer lugar evaluar de manera independiente niveles de *Engagement* y liderazgo en voluntarios universitarios para posteriormente establecer cual es la relación entre estas dos variables.

Como primer objetivo de nuestro trabajo, planteamos la evaluación de las dimensiones del constructo *Engagement: Vigor, Dedicación y Absorción* de los voluntarios, tal como lo plantea la definición de Schaufeli y Bakker (2003). En relación a esto último podemos decir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que casi todos los voluntarios estudiantes evaluados (93,5%) poseen un estado mental positivo en relación a las tareas de voluntariado, es decir, un alto nivel de *Engagement*.

Teniendo en cuenta cada una de las dimensiones que componen el *Engagement* podemos decir que en cuanto al *Vigor*, definido como la voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades, los estudiantes evaluados presentaron niveles entre medio y alto. En lo que respecta al nivel de *Dedicación*, más de la mitad de los voluntarios participantes están identificados positivamente en su labor en proyectos de voluntariado, experimentando sensación de desafío, entusiasmo e inspiración. Por último, en cuanto a la dimensión de *Absorción*, los voluntarios se concentraron en niveles medios, mostrando satisfacción por la tarea realizada.

Teniendo en cuenta los resultados antes mencionados podemos decir que los mismos acompañan investigaciones anteriores sobre *Engagement* y voluntariado, encontrándose los resultados de cada dimensión entre los niveles medios y altos (Vecina, Chacón Fuentes, Sueiro y Barron, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Shaufeli, 2009)

Asimismo, podemos decir que los resultados coinciden con lo que esperábamos ya que la actividad de voluntariado, tal como su nombre lo indica, es “voluntaria”, no reviste obligación para quienes se embarcan en ella, lo cual nos hacía pensar que quienes optaban por esta actividad mostrarían altos niveles de compromiso, no sólo por una cuestión altruista, sino también porque creemos que la tarea de voluntariado devuelve a quien la ejecuta un plus de conocimiento previo a la entrada al mundo laboral. En palabras de Manzano (2004) “un sujeto con conocimiento del mundo laboral posiblemente opte por ellas, tratando de evitar el choque del primer empleo, favoreciendo la socialización anticipatoria, que será muy útil para afrontar adecuadamente su primer trabajo, e intentando adquirir y desarrollar las habilidades y destrezas que no consigue en el aula.” (p. 402). Por ello la autora consideraba, y en esta misma línea nosotras también lo hacemos, que esta variable psicosocial se relaciona positivamente con el *Engagement*.

Respondiendo al segundo objetivo planteado, en el cual nos propusimos medir los niveles de liderazgo, analizamos cada tipo (*Laissez-faire, Transaccional* y *Transformacional*) así como sus respectivas dimensiones.

En primer lugar el no liderazgo o tipo *Laissez-faire* se presenta en la mitad de los voluntarios entre los niveles muy bajo y bajo. La mitad restante presenta niveles entre medio y muy alto. En estos casos el líder es pasivo por

excelencia, proporciona información solo cuando se lo solicitan y no establece metas claras ni ayuda a tomar decisiones.

Dadas estas características, los resultados obtenidos no coinciden con lo que esperábamos por dos razones. Una de ellas es que se contrapone con lo encontrado en investigaciones anteriores, por ejemplo la de Trógolo, Pereyra y Sponton (2013) en la cual se correlaciona negativamente este tipo de liderazgo con el *Engagement*. Asimismo, Ramirez y Sgambatti (2008) siguiendo la línea de pensamiento de Humphreys (2001), señalan que el *Liderazgo Laissez-faire* no está asociado al estilo de *Liderazgo Transformacional* o *Transaccional* sino a la ausencia de ambos. Estos resultados discrepan con los de nuestra investigación en los cuales hemos visto que las dimensiones transaccionales y transformacionales están presentes en los voluntarios en niveles entre medios y altos en su mayoría así como también sucede con el *Liderazgo Laissez-faire,* del cual aproximadamente la mitad de los voluntarios presentan niveles entre medios y altos. Continuando con esta línea de pensamiento, tal como lo expresa la investigación de Mendoza Martínez; Escobar Álvarez y García Rivera (2012) el *Liderazgo Laissez-faire* suele correlacionar negativamente con la escala transaccional *Dirección por Excepción Activa*, resultado que no coincide con los hallado en esta investigación en la cual, como dijimos anteriormente, aproximadamente el 50% de la muestra exhibe niveles medios y altos de *Liderazgo Laissez-faire* mientras que el nivel de *Dirección por Excepción Activa* es alto y muy alto en casi toda la muestra (90,3%).

Otra de las razones es la incongruencia con la definición que hemos adoptado de voluntario, la cual lo define como una persona que elige

libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros. Teniendo esto en cuenta nos resulta contradictorio que quien se postula para desempeñar tareas de este tipo tenga una actitud pasiva ante las funciones que debe realizar. Podemos hacer un paréntesis y realizar una hipótesis presuntiva la cual puede abrir las puertas a futuras investigaciones: pensamos que los resultados discutidos hasta el momento (niveles entre muy bajos y bajos pero también medios y altos de *Laissez-faire*) podrían tener relación con una actitud propia de algunos estudiantes acostumbrados a recibir directivas y no a tener un comportamiento proactivo.

Podemos pensar que si bien los niveles de *Liderazgo Laissez-faire* no coinciden con lo que esperábamos por las razones antes mencionadas los mismos son coherentes con el modelo que adoptamos como marco para esta investigación: el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004), que plantea un continuo entre los tipos de liderazgo Laissez-faire, Transaccional y Transformacional y no una oposición entre los mismos.

Con respecto al *Liderazgo Transaccional*, éste se evaluó de acuerdo a las dimensiones que proponen para el mismo Bass y Avolio (2004): *Reconocimiento Contingente, Dirección por Excepción Activa y Dirección por Excepción Pasiva*. La base de este tipo de liderazgo sería el intercambio y enfatiza la relación costo beneficio, por lo cual se espera encontrar niveles más bajos de este tipo de liderazgo en relación al *Liderazgo Transformacional*, ya que una de las características del voluntariado es la puesta en práctica de acciones sin expectativa de recibir gratificaciones a cambio. Al no ofrecer el instrumento administrado un puntaje global por tipo de liderazgo, el análisis lo haremos para cada dimensión que lo compone.

La dimensión de *Reconocimiento Contingente* hace referencia a la acción del líder de proporcionar recompensas o promesas de recompensas a cambio de cumplimiento de los requerimientos. Los resultados obtenidos se concentran en los niveles muy bajo y bajo y son coherentes con lo expresado anteriormente referido a las características del trabajo voluntario y esta dimensión del *Liderazgo Transaccional*.

Ramirez y Sgambatti (2008) realizaron una investigación con trabajadores profesionales estudiantes de Postgrado en Gerencia en Venezuela llegando a resultados que indican que la dimensión *Reconocimiento Contingente* resultó ser diferente para los empleados comparados con la baja y media gerencia, asumiendo los primeros menores valores. Nuestros resultados acompañan esta investigación en la medida en que hemos obtenido niveles entre muy bajos y bajos para esta dimensión. Hipotetizamos que esto tiene que ver con que en este estudio los voluntarios han medido su propio nivel de liderazgo y, siendo éstos aún estudiantes, probablemente no cuenten con las herramientas, ni se sientan con la autoridad de proporcionar recompensas a cambio del complimiento de requerimientos de otros.

En cuanto a los niveles de *Dirección por Excepción*, el nivel de *Dirección por Excepción Activa* es alto, mientras que el nivel de *Dirección por Excepción Pasiva* es bajo. Estos resultados implicarían que los voluntarios estudiantes controlan activamente desviaciones a la norma, errores, fallos, monitorean continuamente, hacen seguimiento de irregularidades, anticipan errores, toman acciones correctivas inmediatamente y son proactivos o inmediatamente reactivos.

Estos resultados podemos relacionarlos con la investigación de Gil, Alcover, Rico y Sanchez-Manzanares (2011). Estos autores plantean que el liderazgo de equipo, tanto ejercido por un líder externo como por todos los miembros del equipo (*Liderazgo Compartido*), revela la importancia del equipo en funciones de auto-dirección, aportando sus conocimientos y experiencias a través de distintas formas de participación y empoderamiento. En palabras de los autores, "el liderazgo surge siempre de la distribución de las acciones de liderazgo entre los miembros del equipo, de forma que todos ellos se lideran unos a otros según las circunstancias" (pp. 42-43). En base a los resultados hallados creemos que en los grupos de voluntariado podríamos hablar de liderazgo compartido donde los voluntarios ejercen constantemente auto-dirección sobre su propio trabajo.

Por otro lado, el *Liderazgo Transformacional* produce cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, incitándolos a que trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos grupales. Está compuesto por cuatro dimensiones: *Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada* (como *Comportamiento* y como *Atributo*), *Consideración Individual y Estimulación Intelectual.*

La dimensión que se presenta en niveles altos es *Motivación Inspiracional*. Esta dimensión refiere a la comunicación de una visión de futuro anhelada y significativa de parte del líder hacia sus seguidores. Mediante esta habilidad el líder persuade a los mismos con entusiasmo y optimismo de que esa visión es posible despertando el espíritu de equipo para alcanzarla (Silva Peralta, 2012). Nuestros resultados complementan a los resultados de De

Vega, López y Silva Peralta (2012) quienes también encontraron niveles altos de esta dimensión en su investigación siendo esta habilidad motivacional percibida como muy importante por coordinadores y voluntarios en organizaciones no gubernamentales. Asimismo la investigación de Gil García, Muñiz García y Delgado Santos (2008), la cual mide el liderazgo autopercibido de líderes escolares, coincide con los resultados hallados por nuestra investigación para la dimensión *Motivación Inspiracional*, de la cual se obtuvieron niveles altos.

La dimensión *Influencia Idealizada* se divide en *Comportamiento* y *Atributo*. La *Influencia Idealizada (Atributo)* se refiere a que el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo y respeto y promoviendo una profunda identificación de los seguidores que lo toman como un modelo. La *Influencia Idealizada (Comportamiento)* refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva. Teniendo en cuenta estas características y en relación al análisis de los resultados podemos pensar que los voluntarios no se ven a sí mismos como modelos a seguir ya que el 80,6% de la muestra se ubica en el nivel muy bajo de *Influencia Idealizada* como *Atributo*. Sin embargo, más del 30% de los participantes de esta investigación sí se comportan de un modo congruente con los valores que los guían transmitiendo un sentido colectivo de misión (el 32,3% de la muestra se ubica en niveles medios de *Influencia Idealizada* como *Comportamiento*). Nuestros resultados son congruentes con los de la investigación de Gil García, Muñiz García y Delgado Santos (2008), quienes también hallaron mayores niveles de Influencia Idealizada como Comportamiento en relación a la

Influencia Idealizada como Atributo. Siguiendo con la hipótesis planteada para la dimensión *Reconocimiento Contingente*, podemos pensar que los bajos niveles en la dimensión *Influencia Idealizada* como *Atributo* puede tener que ver con que, como dijimos anteriormente, los datos que arroja la investigación describen lo que cada voluntario percibe de sus propios niveles de liderazgo, y probablemente los mismos, desde su lugar se estudiantes no se vean como capaces de inspirar orgullo y respeto en seguidores.

En cuanto a la dimensión *Consideración Individual*, encontramos que los voluntarios se agrupan en su mayoría (80,6%) entre los niveles muy bajo y medio respecto de esta dimensión. Tal como lo caracteriza De Vega, López y Silva Peralta (2012) esta habilidad está asociada con el apoyo, la empatía, la escucha, el desarrollo y la formación personal que el líder propicia en sus seguidores, en sus resultados de la investigación con voluntarios de ONGs la *Consideración Individual* está presente también en niveles bajos. Estos resultados no coinciden con los hallados por Gil García, Muñiz García y Delgado Santos (2008); Brudney y Kellough (2000); Levin (2002) y McCaffree (2007). Probablemente esto esté relacionado con las hipótesis anteriormente planteadas en las cuales conjeturamos que, al indagar el nivel de liderazgo en los mismos voluntarios y siendo estos estudiantes, quizás no se auto-perciban a sí mismos como mentores o con la responsabilidad de desarrollar seguidores. Siendo estos resultados disimiles creemos que esta dimensión debe ser estudiada con más detenimiento en futuras investigaciones.

Resultados similares se encuentran en la dimensión *Estimulación Intelectual,* la cual representa la focalización del líder en potenciar la creatividad e innovación en los seguidores. En los voluntarios participantes son

predominantemente bajos los niveles encontrados. Estos resultados coinciden con los hallados en la literatura previamente mencionada, en la cual esta dimensión también aparece poco valorada.

En cuanto al tercer objetivo planteado (analizar asociaciones entre niveles de *Engagement* y liderazgo encontrados), al no ofrecer el instrumento administrado un puntaje global por tipo de liderazgo, la discusión de resultados la haremos teniendo en cuenta los resultados obtenidos para cada dimensión de liderazgo en relación a la variable *Engagement*.

En este sentido podemos decir que los voluntarios que han presentado niveles considerables de Engagement (93,5% del total de la muestra) son altamente motivadores, influyentes en los otros a través de su conducta, actuando de un modo congruente con sus valores, controlando activamente desviaciones a la norma, errores, monitoreando continuamente, haciendo seguimiento de irregularidades, etc.

Es relevante destacar que, como mencionamos anteriormente y en base a los resultados obtenidos en otras investigaciones, esperábamos resultados más altos en la dimensión transformacional *Consideración Individual* para los voluntarios que habían obtenido un nivel alto de *Engagement*, así como también un bajo nivel de *Laissez-faire*. Pero tenemos en cuenta no sólo que la muestra tomada para este estudio es reducida (N=31) sino que además en la presente investigación los voluntarios han medido su propio nivel de liderazgo, lo cual la diferencia de muchas de las investigaciones consultadas en la revisión de bibliografía.

En síntesis, creemos que podemos considerar a los voluntarios altamente *engaged* y con características que los hacen líderes. Pensamos que

esta capacidad de liderazgo que se presenta en ellos puede contribuir positivamente en sus niveles de *Engagement* tal como lo platea Llorens Gumbau, (2009). La autora considera que el liderazgo está relacionado positivamente con el *Engagement*. Concretamente, sus “resultados revelaron que realmente el liderazgo juega un papel primordial en la generación y mantenimiento del capital psicológico positivo” (p. 55). Los resultados obtenidos por la autora revelaron que “el liderazgo no sólo es capaz de generar afecto positivo, sino que a su vez puede generar estados emocionales positivos más estables a lo largo del tiempo como es el *Engagement* con el trabajo, generando altas dosis de *Vigor, Dedicación* y *Absorción* en el grupo de trabajadores.” (p. 55). Creemos que nuestros resultados acompañan los de la investigación antes mencionada.

CONCLUSIONES

Consideramos importante, darle un cierre a este trabajo, lo haremos realizando una breve síntesis de los resultados principales.

Como primer punto retomamos los resultados obtenidos en cuanto al nivel de *Engagement*. En líneas generales se ha obtenido un nivel alto de este último, es decir, que podemos observar un estado mental positivo en relación a las tareas de voluntariado en el marco de la Universidad. Aquí estaríamos haciendo mención al primer objetivo, con el cual nos propusimos medir el nivel de *Engagement* en los voluntarios universitarios. Los resultados obtenidos coinciden con lo que esperábamos ya que teniendo en cuenta investigaciones anteriores, es esperable que en una actividad de características altruistas como lo es el voluntariado, el nivel de compromiso sea elevado.

En cuanto al segundo objetivo planteado, hemos tenido algunos datos que han sido de gran impacto y nos han sorprendido en relación a lo que esperábamos obtener. En primera instancia, el porcentaje de no liderazgo *o Laissez-faire* fue mayor al esperado, ya que la mitad de los voluntarios presentan niveles medios y altos. En tal caso, en el apartado Discusión, nos animamos a hipotetizar sobre la condición de estudiante, su perfil más pasivo que proactivo. Este resultado será retomado en futuras investigaciones del Grupo SOVIUC en el que se enmarca la presente.

Una de las características del voluntariado es realizar acciones sin esperar nada a cambio (Gutiérrez Resa, 1997). En este caso, los resultados del análisis de las dimensiones del *Liderazgo Transformacional* nos dan pautas de

que el estudiante cuenta con características transformacionales. Los resultados indican que el estudiante se comporta de una manera congruente con los valores, transmitiendo sentido colectivo de misión, siendo altamente motivadores e influyentes en los otros a través de su conducta.

En cuanto a la presencia de *Liderazgo Transaccional,* el cual se caracteriza por otorgar recompensas a cambio de la acción, nos encontramos con resultados mayormente bajos para sus dimensiones (con excepción de la dimensión *Dirección por Excepción Activa* de la cual se presentan niveles altos). La predominancia de niveles bajos en las dimensiones de este tipo de liderazgo es congruente con la definición de voluntario de Vecina (2001) quien lo caracteriza como una persona que elige libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello.

Con respecto al tercer objetivo consistente en analizar asociaciones entre niveles de *Engagement* y liderazgo encontrados, observamos que los voluntarios que presentan un nivel alto de *Engagement* son motivadores, sus conductas servirán de guía para el resto, generando motivación también en su grupo y actuando de un modo congruente con sus valores. Asimismo este tipo de líderes controlan activamente desviaciones a la norma, errores, monitoreando continuamente.

Podemos observar de esta manera, que así como obtuvimos resultados llamativos en cuanto al nivel de no liderazgo *o Laissez-faire*, esperábamos resultados más altos en las dimensiones del *Liderazgo Transformacional*. Podemos resaltar que la muestra no es lo suficientemente amplia y, por otro

lado, como hemos mencionado anteriormente, los voluntarios miden su propio liderazgo, lo cual no ha sido usual, según hemos visto en otras investigaciones.

En síntesis, hay una cercana relación entre los niveles de *Engagement* y el liderazgo, ya que en esta investigación, observamos que los voluntarios presentan un alto nivel de *Engagement* asociado con dimensiones de liderazgo.

En cuanto a la hipótesis planteada, los resultados no son lo contundentes que esperábamos como para establecer que el *Engagement* en los voluntarios se halla asociado con el *Liderazgo Transformacional* que con los otros tipos, pero sí podemos observar la tendencia de los voluntarios universitarios *engaged* a presentar un mayor grado de *Liderazgo Transformacional*, aunque matizada con los resultados concernientes a los otros tipos de liderazgo. En este sentido consideramos que nuestros resultados coinciden con el *Modelo de Liderazgo de Rango Tota*l propuesto por Avolio y Bass (2004), que plantea un continuo entre los tipos de *Liderazgo Laissez-faire*, *Transaccional* y *Transformacional* y no una oposición entre los mismos.

Para finalizar, queremos agregar que esta tesis podría abrir camino hacia nuevos hallazgos. Lo que aquí hemos visto no es concluyente pero si podría ser disparador de nuevas hipótesis.

REFERENCIAS

Allen, K. (2001). Acción voluntaria y voluntariado. Construyendo un movimiento para el cambio social y económico. *Actas de la 4ª Asambles Mundiao de Civicus*, Vancouver.

Andriessen, E. J., & Drenth, P. J. (1998). *Leadership: Theories and Models*. In P. J. Drenth, H. Thierry & Ch. Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. United Kingdom: Psychology Press.

Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set* (3ra.Edición). California: Mind Garden, Inc.

Banco Mundial (2001). Niveles y determinantes del capital social en Argentina. Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica. Departamento de gestión de país. Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay. Región de Latinoamérica y El Caribe. Buenos Aires. Argentina.

Bass, B. (1990). Toward a meeting of minds. En: *Leadership Quaterly, 1*.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4,* 231-272.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.; Avolio, B.; Jung, D.; Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. En: *Journal of Applied Psycology,* 88 (2), pp. 207- 218.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strate gies for taking charge.* New York: Harper & Row.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid.* Houston: Gulf Publishing.

Bombarolo, F. & Fernández, J. (2002). *Historia, sentidos e impacto del voluntariado en Argentina*. Buenos Aires.

Bowers, D. G., & Seashore, S. G. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly, 11*, 238 - 263.

Brudney, J. & Kellough, E. (2000). Volunteers in State Government: Involvement, Management and Benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29*, 111-130.

Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Rowe.

Chacón, F. & Vecina, M. L. (2002). *Gestión del Voluntariado.* Madrid: Síntesis.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*, 637-647.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizacional effectiveness.* San Francisco: Josey-Bass.

Csikzentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: HarperPerennid.

Cuadrado, I., Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18*, 39-55.

De Vega, R., López, A. B. & Silva Peralta, Y. (2012). Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios. Presentado en Actas de *XVII Jornadas de Docentes Universitarios e Investigadores de Recursos Humanos de la Argentina y VIII edición del Cono-sur.* Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN).

Delgadillo Solano L. (2005, nov). *El voluntariado universitario y su importancia para las universidades.* Ponencia presentada en II Reunión de la Red Latinoamericana de Voluntarios Universitarios en apoyo a UNITeS. Pernambuco, Recife.

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5*, 277-298.

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fleishman, E., & Harris, E. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology, 15*, 43-56.

Forni, P. & Leite, L. V. (2006). Desarrollo y legitimación de las organizaciones del tercer sector en la Argentina. Hacia la definición de un isomorfismo periférico. *Sociologías, 16*, 216-249.

Gibb, F. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*. Addison-Wesley: Reading, Mass.

Gil Calvo, E. (1995). El voluntariado dentro de los movimientos sociales. En J. García.

Gil, F., Alcover, C. Rico, R., & Sanchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en quipos de trabajo. *Papeles del psicólogo, 32*, 1: 38-47.

Gil-García, A., Muñíz García, M., & Delgado Santos, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens*, 1, 13-33.

Gutiérrez Resa, A. (1997*). Acción social no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias.* Valencia: Tirant lo Blanch.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). Same, same, but different? Can work engagement be empirically separated from job involvement and organizational commitment? European Psychologist, 11, 119-127.

Hater, J., & Bass, B. M. (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73,* 695-702.

Hersey, O., & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Hollander, E., & Julian, J. (1970). Studies in leader legitimacy influence, and innovation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 106-118). New York: Academic Press.

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321–339.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business, 3*, 81-98.

Humphreys, J. (2001). Transformational and transactional leader behavior. The relationship with the support for e-commerce and emerging technology. En: Journal of Management Research, 1 (3), pp. 149-159.

Hustinx, L.,Vanhove, T., Declercq, A., Hermans K., & Lammertyn, F. (2005). Bifurcated commitment, priorities, and social contagion: the dynamics and correlates of volunteering within a university student population. *British Journal of Sociology of Education, 26*, 523–538.

Jara Rodríguez, K. & Vidal Gutiérrez, D. (2010). Voluntariado y responsabilidad social en jóvenes estudiantes de educación superior de la Provincia de Concepción, Chile. *Trayectorias*, *12* (31), 137-152.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.

Kerr, S., & y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375-403.

Levin, M. (2002). The Gift of Leadership: How to relight The Volunteer Spirit in the 21st Century. BAI, Columbia.

Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the stugy as autocracy and preliminary note. *Sociometry, 1,* 292-300.

Ley N° 25.855. Ley de voluntariado social. Extraído el 16 de octubre de 2013 de http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91604/norma.htm

Llorens Gumbau, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Revista Directivos Construcción, 222*, 48-54.

Manzano, G. (2004). Perfil de los estudiantes comprometidos con sus estudios: Influencia del burnout y el engagement. *Anuario de Psicología. Facultad de psicología. Universidad de Barcelona*, 35, 399-415.

Maslach C. y Leiter M. P.., (1997), *The Truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.

McCaffree, J. (2007). Attracting and keeping volunteers in your organization. J An Diet Association, 107, 2045-2047.

Medina Tornero, M. E. (1999). La gestión de la calidad y el marketing en los servicios sociales. La cristalera. *Revista de Asuntos Sociales*, 8, 13-26.

Méndez Landa, M. T. (2009). Voluntariado universitario, participación ciudadana y desarrollo. Presentado en *IX Congreso Anual de Investigación sobre el tercer sector en México, VII Conferencia Regional ISTR, América Latina y el Caribe*. Monterrey, México.

Mendoza Martínez, I., Escobar Álvarez, G., García Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 38 (10)*, 189-206.

Menezes de Lucena, V. A., Fernández, B., Hernández, L., Ramos, F. y Contador, I. (2006). Resiliencia y el modelo de burnout-engagement en cuidadores formales de ancianos. Psicothema, 18, 791-796.

Mitchell, T., & Kalb, L. (1982). Effects of job experience on supervisor's attributions for a subordinate's poor performance. *Journal of Applied Psychology, 67*, 181-188.

Montoya Zuluaga, P. A & Moreno Moreno, S. (2012). Relación entre síndrome de burnout, estrategias de afrontamiento y engagement. *Psicología desde el Caribe, 29* (1), 205-227.

Mulder, M. (1977). *Omgaan met macht.* Amsterdam: Elsevier.

Ramírez, L., Sgambatti, M. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de posgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial, 2*, 403-416.

Saguier, F. (2010). *Una reglamentación que no define cuestiones básicas.* Diario La Nación. Extraído el 15 de Octubre de 2013 de http://www.lanacion.com.ar/1285479-una-reglamentacion-que-no-define-cuestiones-basicas

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros, 261*, 109-138.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009): *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Madrid. Pearson Prentice Hall.

Sashkin, M. (1992). Strategic leadership competencies. In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds), *Strategic Leadership* (pp. 139-60). Westport, CT.: Quorum Books.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Holanda: Utrecht University.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Ramos, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and bournout amwosample confirmatory factor analytica approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schein, E. (1982) *Psicología de la Organización.* México: Prentice Hall.

Seligman, M.E.P. y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction: *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.

Silva Peralta, Y. (2009). Voluntariado: evolución histórica, clarificación conceptual y antecedentes en investigación. *Anuario de Proyectos e informes de Becarios de Investigación, 6*, 344-353.

Silva Peralta, Y. (2012). *Voluntariado y liderazgo: Aportes teóricos.* Madrid: Editorial Académica Española.

Silva Peralta, Y. (2012). Voluntariado: evolución histórica, clarificación conceptual y antecedentes en investigación. *Anuario de Proyectos e Informes de Becarios de Investigación*, *6*, 344-353.

Silva Peralta, Y., Carena, M. & Canuto, M. (2013). *Niveles de engagement y burnout en voluntarios universitarios. Un estudio exploratorio y descriptivo.* Boletín de Psicología, No. 108, Julio 2013, 37-57.

Soler Javaloy, P. (2007). Factores psicosociales explicativos del voluntariado universitario. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Alicante. España.

Strumpfer, D.J.W. (2003). Resilience and burnout: A stitch that could save nine. *South African Journal of Psychology, 33* (2), 69-79.

Tavazza, L. (1995). *El nuevo rol del voluntariado social.* Madrid: Lumen.

Tichy, H. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. New York: Wiley.

Trógolo, M. A., Pereyra, A. P., & Sponton, C. (2013). Impacto de Diferentes Estilos de Liderazgo Sobre el Engagement y Burnout: Evidencia en una Muestra de Trabajadores Argentinos. *Ciencia & trabajo*, *15*(48), 152-157. Extraído el 29 de marzo de 2014, desde http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492013000300008&lng=es&tlng=es.%2010.4067/S0718-24492013000300008

Urzúa, R (2001). La responsabilidad social de las universidades: una guía para la discusión. Documento presentado en el taller "Elaboración de estrategia para la expansión de la responsabilidad social en las universidades chilenas. Santiago, 4 y 5 de Octubre de 2001.

Vecina, M. L. (2001). Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid. España.

Vecina, M. L., Chacón Fuentes, F., Sueiro, M. y Barrón, A. (2011). Volunteer engagement: Does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer*. Applied Psychology: An International Review, 61*, 130-148.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 182-200.

Yubero, S. & Larrañaga, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs. Altruismo. *Revista Interuniversitaria, 9*, 27-39.

Yulk, G. (1998). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.

Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10,* 285-305.

Zubero, I. (1995). Las nuevas condiciones de la solidaridad. Bilbao. Desclée de Brouwer.

Zurdo Alaguero, A. (2003). Voluntariado y estructura social: fundones sociales y límites*. Las entidades voluntarias de acción social en España: Informe General.* Madrid: Fundación Foessa.