

2016-03-04

# FODA y liderazgo de proyectos de extensión/voluntariado universitario de la Facultad de ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP según voluntarios participantes

Piroto, María Agustina

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/446>

*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:

*“FODA y liderazgo de proyectos de extensión/voluntariado universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP según voluntarios participantes”*

**Cátedra o Seminario de radicación:**

Psicología Laboral

**Supervisor/a:**

Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta.

**Apellido, Nombres y Matrícula de los alumnos:**

Piroto, María Agustina (Mat. 08799/09)

Rodríguez, Solange Noemí (Mat. 08608/08)

**Año**

2015

"Esta Tesina corresponde al requisito curricular Trabajo de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de los alumnos Piroto, María Agustina (Mat. 08799/09) y Rodríguez, Solange Noemí (Mat. 8608/08) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata y no puede ser publicado en un todo o en sus partes o resumirse, sin el previo consentimiento escrito de los autores".

"El que suscribe manifiesta que la presente Tesina ha sido elaborada por los alumnos Piroto, María Agustina (Mat. 8799/09) y Rodríguez, Solange Noemí (Mat. 08608/08), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los .... días del mes de .... del año 2015".

Firma, aclaración y sello del Supervisor y/o Co-Supervisor.

## **Informe de Evaluación del Supervisor**

Las tesistas han desarrollado una labor muy satisfactoria, prolija y organizada, sistematizando información relevada a través de entrevistas a diferentes voluntarios de proyectos universitarios. Considero que esta investigación es un primer paso para plantear estrategias de mejora continua en los proyectos y desarrollar habilidades sociales necesarias para su coordinación.

El trabajo realizado por las tesistas continuará desarrollándose y profundizándose en el marco del proyecto mayor CONICET que desarrollo durante el período 2015-2017.

Sugiero la presentación de estos resultados en el marco de jornadas de formación de voluntarios, de gestión de ONGs y/o de socialización de proyectos de voluntariado universitario.

Dra. Yamila F. Silva Peralta

Supervisora

"Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fecha se procede a dar aprobación al Trabajo de Investigación presentado por los alumnos Piroto, María Agustina (Mat. 08799/09) y Rodríguez, Solange Noemí (Mat. 08608/08).

Firma y aclaración de los miembros integrantes de la Comisión Asesora:

Fecha de aprobación:

Calificación:

**Aquí se agrega la versión del anteproyecto (tienen que ser el original en una de las tesis  
impresa y la copia del original en la otra).**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	01
CAPITULO 1: REVISION TEORICA.....	03
1.1 Voluntariado y responsabilidad social.....	03
1.2 Voluntariado universitario.....	04
1.3 Voluntariado y motivación.....	06
1.4 Voluntariado y liderazgo.....	08
CAPITULO 2: METODO.....	12
Diseño de la investigación .....	12
Hipótesis.....	13
Variables.....	13
Participantes.....	15
Instrumentos.....	16
Procedimientos.....	17
CAPITULO 3: RESULTADOS.....	18
Fortalezas.....	18
Tabla 1.....	19
Oportunidades.....	20
Tabla 2.....	21
Debilidades.....	22
Tabla 3.....	23
Amenazas.....	24
Tabla 4.....	25
Fortalezas y liderazgo percibido.....	26
Tabla 5.....	28
Figura 1.....	29
Oportunidades y liderazgo percibido.....	30
Tabla 6.....	32



Figura 2.....	33
Debilidades y liderazgo percibido.....	34
Tabla 7.....	36
Figura 3.....	37
Amenazas y liderazgo percibido.....	38
Tabla 8.....	39
Figura 4.....	40
CAPITULO 4: DISCUSION.....	41
CONCLUSIONES.....	44
REFERENCIAS.....	47

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se titula con el nombre: “FODA y liderazgo de proyectos de extensión/voluntariado universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP según voluntarios participantes” orienta al estudio de diferentes estilos de liderazgo presentados mediante los puntos de vista de diversos autores y la asociación que estos mantendrían con la satisfacción que experimentan los voluntarios que participan en diversos proyectos de extensión / voluntariado universitario de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la ciudad de Mar del Plata. Considerando a la satisfacción de los voluntarios como una de las principales fortalezas. Al mismo tiempo se hará hincapié en las tareas desempeñadas por los voluntarios, su tiempo de permanencia, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, cuyos datos serán arrojados a través de un análisis FODA.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

Los objetivos propuestos en la presente investigación se orientan a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y el liderazgo de proyectos de extensión/voluntariado universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP según la información brindada por voluntarios participantes de diferentes proyectos. A su vez se intentará caracterizar y tipificar el liderazgo de cada proyecto según la perspectiva de los voluntarios participantes; identificar la necesidad de liderazgo en los proyectos de extensión/voluntariado universitario según la perspectiva de los voluntarios participantes y asociar los tipos de liderazgo identificados con los resultados del análisis FODA.

Los motivos que nos han impulsado a desarrollar la siguiente tesis de grado están relacionados con nuestra participación en diferentes proyectos de voluntariado junto a la cercanía que mantenemos con los proyectos de extensión y voluntariado universitario producto de la difusión de los mismos. Consideramos destacable las herramientas de las que los voluntarios logran apropiarse en la participación de este tipo de actividades, tales como la

capacitación, experiencia y conocimientos recibidos. Así también el compromiso, la responsabilidad y el involucramiento son aspectos que caracterizan a los participantes de los diversos proyectos de voluntariado, los cuales logran el acercamiento a diversas realidades posibilitando un acompañamiento a la comunidad en su crecimiento y desarrollo.

A raíz de lo anterior y con el objetivo de profundizar nuestros conocimientos estimamos interesante realizar aportes a la temática desde la disciplina y los mismos podrían ser utilizados en futuras investigaciones.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN TEÓRICA

### Voluntariado y responsabilidad social

Torrejón, Meersohn y Urquiza (2005) entienden al voluntariado como una de las expresiones más genuinas de la colaboración humana, es trabajo por el otro, es el ejercicio libre, organizado y no remunerado, de la solidaridad ciudadana, formándose y capacitándose adecuadamente. Estas acciones buscan un cambio constante que se da por medio de una articulación organizacional. Así, la acción voluntaria deja de ser legitimadora inconsciente del desorden social, para convertirse en una instancia crítica. *El voluntario es, ante todo, un experto en humanidad. Es ahí donde radica su fuerza personal, que, en definitiva, logra o malogra un proyecto de acción solidaria* (Bas Peña 2002, p.13). Otros autores agregan que el ser voluntario se considera un trabajo como cualquier otro, cuya única diferencia es que no es remunerado, incluso se deja de lado el concepto de “voluntariado” o “trabajo voluntario” para llamarlo simplemente “trabajo”, con todo el compromiso y responsabilidad que requiere. *Ser voluntario se considera una actividad más dentro de otras y por tanto no se habla de ello como algo extraordinario, aunque puede aparecer en la conversación para incentivar a otros a través de la experiencia personal o para recolectar ayuda* (Torrejón, Meersohn & Urquiza, 2005, p.7).

En esta misma línea, Dávila de León y Díaz Morales (2005) plantean que:

“Las actividades de voluntariado pueden relacionarse con el bienestar psicológico en la medida que contribuyen a lograr las “agendas” vitales en cada etapa del desarrollo. En este sentido, las personas mayores pueden involucrarse en actividades de voluntariado otorgando a éstas un significado diferente que las personas jóvenes. Aquellos, los mayores, pueden encontrar en el voluntariado un modo de tener responsabilidades sociales, mientras que éstos, los jóvenes, encontrarían una forma de relacionarse con los demás” (p. 83).

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 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* (Rodríguez & Gutiérrez, 2010, p.138). Forero y Lozano Ardilla (2010) luego de realizar una exhaustiva revisión bibliográfica en relación a lo anterior concluyen que la responsabilidad social es la capacidad y obligación de responder ante la sociedad como un todo. Definen la responsabilidad social como el compromiso personal de cada uno con los demás.

### **Voluntariado universitario**

El Programa de Voluntariado Universitario desarrollado por la Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado del Ministerio de Educación de la Nación se inscribe dentro de un proyecto político que considera que la Educación Superior es prioritaria para el crecimiento de un país en todos sus aspectos, y que por ello debe ser un medio para la producción de conocimiento y la redistribución del mismo hacia toda la sociedad.

En el marco de estas políticas, el Programa de Voluntariado Universitario tiene como objetivo general profundizar la función social de la Universidad, integrando el conocimiento generado en las aulas con las problemáticas más urgentes de nuestro país. Así, se busca hacer un aporte para que las actividades realizadas por los estudiantes y docentes estén orientadas a trabajar junto a la comunidad.

El Voluntariado Universitario forma parte de las políticas del Estado en materia educativa que buscan fortalecer este proyecto de país inclusivo y solidario. Con esta impronta,

se propone generar un diálogo real entre la Universidad y el Pueblo, con la participación de escuelas, organizaciones sociales y la comunidad en general junto a los estudiantes universitarios y docentes, con el fin de trabajar colectivamente en la planificación y logro de objetivos comunes, que no pueden ser otros que los de la mayoría.

En esta misma línea, Silva y Robaina (2012) afirman que, *la extensión universitaria es una acción profesional que responde a las demandas sociales del contexto apuntando al desarrollo integral del ser humano en una relación de horizontalidad* (p. 124). A su vez, Gastelumendi Goncalves y Oré Lujan (2013) señalan que *realizar algún voluntariado aporta en el ámbito de la participación cívica, el aprendizaje y el ejercicio de la ciudadanía, así como en desarrollar aptitudes sociales, bienestar subjetivo y experiencias de crecimiento personal, como mayor autoestima, autoeficacia y formación de la identidad* (p. 74)

Específicamente, en relación al voluntariado universitario Méndez Landa (2010) fundamenta su importancia como una alternativa educativa de responsabilidad social. La unión del voluntariado y la educación, según la autora, concluyen en un medio para lograr un cambio y desarrollo “el voluntariado es una actividad social que convoca y moviliza a un número cada vez mayor de hombres y mujeres de todas partes del mundo” (p.5). En relación a esto, Ríos (2004, p. 114), afirma:

“El voluntariado de los estudiantes universitarios debe ser considerado no sólo como parte de su formación personal sino también de la preparación profesional por las universidades. En consecuencia, deben procurar oportunidades, recursos y reconocimiento académico a este tipo de actividad”.

Considerando la experiencia de los estudiantes, Berdullas, Carrera, Carrillo Escobar, Mantecónromero, Martín Llanos, Miguez Marin, Pérez Manzano, Sancho Porras y Tolrá Mabilón (2009, p. 7) sostienen que:

“Los universitarios/as buscan aprender cosas y obtener experiencia a tiempo que ejercen un compromiso activo. Es una aspiración legítima e inteligente. Su actitud

ante el trabajo es crítica y exigente. Están bien informados, no admiten manipulaciones y buscan resultados y compensaciones a su esfuerzo a corto plazo”.

Silva & Robaina (2012) concluyen que:

“Finalmente llegamos al día de hoy, donde la extensión nutrida por estas diversas etapas y sus concepciones, se entiende como: La colaboración entre actores universitarios y actores sociales, en un pie de igualdad, dialogando y combinando sus respectivos saberes al servicio de objetivos socialmente valiosos, con prioridad a los problemas de los sectores más postergados” (p.126).

Es decir, es un proceso donde no hay roles prefijados (uno enseña y el otro aprende) sino que el relacionamiento se da de forma horizontal, donde todos los actores pueden enseñar y aprender. De esta forma, el proceso de aprendizaje en el aula se ve nutrido con experiencias concretas de aplicación (Silva y Robaina, 2012)

### **Voluntariado y motivación**

Silva Peralta, Vega y López (2013) realizaron una exhaustiva revisión bibliográfica concluyendo que son tres las etapas a considerar para el análisis de la permanencia del voluntariado (p. 151): *(a) antecedentes: variables individuales que influyen en la determinación de ser voluntario; (b) experiencia de voluntariado: variables organizacionales y grupales que repercuten en los niveles de satisfacción y compromiso, y (c) consecuencias: los autores se refieren a la permanencia del voluntario.*

*No basta con la buena voluntad, es imprescindible dotar al voluntariado de una formación adecuada que instrumentalice sus perspectivas, objetivos y prácticas* (Yubero & Larrañaga, 2002, p35).

Gastelumendi Goncalves y Oré Lujan (2013) revisaron otras investigaciones encontrando que en el ámbito de la psicología, el trabajo voluntario y el voluntariado en general,

se explican como una tendencia a la conducta pro-social, definida como el comportamiento socialmente deseable que beneficia a otra persona o a la sociedad.

Barreiro Carballal (2009) menciona como ejemplos de voluntariado los siguientes:

“El estudiante que, después de las horas de clase, da clases particulares a un compañero; el líder vecinal que consigue dinero para construir una guardería para niños desfavorecidos; el hombre de negocios que paga la beca a los estudiantes graduados; el voluntario que entrega alimentos en la casa de los ancianos” (p 236).

Pereira, Bettoni y Licandro (2012, p.431) *El voluntariado actual, por lo tanto, se podría decir que está caracterizado por una diversidad de motivaciones, lo que lo convierte en un fenómeno plurimotivacional.* Coincidiendo con las ideas expresadas por Yubero y Larrañaga (2002) entienden que:

“El voluntariado de nuestros días es un voluntariado más polivalente, que actúa en ámbitos cada vez más diferenciados, un voluntariado más calificado, más ciudadano y menos paternalista”. Con esto se desmitifica la figura del voluntario “héroe”, imagen que ha sido impulsada fuertemente por los medios de comunicación dando lugar a un voluntario en el que pueden convivir intereses personales y menos altruistas con intereses solidarios y de compromiso social. La reciprocidad es la base de la acción de “dar y recibir”. Las personas llevan adelante acciones voluntarias no sólo para ayudar a otros o apoyar una causa sino también para ayudar en la búsqueda de su inclusión social, de la gratificación personal, de ganar prestigio, mejorar capacidades o destrezas y generar una experiencia laboral, entre otros beneficios”.

*Consecuentemente con lo anterior, lo que define fundamentalmente la conducta voluntaria es la solidaridad y el interés por el bienestar social, pero no motivado*



*exclusivamente por valores altruistas, existiendo paralelamente motivaciones personales para su realización* (Yubero & Larrañaga, 2002, p. 38). Chacón y Vecina encontraron que, *los voluntarios estaban movidos especialmente por ayudar a otros. Pero, junto a esta motivación altruista, con valores muy cercanos, aparecen otras dos motivaciones: “para vivir experiencias nuevas y para adquirir experiencia pre-profesional”* (Yubero & Larrañaga, 2002, p. 32).

*Otra descripción que generan los voluntarios a partir de su acción, es el poder conocer otras realidades, lo que permitiría ampliar la visión de mundo. De este modo, el voluntariado constituye una oportunidad de compartir con otros, lo que genera un sentido de comunidad más amplio* (Sepúlveda & Muñoz, 2009, p. 54).

Cadena (2010, p.21) afirma que:

“Las investigaciones revisadas se han enfocado en establecer si el voluntariado responde a motivaciones altruistas o egoístas o a determinar en qué situaciones predomina una u otra motivación. Sin embargo, a la luz de los resultados expuestos un elemento aún más importante a considerar sería la reelaboración que hace el sujeto de sus motivaciones originales, ya sean egoístas o altruistas, producto de la experiencia de ser voluntario y cómo estas logran desarrollarse hasta alcanzar un énfasis generativo que trasciende toda la vida de los jóvenes”.

### **Voluntariado y liderazgo**

Es pertinente destacar que en toda forma de voluntariado se logra visualizar la figura de un referente o líder. Las investigaciones reafirman la idea de que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados.

“Se sostiene que el liderazgo participativo está relacionado, más que cualquier otro tipo de liderazgo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos

de motivación que tienen efecto sobre la conducta de los individuos en la organización” (Pedraza & Rodríguez, 2004. p 63).

En esta misma línea Pereira, Bettoni y Licandro, (2012) afirman que *el desempeño del rol de liderazgo, participativo y con capacidad de delegar ha sido una de las claves para el éxito de estas prácticas* (p. 270). Se describe aquí el proceso por el cual las actividades que, en un principio estaban centradas en su Director, poco a poco fueron incorporando al resto del equipo

Otros autores proponen que, *el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, ya que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa* (Pedraza & Rodríguez Ponce, 2008, p.523).

Por su parte, Cuadra Peralta y Veloso Besio (2007) han comprobado que los cimientos de un buen clima laboral (percepciones construidas y compartidas por los miembros de una organización, respecto de sus políticas) se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo), entre otros. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad.

Delgado Torres (2003) realizó una exhaustiva revisión bibliográfica y señaló que tradicionalmente los mandos medios y superiores en las organizaciones en América Latina, suelen entender por liderazgo el “tener siempre la última palabra”, imponiendo su voluntad autoritariamente; confunden con frecuencia su posición jerárquica como si perteneciera a una clase social superior, y actúan con menosprecio hacia los colaboradores subordinados, o bien, con un espíritu paternalista. El empoderamiento o “empowerment” que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su

propio trabajo, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo.

Se puede decir que el empoderamiento se aplica cuando de forma sistemática, se delega autoridad a los empleados junto con responsabilidad; cuando se trabaja con equipos auto dirigidos y multidisciplinarios, para incrementar los procesos; cuando se designan recursos para educación y entrenamiento; cuando se reconocen los esfuerzos de incrementos y éxitos, consultando y entrenando empleados; y cuando se eliminan barreras que estén impidiendo la “performance” necesaria. Lo que motiva al líder, sin dudas, es el poder. Él lo ejercita. Esto le da la sensación de realización. Pero no es el poder por el poder. Es la posibilidad de canalizar realmente la potencialidad, los recursos en general y las personas en particular en dirección de los objetivos que la organización quiere alcanzar. Si lo deseable es que las personas sean movidas por la realización, no podemos hablar de liderazgo sin hablar de «empoderamiento».

El líder hace una buena gestión de personas cuando, además de mostrar direcciones, objetivos y metas claramente definidas, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo, que son los resultados concretos de la acción humana.

El mayor recurso que un líder tiene a su alcance es el humano. Son las personas las únicas que pueden transformar procesos en resultados, y el líder tiene que estar preocupado por alcanzar resultados con eficacia y eficiencia.

La gestión moderna no se basa solo en elementos como la tecnología y la información; pero sí en “una gestión acertada de la gente que en ella participa” (p.82-83).

Para finalizar, Dapia Conde (2002, p.54) afirma:

“El voluntariado es un concepto moderno que surge precisamente porque se empiezan a profesionalizar tareas que nunca habían estado en manos de los profesionales. De esta forma, aquellas personas que querían seguir desarrollando determinadas tareas de forma no profesional se empezaron a denominar voluntarios. Y es que, conceptualmente, voluntariado podría entenderse como “acción de interés no particular que se desarrolla

de forma gratuita, sin ninguna contraprestación económica, en el tiempo libre de la persona voluntaria y por motivaciones diversas”.

En relación a esto último, Pereira, Bettoni y Licandro (2012, p. 486) agregan que:

“La expansión y el crecimiento del voluntariado trae consigo una profesionalización de la tarea. No se trata simplemente de colaborar con otros sino que es necesario el desarrollo de ciertas capacidades para el logro de los objetivos planteados y el impacto deseado. Esta profesionalización en la gestión permite optimizar los resultados tanto a nivel de los objetivos de las organizaciones que acogen voluntarios como de los beneficiarios y de los propios voluntarios. Las experiencias estudiadas son ejemplos de esto ya que, en la mayoría de los casos, se cuenta con programas estructurados, instancias de capacitación o formación, y procesos de acompañamiento y apoyo a las personas voluntarias durante el transcurso de su acción”.

## CAPÍTULO II

### MÉTODO

#### Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es de tipo exploratorio-descriptivo, cualitativo.

Los estudios de tipo exploratorios se efectúan, normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas. Por otra parte, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Así como los estudios exploratorios se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado & Baptista 1997).

*La investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (Vera Velez & Ponce, 1996, p.1)*

## **Hipótesis**

El liderazgo en los proyectos de extensión/voluntariado universitario analizados sería de tipo participativo y se asociaría a la satisfacción de los voluntarios participantes, ésta última considerada como fortaleza en los proyectos analizados.

## **Variables**

Para el conocimiento del entorno y las relaciones con la organización, es útil emplear la matriz FODA, como estructura conceptual que facilita el análisis de las variables internas y externas que inciden en la empresa y el tipos de estrategias. Se debe partir de identificar los factores críticos de éxito de la organización, para sobre esta base trazar la estrategia y los objetivos de trabajo que correspondan. *Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que debe actuar una organización resultan elementos sustantivos que contribuyen a elaborar la respuesta estratégica.* (Castro & Hernández, 2008)

Una de las variables son las categorías obtenidas a partir del análisis FODA. En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.

El resultado inmediato del análisis FODA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son

factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta. Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

*Fortalezas:* Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

*Debilidades:* son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

*Oportunidades:* son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

*Amenazas:* son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis FODA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito.

Como otra de las variables citamos “liderazgo”, en nuestra tesis de grado hemos seleccionado el tipo de liderazgo participativo (dentro del cual hemos agrupado a los liderazgos: transaccional, liberal y democrático). Diferenciándolo de los liderazgos transformacional y autocrático.

El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros. “*Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las*

*percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”.* (Gibb, 1969, p.1)

El estilo de liderazgo participativo se caracteriza por cuanto el líder considera la opinión de los subordinados, y les consulta para decidir. De igual modo, cuando enfrenta un problema consulta a sus subordinados y pregunta por sugerencias. (Pedraza & Rodríguez, 2004).

Según Palomo Vadillo (2013, p.28):

“El liderazgo participativo se apoya en un sistema en el que todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. El líder confía en el grupo y su contribución. La comunicación es fluida en todas las direcciones y se dan buenas relaciones entre el jefe y sus colaboradores, Los supervisores y los empleados existen cercanía y poca distancia psicológica. La productividad es excelente”.

El liderazgo participativo está relacionado, más que cualquier otro tipo de liderazgo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efecto sobre la conducta de los individuos en la organización (Pedraza & Rodríguez, 2004).

### **Participantes**

La muestra seleccionada para las entrevistas es intencional e incluye 34 voluntarios de la de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMdP que han participado en proyectos de extensión/voluntariado universitario en los últimos dos años.

Los participantes entrevistados han formado parte de diferentes proyectos de extensión y voluntariado universitario y estudian diversas carreras universitarias, ellas son: Licenciatura en Turismo; Licenciatura en Relaciones Internacionales; Contador Público; Licenciatura en



Economía; Licenciatura en administración de empresas; Licenciatura en Psicología, Derecho y Geografía entre otros. Los temas y/o los proyectos de extensión/ voluntariado universitario de los cuales los entrevistados han participado son los siguientes:

Club Atlético Alvarado; Compartiendo Identidad: conocer y valorar a través del turismo y la recreación; Democratizando Conocimientos; Compartiendo Identidad en turismo como recurso recreativo y de ocio; Proyecto de Redes; Oficina de Apoyo al Emprendedor; Cooperativas autosustentables para la Promoción del Trabajo Digno; Acompañando Emprendedores; Talleres de electricidad y Albañilería para autoconstrucción; Talleres culturales; Talleres generar el desarrollo del hábitat en el barrio la Herradura; Gestores Costeros; Taller de Creatividad e Innovación; Programa Nacional de Voluntariado Social “Nunca es Tarde”; REDES Red de intermediación social empresaria; Oficina de Apoyo al Emprendedor; Volunta - Red; Programa de Vinculación Socio-productiva; Construcción de Estrategias para Gestión; Vincularte; Capacitación de Oficios; VISOPRO.

Los datos demográficos que fueron relevados en esta investigación fueron: género, edad, educación/formación, antigüedad en el trabajo de voluntariado y nombre del proyecto en el que participa. La franja etaria de los casos tomados oscilan entre 25 y 30 años.

### **Instrumentos**

Entrevistas semi-estructuradas. Con esta técnica se ha pretendido indagar en los siguientes aspectos en relación a los proyectos en los que participaban los encuestados: tema, antigüedad, cantidad de horas que dedicaban, las tareas que ellos realizaban, qué era lo que el proyecto les aportaba, cuáles eran las características del o los coordinadores del proyecto, cuales visualizaban como las principales debilidades, fortalezas, debilidades y amenazas, entre otras.

Según Pereira, Bettoni y Licandro (2012, p.127):

“La aplicación de entrevistas es un proceso comunicativo y permite, como ventaja, la generación de un encuentro “cara a cara” que logra motivar al interlocutor. Si bien esta técnica implica, como desventaja, la aplicación a un número limitado de personas, requiere de menos recursos que otro tipo de técnicas y la calidad de información que se obtiene es más valiosa para los propósitos de este trabajo.

Tiene como potencialidad la posibilidad de una expresión narrativa de los interlocutores y una mayor exploración de significados captando impresiones, emociones, conocimientos, intenciones, juicios y redescubriendo problemas y ambigüedades, lo que enriquece el análisis final”.

### **Procedimiento**

Se administraron entrevistas semi-estructuradas, cuyo objetivo será obtener datos relacionados con la descripción del proyecto, los objetivos, las actividades y tareas desempeñadas por el voluntario, su tiempo de permanencia y motivación, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto según los voluntarios participantes, junto con las características del liderazgo. Se realizó análisis de contenido de las respuestas obtenidas mediante la administración de las entrevistas y se definieron categorías.

La colaboración de los participantes superó las expectativas y se destacó el compromiso para implementar las tareas encomendadas, pudiendo de esta manera, llevar adelante este procedimiento.

A partir de los datos obtenidos con este instrumento se realizaron estadísticas descriptivas y se construyeron tablas y figuras para la posterior interpretación de los resultados, los mismos se presentan a continuación.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

A continuación se presentan las tablas y figuras de las distintas categorías extraídas del análisis FODA realizado y su cruce con los diversos tipos de liderazgos.

#### **Fortalezas**

La tabla 1 permite organizar las diferentes categorías enunciadas como fortalezas a través de las entrevistas realizadas a los participantes. Es posible visualizar que a la categoría capacitación constante hicieron referencia un total de doce casos, representando el 31,58%, en relación a esta categoría los entrevistados mencionan la importancia de aportar conocimientos, habilidades y competencias, se citan frases como “La experiencia que me aporta trabajar en grupo”; “El proyecto aporta conocimientos” y “capacitar voluntarios”.

Dos participantes eligieron la categoría apoyo institucional y económico como una de las fortalezas de los proyectos de extensión o voluntariados de los cuales formaban parte, equivalente al 5,26%.

Las categorías continuidad del proyecto y compromiso con el proyecto fueron señaladas por cuatro entrevistados, lo cual representa el 10,53% respectivamente.

Fueron dieciséis los casos que destacaron como fortalezas la satisfacción laboral, esto representa el 42,10% , dentro de esta fortaleza hemos incluido aspectos relacionados con el buen clima laboral y los buenos vínculos dentro del proyecto que motivan a los integrantes del mismo, los recursos económicos, la formación de un equipo interdisciplinario donde se acentúan frases como “gente capacitada con conocimientos que pueden enseñar a otros”; “las personas aportan ideas”; también haremos alusión a un buen criterio en la toma de decisiones refiriendo los entrevistados a citas como la siguiente: “Flexibilidad de los integrantes del proyecto”.

Estos resultados fueron extraídos de un total de treinta y cuatro entrevistas, siendo importante destacar que los participantes al momento de señalar las fortalezas refirieron en

ocasiones a más de una categoría, lo cual nos brinda un total de treinta y ocho respuestas para la categoría fortalezas.

Tabla 1. *Fortalezas de los Proyectos de Voluntariado Universitario según los estudiantes voluntarios participantes.*

Fortalezas	F	%
Capacitación constante	12	31,58%
Apoyo institucional y económico	2	5,26%
Continuidad del proyecto	4	10,53%
Satisfacción laboral	16	42,10%
Compromiso con el proyecto	4	10,53%
Total	38	100%

## Oportunidades

La tabla 2 permite organizar las diferentes categorías enunciadas por los participantes como oportunidades, trece consideraron la capacidad de generar nuevos emprendimientos, esto representa el 32%, dentro de esta categoría incluimos la reutilización del proyecto en otro lugar donde los entrevistados expresan frases como “Transferir conocimiento a la gente que realmente lo necesita”; “Aportar experiencias a sectores vulnerables”; también consideramos dentro de dicha categoría la consolidación del proyecto en la universidad y los contactos que aumentan producto del reconocimiento social, remitiendo los entrevistados a frases tales como “conocer gente nueva”; “buscar por nuevos rumbos”. Siete participantes mencionaron la categoría capacitación como una oportunidad lo que equivale a un 17,50% los entrevistados señalan que apunta a incrementar la experiencia, se destacan las siguientes frases de los entrevistados: “La experiencia que aporta estar en un grupo así”; “El proyecto aporta conocimientos”. A la categoría demanda de temas por abordar hicieron referencia un total de seis casos, representando esto el 15%; acceso a la realidad social fue mencionada por cinco de los encuestados esto implica el 12,5% de la muestra. En cuanto a la categoría crecimiento económico y social hicieron referencia cuatro participantes, es decir el 10% , tres participantes mencionaron la categoría versatilidad es decir un 7,5%; solo dos consideraron como oportunidad a la categoría posibilidad de cambios de vida esto representa un 5%.

Estos resultados fueron extraídos de un total de treinta y cuatro entrevistas, siendo importante destacar que los participantes al momento de señalar las oportunidades refirieron en ocasiones a más de una categoría, lo cual nos brinda un total de cuarenta respuestas para la categoría oportunidades.

Tabla 2. *Oportunidades de los Proyectos de Voluntariado Universitario según los estudiantes voluntarios participantes.*

Oportunidades	F	%
Demanda de temas por abordar	6	15,00%
Capacitación	7	17,50%
Versatilidad del proyecto	3	7,50%
Acceso a la realidad social	5	12,50%
Nuevos emprendimientos	13	32,50%
Crecimiento económico y social	4	10,00%
Posibilidad de cambios de vida	2	5,00%
Total	40	100%

## Debilidades

La tabla 3 permite visualizar las diferentes categorías enunciadas como debilidades. Nueve consideraron la falta de recursos como una debilidad lo cual representa un 24,33% que se caracteriza por la baja asignación presupuestal que afecta la asignación de atención a diferentes programas, actividades y proyectos. Los participantes lo enuncian de la siguiente manera “El tema del presupuesto, cómo generar recursos por qué no nos alcanza”; ocho participantes señalaron la escasa división del trabajo, lo que equivale al 21,62% que considera que la distribución de tareas resulta insuficiente, lo cual influye en el flujo constante de voluntarios, su participación se diluye a través del tiempo. Se destacan las siguientes frases de los entrevistados “En realidad hace falta que todos participen de este proyecto”, “En general, terminamos siendo siempre los mismos los que participamos de estas cosas, entonces estamos en todos los proyectos, lo cual nos impide estar a pleno con uno.” Se observa la falta de participación de voluntarios. Se diluye la participación de voluntarios a través del tiempo. La debilidad resolver problemas a corto plazo fue enunciada por seis participantes representando un 16,22%, cinco mencionaron la falta de capacitación, es decir un 13,51%.

Las categorías enunciadas como falta de comunicación y falta de motivación representan el 10,81% de la muestra y fueron enunciadas por cuatro participantes respectivamente. Solo un participante enuncio como debilidad para el proyecto los cambios en la situación personal, significando esto un 2,71% en relación a la totalidad.

Estos resultados fueron extraídos de un total de treinta y cuatro entrevistas, siendo importante destacar que los participantes al momento de señalar las debilidades refirieron en ocasiones a más de una categoría, lo cual nos brinda un total de treinta y siete respuestas para la categoría debilidades.

Tabla 3. *Debilidades de los Proyectos de Voluntariado Universitario según los estudiantes voluntarios participantes.*

Debilidades	F	%
Falta de Recursos	9	24,33%
Falta de Capacitación	5	13,51%
Falta de Comunicación	4	10,81%
Escasa división del trabajo	8	21,62%
Falta de motivación	4	10,81%
Resolver problemas a corto plazo	6	16,22%
Cambios en la situación personal	1	2,70%
Total	37	100%



## **Amenazas**

La tabla 4 permite organizar las diferentes categorías descritas como amenazas por los participantes de distintos proyectos. Diecisiete participantes mencionaron la falta de presupuesto como principal amenaza, esto representa el 48,57% de la muestra, dentro de esta amenaza hemos incluido aspectos relacionados no solo con la falta de presupuesto sino también con el surgimiento de una oferta laboral remunerada para los miembros, esto se evidencia en dichos de los entrevistados tales como “Los proyectos no saben qué hacer para sostenerse”, “La situación económica del país, la inflación, porque al perjudicar a los emprendedores, o sea, perjudica básicamente a los destinatarios del proyecto y hace que el proyecto no pueda seguir adelante”.

La falta de compromiso y de intereses de los destinatarios fue mencionada por cinco participantes, es decir un 14,29%.

Las categorías enunciadas como intervención en organismos públicos y cuestiones burocráticas, fueron mencionadas por cuatro participantes representando el 11,43% respectivamente. Las categorías enunciadas por dos participantes son reestructuración del programa y superposición con otros proyectos, significando el 5,71% cada una.

Estos resultados fueron extraídos de un total de treinta y cuatro entrevistas, siendo importante destacar que los participantes al momento de señalar las amenazas refirieron en ocasiones a más de una categoría, lo cual nos brinda un total de treinta y cinco respuestas para la categoría amenazas.

Tabla 4. Amenazas de los Proyectos de Voluntariado Universitario según los estudiantes voluntarios participantes.

Amenazas	F	%
Reestructuración del programa	2	5,71%
Falta de compromiso y de interés de los destinatarios	5	14,29%
Falta de presupuesto	17	48,57%
Cuestiones burocráticas	4	11,43%
Dificultades comunicacionales	1	2,86%
Intervención de organismos públicos	4	11,43%
Superposición con otros proyectos	2	5,71%
Total	35	100%

## **Fortalezas y liderazgo percibido**

La base del liderazgo participativo está relacionado, más que cualquier otro tipo de liderazgo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efecto sobre la conducta de los individuos en la organización (Pedraza & Rodríguez, 2004). Los entrevistados hacen referencia a este tipo de liderazgo cuando mencionan dentro de las fortalezas de los proyectos las siguientes categorías: continuidad del proyecto, apoyo institucional y económico, capacitación constante, satisfacción laboral y compromiso con el proyecto, siendo veintiséis los voluntarios que emplean el liderazgo participativo para describir las relaciones que se dan entre líderes y subordinados en los proyectos de los cuales son miembros, y al que aluden cuando describen al tipo de liderazgo óptimo para este tipo de proyectos. Al momento de describir las características de un líder óptimo utilizan frases como: “Un liderazgo óptimo es hacer ese liderazgo participativo. No tomar decisiones en soledad sino consensuado”; “(...) Permite agilizar la toma de decisiones. Debe ser confiable, responsable y capaz de delegar (...)”

En menor medida siete voluntarios advierten el tipo de liderazgo autocrático y cinco el liderazgo transformacional en las categorías satisfacción laboral, compromiso con el proyecto y capacitación constante. Los casos que hacen referencia a un líder autocrático como líder óptimo en estos proyectos expresa frases del siguiente tipo: “El líder es quien debe tomar la decisión, para que el proyecto funcione”

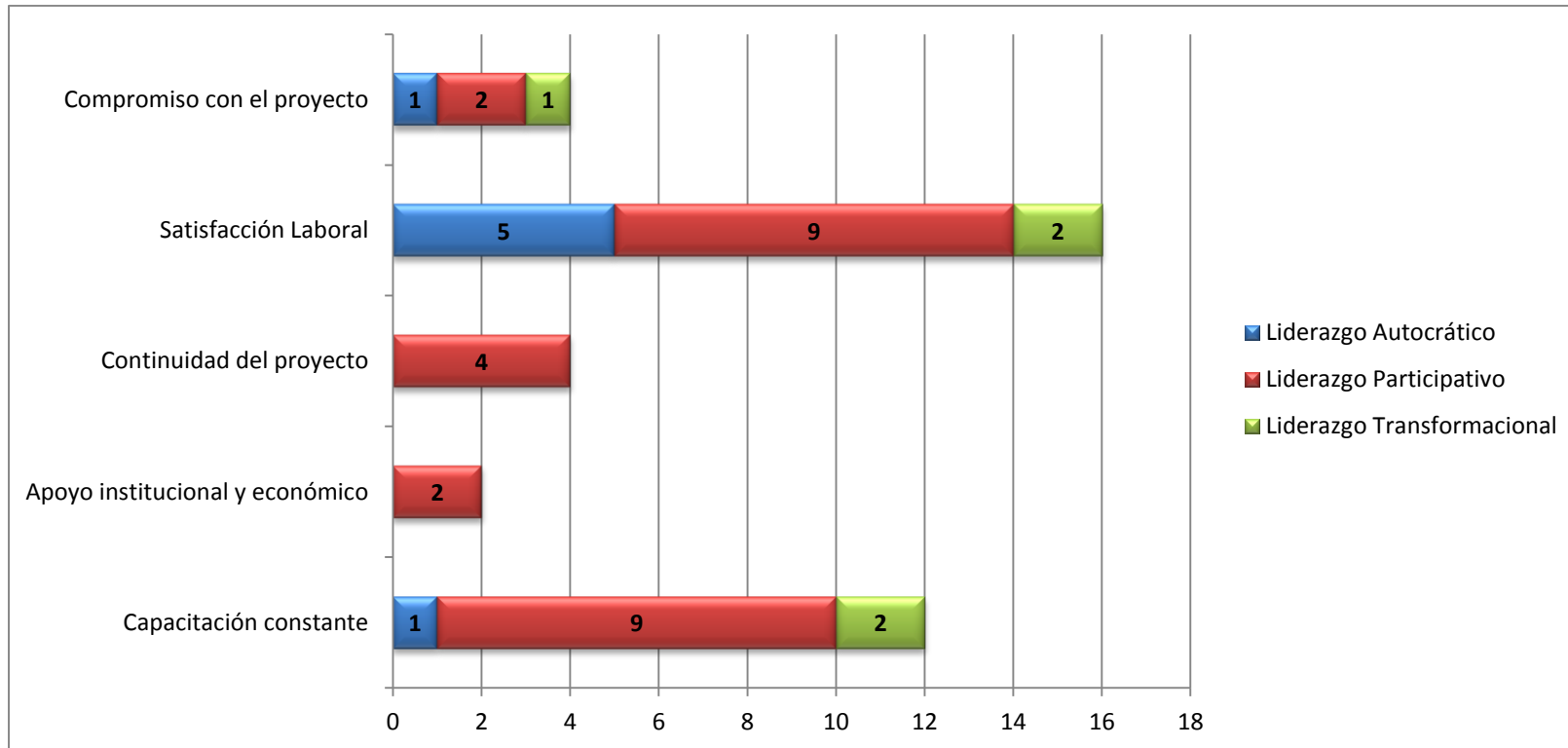
Relacionado con las categorías continuidad del proyecto y apoyo institucional y comunitario todos los entrevistados coinciden en la presencia de un líder únicamente con características participativas. Lo expresan de la siguiente manera: “Es necesario darle continuidad, la motivación en el grupo, cómo crear una mística, el tema de la importancia de mantener la temática, cómo poder transmitirla y comunicarla y de entusiasmar a más personas de por qué es importante tener este tipo de proyectos”.

Es posible visualizar que los participantes aluden a la presencia de los tres tipos de liderazgos cuando destacan como fortalezas de los proyectos: continuidad en el proyecto, capacitación constante y satisfacción laboral. Por ejemplo, voluntarios que destacan a estas últimas como las principales fortalezas, cuando describen las características de un líder óptimo para el desarrollo del proyecto, expresan: “(...) hay como tres tipos de liderazgo, por decirlo de alguna manera (...)”; “(...) para hacer que esto funcione, tenés que tener uno que te coordine todo, y aparte el que impulse el proyecto, que es el que participa en las reuniones, y el que lleva adelante y dice: mira, esto está muy bueno (...)”; “Creo que el liderazgo actual está bien, porque nos motiva y creo que nos da una libertad de poder decidir que cuestiones, que tal vez también son las que más interesan a cada grupo, qué cuestiones remarcar más, pero siempre digamos sin dejar de lado los objetivos que tiene enmarcado el proyecto y quien toma las decisiones”.

Tabla 5. Asociaciones entre Fortalezas y liderazgo percibido según los estudiantes participantes de los proyectos.

Tipo de Liderazgo	Capacitación constante	Apoyo institucional y económico	Continuidad del proyecto	Satisfacción Laboral	Compromiso con el proyecto	Total
Liderazgo Autocrático	1	0	0	5	1	7
Liderazgo Participativo	9	2	4	9	2	26
Liderazgo Transformacional	2	0	0	2	1	5
Total	12	2	4	16	4	38

Figura 1. Asociaciones entre Fortalezas y liderazgo percibido según los estudiantes participantes de los proyectos.



## Oportunidades y liderazgo percibido

Al momento de analizar las oportunidades se observa que en todas las categorías (nuevos emprendimientos, demanda de temas por abordar, capacitación, acceso a la realidad social, crecimiento económico y social, versatilidad del proyecto y posibilidad de cambios de vida) predomina la presencia del liderazgo de tipo participativo basado en las respuestas de un total de 28 participantes. A la hora de describir las características de un líder óptimo, los participantes optan por el liderazgo participativo y expresan frases como las siguientes: "Tendría que ser un liderazgo participativo, ósea que tienda a ser participativo y carismático. No podes caer en la dinámica de decirle a alguien lo que tiene que hacer, si o si se tienen que sentir parte, sino vas a fracasar. Me pasó lo mismo en muchos de los proyectos que estuve".

Se advierte en siete entrevistas la referencia al liderazgo autocrático, en las categorías nuevos emprendimientos, versatilidad del proyecto, capacitación y demanda de temas por abordar. Este liderazgo presenta la característica de que el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo y la comunicación es unidireccional. Los participantes aluden a este tipo de liderazgo cuando describen las características de un líder óptimo para el proyecto y lo hace de la siguiente manera: "Liderar responsablemente, delegando las actividades no se saca a futuro a este grupo, no estaría funcionando si no tuviese una cabeza a cargo de todo, que delimite para donde tiene que ir. Que sepa llevar el rumbo"; "El líder es quien debe tomar la decisiones para que el proyecto funcione".

Se registra presencia del liderazgo transformacional en las categorías posibilidad de cambios de vida, crecimiento económico y social, nuevos emprendimientos, acceso a la realidad social y capacitación; registrando un total de cinco entrevistados que ubican dentro de dicha categoría este tipo de liderazgo. Estos casos expresan "El líder debe tener capacidad para coordinar y motivar al grupo".

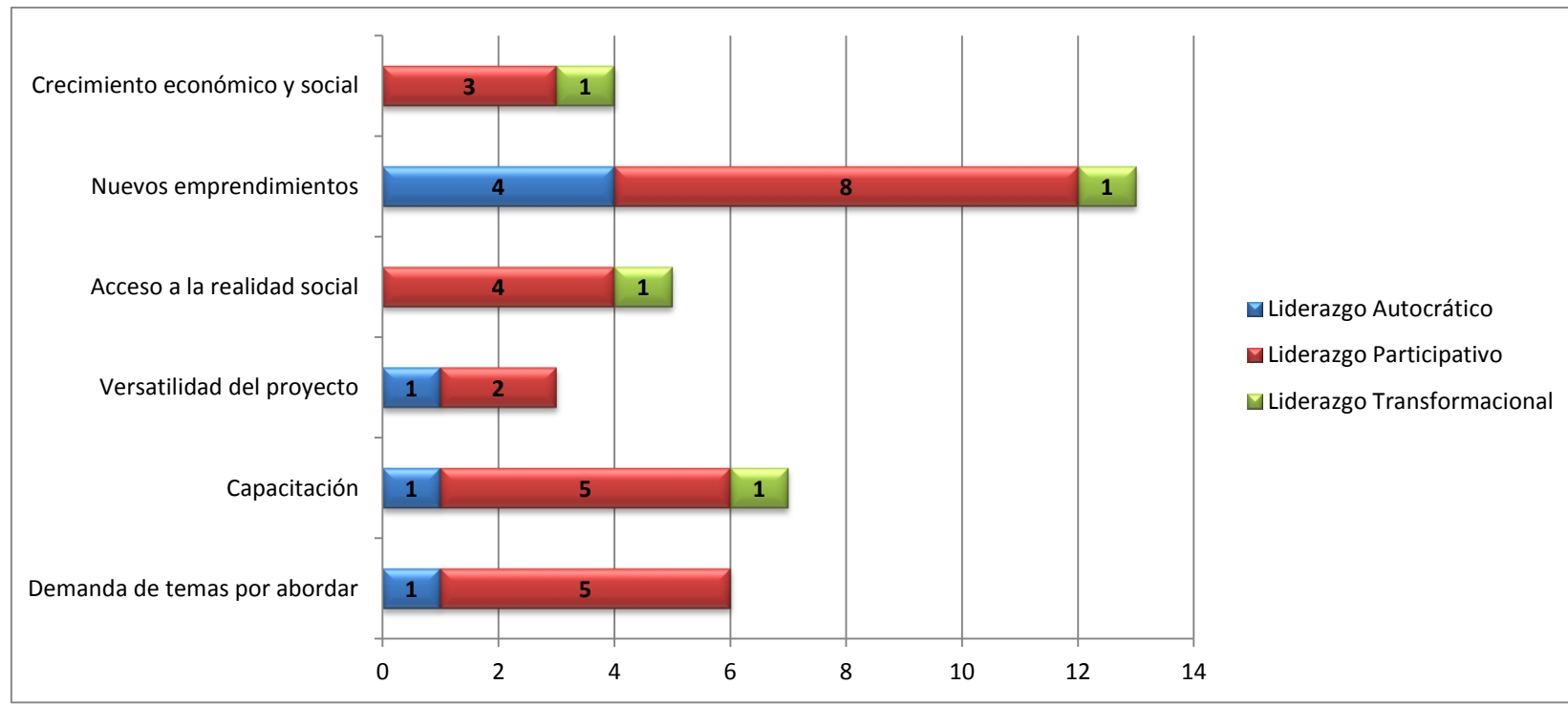
Es posible visualizar a partir de la figura una combinación de los tres tipos de liderazgos cuando los entrevistados refieren a las categorías, nuevos emprendimientos y capacitación. Los casos que refieren a estas categorías como las principales oportunidades de los proyectos, describen al líder óptimo de la siguiente manera: “A veces en el desarrollo del proyecto la cabeza es necesaria muchas veces para que motive y de manera formal nada más, porque en realidad , se trabaja todos por igual, hay que poner a alguien como responsable que maneja sobre todo el tema de presupuesto, después se trabaja todos juntos, y las decisiones se tratan de tomarlas en el grupo, en conjunto”.



Tabla 6. *Asociaciones entre Oportunidades y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.*

Tipo de Liderazgo	Demanda de temas por abordar	Capacitación	Versatilidad del proyecto	Acceso a la realidad social	Nuevos emprendimientos	Crecimiento económico y social	Posibilidad de cambios de vida	Total
Liderazgo Autocrático	1	1	1	0	4	0	0	7
Liderazgo Participativo	5	5	2	4	8	3	1	28
Liderazgo Transformacional	0	1	0	1	1	1	1	5
Total	6	7	3	5	13	4	2	40

Figura 2. Asociaciones entre Oportunidades y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.



## **Debilidades y liderazgo percibido**

La tabla de debilidades pone en evidencia que veinticinco respuestas de un total de treinta y siete dadas por los participantes hacen referencia al liderazgo de tipo participativo cuando aluden a las categorías: cambios en la situación personal y falta de capacitación como principales debilidades de los proyectos. Al momento de describir al liderazgo participativo como líder óptimo para este tipo de proyectos, expresan: “Es necesario un liderazgo democrático y participativo para lograr conducir las actividades de los voluntarios”; “Un liderazgo óptimo es hacer ese liderazgo participativo. No tomar decisiones en soledad sino consensuado”.

En relación al liderazgo autocrático siete entrevistas hicieron referencia al mismo en las categorías resolver problemas a corto plazo, falta de motivación, escasa división del trabajo, falta de comunicación y falta de recursos. Cinco voluntarios hicieron referencia al liderazgo transformacional asociado a las categorías resolver problemas a corto plazo, escasa división del trabajo, falta de comunicación y falta de recursos. Este tipo de liderazgo se caracteriza porque hay una orientación del líder a afianzar un compromiso mutuo con sus seguidores, elevar la motivación y la moralidad de sus seguidores, trabajar en la identificación de metas superiores y despertar la credibilidad y el entusiasmo. Los participantes aluden al mismo de la siguiente manera: "Un buen liderazgo sería que si una persona está encaminada con todo este grupo nos vaya motivando a todos, nos vaya... tratando de aportar tal vez los materiales que se nos escapan, que no tenemos para poder realizar los proyectos. Nos pueda motivar, seguir avanzando, que no nos caigamos"; “El líder debe tener capacidad para coordinar y motivar al grupo”.

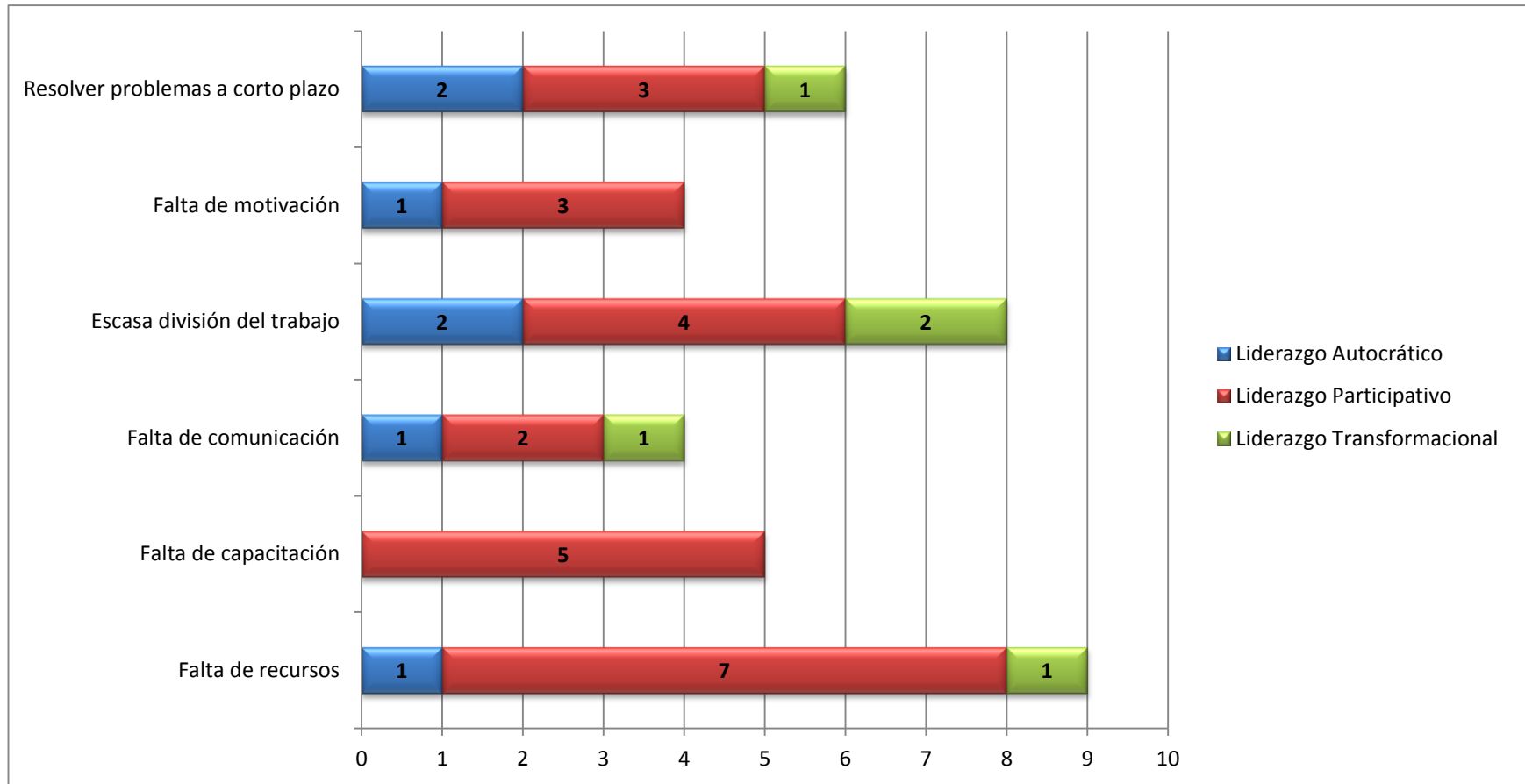
Se observa la combinación de los tres tipos de liderazgo cuando los entrevistados remiten a las categorías, resolver problemas a corto plazo; escasa división del trabajo; falta de comunicación y falta de recursos. Los participantes que identifican a estas últimas como principales debilidades, describen al líder óptimo haciendo referencia a características que poseen los tres tipos de liderazgos definidos anteriormente: “(...) Así como incentivar al resto,

hacer ver a cada uno lo que aporta al proyecto y a la organización hace que uno quede enganchado y quiera seguir colaborando. Un buen líder debe saber cuáles son las fortalezas y debilidades de su grupo de trabajo y poder trazar las líneas de orientación de lo que se necesita. Es importante que pueda mantener un ritmo de trabajo, y que haya un clima de armonía. Para esto es esencial que haya una relación horizontal, ya que genera este ambiente agradable de trabajo”

Tabla 7. Asociaciones entre Debilidades y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.

Tipos de Liderazgo	Falta de recursos	Falta de capacitación	Falta de comunicación	Escasa división del trabajo	Falta de motivación	Resolver problemas a corto plazo	Cambios en la situación personal	Total
Liderazgo Autocrático	1	0	1	2	1	2	0	7
Liderazgo Participativo	7	5	2	4	3	3	1	25
Liderazgo Transformacional	1	0	1	2	0	1	0	5
Total	9	5	4	8	4	6	1	37

Figura 3. Asociaciones entre Debilidades y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.



## **Amenazas y liderazgo percibido**

Al momento de analizar las amenazas se observa que en las categorías: falta de presupuesto, cuestiones burocráticas, falta de compromiso y de interés de los destinatarios, intervención de organismos públicos, dificultades comunicacionales y restructuración del programa; predomina el liderazgo participativo en un total de veintiséis respuestas dadas por los participantes. Expresan frases como: “Me parece más importante el trabajo en equipo para lograr una buena participación de las partes”.

Cinco participantes reconocen la presencia del liderazgo autocrático en relación con las categorías: falta de presupuesto, cuestiones burocráticas, falta de compromiso y de interés de los destinatarios, superposición con otros proyectos.

Cinco voluntarios hicieron referencia a las categorías: superposición con otros proyectos, falta de compromiso y de interés de los destinatarios, falta de presupuesto intervención de organismos públicos; ubicando las mismas dentro del tipo de liderazgo transformacional. Los participantes expresan: “El líder es necesario que pueda mediar las relaciones humanas que se dan dentro del grupo, para ello es necesario mostrar perseverancia, compromiso y solvencia en el trabajo que se realiza, saber delegar, escuchar, aceptar críticas y motivar”.

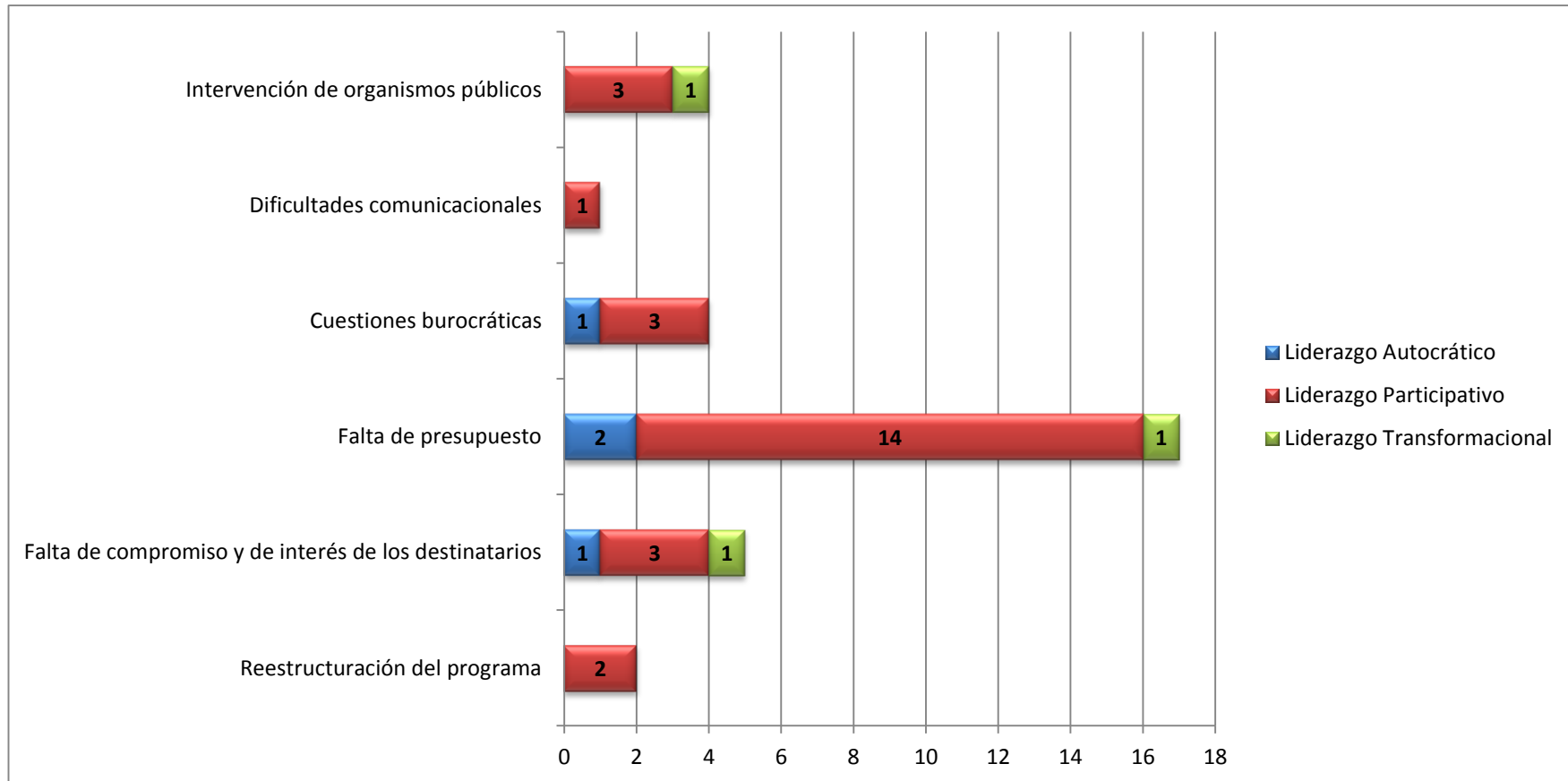
Es importante destacar que se observa una combinación de los tres tipos de liderazgos mencionados anteriormente cuando los entrevistados hacen referencia a las amenazas: falta de presupuesto y de falta de compromiso e interés de los destinatarios. Los participantes expresan frases como la siguiente: “(...) Alguien que realmente se comprometa con los objetivos del proyecto, que dirija y que tenga la capacidad de relacionarse con los miembros del sistema (...)”; “(...) Hay gente que está fija y sí, necesitas el tema del liderazgo, sobre todo porque para hacer que esto funcione, tenés que tener uno que te coordine todo, y aparte el que impulse el proyecto, que es el que participa en las reuniones, y el que lleva adelante y dice: mira, esto está muy bueno (...)”.

Tabla 8. Asociaciones entre Amenazas y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.

Tipo de Liderazgo	Reestructuración del programa	Falta de compromiso y de interés de los destinatarios	Falta de presupuesto	Cuestiones burocráticas	Dificultades comunicacionales	Intervención de organismos públicos	Superposición con otros proyectos	Total
Liderazgo Autocrático	0	1	2	1	0	0	1	5
Liderazgo Participativo	2	3	14	3	1	3	0	26
Liderazgo Transformacional	0	1	1	0	0	1	1	4
Total	2	5	17	4	1	4	2	35



Figura 4. Asociaciones entre Amenazas y liderazgo percibidos según voluntarios participantes.



## CAPÍTULO IV

### DISCUSIÓN

Para iniciar el presente apartado de discusión, tomaremos en consideración la hipótesis de la investigación: El liderazgo en los proyectos de extensión/voluntariado universitario analizados sería de tipo participativo y se asociaría a la satisfacción de los voluntarios participantes, esta última considerada como principal fortaleza en los proyectos analizados.

Como consecuencia de la investigación realizada la hipótesis ha sido confirmada, los datos nos arrojan que la principal fortaleza señalada por los voluntarios de los proyectos de extensión/voluntariado universitario ha sido la satisfacción laboral.

Fueron dieciséis los casos que destacaron como fortalezas la satisfacción laboral, esto representa el 42,10%, dentro de esta fortaleza hemos incluido aspectos relacionados con el buen clima laboral y los buenos vínculos dentro del proyecto que motivan a los integrantes del mismo, los recursos económicos y la formación de un equipo interdisciplinario. Desde nuestro punto de vista, consideramos que la satisfacción laboral estaría íntimamente relacionada con la motivación experimentada por los voluntarios al participar de los proyectos. La motivación puede llevar a aumentar la participación de los voluntarios en las actividades, a generar nuevas responsabilidades, enriquecer la tarea etc., lo que desencadenaría en un incremento de la satisfacción laboral que la persona experimenta al realizar su labor.

Similarmente, Medina Giacomozzi, Muñoz y Hadi (2008) plantean que *la satisfacción, se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el objetivo o expectativa, en otras palabras, la motivación implica un impulso al resultado, mientras la satisfacción es el resultado ya experimentado* (p8).

En contraposición a lo anterior, Cuadra- Peralta y Veloso-Besio (2010, p.9) manifiestan que:

“Frente a los que defienden que la satisfacción laboral es una cuestión que depende de la personalidad de los trabajadores, hay autores que postulan que lo

que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo”.

Con respecto a las debilidades señaladas en los proyectos de extensión o voluntariado universitarios por parte de los participantes, nueve consideraron la falta de recursos como una de las principales debilidades lo cual representa un 24,33% que se caracteriza por la baja asignación presupuestal que afecta la asignación de atención a diferentes programas, actividades y proyectos. Coincidiendo dicho resultado con los aportes realizados por Arraigada (2005) quien considera que uno de los principales puntos en común de las entidades sin fines de lucro con los entes con fines de lucro es lidiar con la escasez de recursos.

A partir de la presente investigación es posible resaltar que la satisfacción de los voluntarios estaría asociada con la percepción de un buen liderazgo y un buen clima laboral. Tomando los datos recogidos de nuestra investigación, el tipo de liderazgo que se presenta con mayor frecuencia en las respuestas dada por los participantes para cada una de las dimensiones de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es el liderazgo de tipo participativo. El cual se orienta a afianzar un intercambio mutuo con los seguidores, elevar la motivación de los participantes y a despertar la creatividad y el entusiasmo de los seguidores. Al igual que en la investigación realizada por Pedraza y Rodríguez (2004) quienes reafirman la idea de que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo está relacionado, más que cualquier otro tipo de liderazgo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. “Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efecto sobre la conducta de los individuos en la organización”, (p 1). Siguiendo la misma línea, Ghignatti da Costa y Dall’Agnol (2011 p.3) entienden que:

“El liderazgo participativo postula principios que llevan en consideración, entre otros aspectos, los valores de los participantes, las condiciones de trabajo y el ambiente, configurando preguntas que reflejan la cultura organizacional y que se centran en la cooperación y en las relaciones de confianza. El proceso de liderazgo, bajo esta óptica, por lo tanto, favorece el establecimiento de vínculos constructivos entre las personas e integra el liderazgo a un proceso de aprendizaje, que se realiza en las vivencias de cada uno y en el compartir con los otros”.

En contraposición a esto, Silva Peralta (2009) concluye que ningún tipo de liderazgo parece ser el correcto o apropiado, todo dependerá de la función del líder, sus objetivos, el contexto, y las necesidades y habilidades de los seguidores. No hay tipos puros de liderazgo, sino mayor o menor tendencia hacia actitudes, creencias y valores, y mayor despliegue de conductas propias de un tipo de liderazgo.

Las futuras líneas de investigación podrían estar dirigidas a profundizar en los conocimientos sobre el tipo de liderazgo participativo junto a las formas de estimular la satisfacción experimentada por los voluntarios participantes y sus efectos en las actividades de voluntariado, producto de la limitada cantidad de investigaciones realizadas en torno a la misma.

## CONCLUSIONES

La presente tesis de grado tuvo como objetivo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y el liderazgo de proyectos de extensión/ voluntariado universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP (2012-2013) según los voluntarios participantes.

Con respecto a nuestro primer objetivo, construir el FODA de los proyectos de extensión/voluntariado universitario, hemos logrado cumplir con este propósito utilizando los datos que nos han aportado los participantes de dichos proyectos; a su vez, hemos llegado a identificar la necesidad de liderazgo en los proyectos según perspectiva de los voluntarios participantes (segundo objetivo).

Tomando como punto de partida nuestro tercer objetivo, caracterizar y tipificar el liderazgo de cada proyecto, hemos podido inferir que la mayoría de los voluntarios participantes llegan a coincidir en que las características que poseen los líderes que dirigen los diversos proyectos de los cuales forman parte se asociarían con el tipo de liderazgo participativo.

Finalmente hemos logrado asociar tipos de liderazgo identificados con los resultados del análisis FODA.

Partiendo de la hipótesis planteada inicialmente, *el liderazgo en los proyectos de extensión/voluntariado universitario analizados sería de tipo participativo y se asociaría a la satisfacción de los voluntarios participantes, ésta última considerada como fortaleza en los proyectos analizados*, la presente investigación ha podido confirmar dicha hipótesis. La mayoría de los voluntarios participantes coinciden en destacar como una de las principales fortalezas de los de los proyectos de extensión y voluntariados a la categoría satisfacción laboral, en la cual se han incluido aspectos relacionados con el buen clima laboral y los buenos vínculos dentro del proyecto que motivan a los integrantes del mismo, los recursos económicos, la formación de un equipo interdisciplinario, etc. Estos aspectos nos llevan a contar con individuos más motivados, responsables y que realizan un trabajo confiable.

Tomando los datos recolectados con la técnica de entrevista un total de 34 casos hacen referencia a la necesaria presencia de un líder dentro de este tipo de proyectos y un gran porcentaje, correspondiente a 20 casos de un total de 34, coinciden al describir como líder óptimo para el buen desarrollo de los proyectos de extensión/voluntariado universitario al líder de tipo participativo

Se sostiene que el liderazgo participativo está relacionado, más que cualquier otro tipo de liderazgo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. *Un hecho fundamental es que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, ya que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efecto sobre la conducta de los individuos en la organización* (Pedraza & Rodríguez, 2004, p 1).

Consideramos que el estilo de liderazgo afecta el trabajo grupal, los resultados y el clima laboral, es por esto que el liderazgo en los proyectos de extensión/voluntariado universitario estaría en relación con la satisfacción de los voluntarios participantes.

La muestra seleccionada para el estudio representa solo un pequeño porcentaje de la cantidad de alumnos que asisten a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP, sin embargo la misma está constituida por sujetos pertenecientes a una gran diversidad de proyectos de extensión y voluntariado universitario. Consideramos que los resultados de nuestra investigación tendrían un alcance limitado siendo representativos solo a nivel local puesto que los voluntarios comparten la misma realidad idiosincrática y realidad histórico-social, mostrando dificultades para extrapolarse esta percepción de la relación entre voluntariado y liderazgo a niveles más amplios.

La motivación inicial que nos ha llevado a involucrarnos en el estudio de la temática del voluntariado ha sido nuestra cercanía y participación en diferentes proyectos de extensión y voluntariados, partiendo de esa motivación inicial luego de lo trabajado en relación a la temática nos encontramos conformes con las conclusiones a las que hemos logrado arribar y los logros alcanzados. Hemos podido adquirir un aprendizaje significativo en relación a la a la temática del voluntariado y liderazgo, asociando los conocimientos previos que poseíamos de estos proyectos de los cuales hemos participado, con los extraídos de la presente investigación,

reajustando y reconstruyendo ambas informaciones a lo largo de este proceso.

Dentro de los alcances de la investigación expuesta, la temática estudiada se encuentra en pleno auge de desarrollo, por este motivo las conclusiones alcanzadas en la presente tesis de grado realizarían importantes aportes a la temática.

## REFERENCIAS

- Arraigada, M. (2005). *El Voluntariado como herramienta de la Economía Social, Modulo "El Tercer Sector"*. Material de Circulación Interna de la Cátedra Psicología Laboral de la Facultad de Psicología de la UNMdP.
- Barreiro Carballal, L. (2009). El Voluntariado: entre la Ciudadanía y la Ideología. *Revista Katálysis*, 2, 235-240.
- Bas Peña, E. (2002). Educadores y Voluntarios: algunas reflexiones introductorias. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 9, 11-26.
- Berdullas, P, Carrera, J, Carrillo Escobar, M, Mantecónromero, D, Martin Llanos, A, Míguez Marin, V, Perez Manzano, A, Sancho Porras, I & Tolrá Mabilón, J. (2009). *Manual de buenas prácticas en la gestión de la proyección social y el Voluntariado Universitario*. Sevilla: Agencia Andaluza del Voluntariado.
- Cadena, M. P. (2010). Aportes y Desafíos de estudiar el Voluntariado desde la mirada del Sujeto: Análisis de los Hallazgos de Marta, Pozzi, Marzana. *Psykhe*, 19, 21-29
- Castro, B., & Hernández, S. (En prensa). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las Pymes. *TECSISTECATL*.
- Chacón, F., Pérez. T., Flores, J., & Vecina, L. (2010). Motivos del Voluntariado: Categorización de las motivaciones de los Voluntarios mediante pregunta abierta. *Psychosocial Intervention*, 19, 213-222.
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 40-56.
- Cuadra- Peralta, A. & Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 18, 15-25.
- Dapía Conde, M. D. (2002). Entre la profesionalización y el Voluntariado: una aproximación a la realidad gallega en el ámbito de la animación sociocultural. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 9, 53-66.



- Dávila De León, M., & Díaz Morales, J. (2005). Voluntariado y Satisfacción vital. *Psychosocial Intervention, 14*, 81-94.
- Delgado Torres, N. & Delgado Torres, D.(2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología, 26 (2)*, 75-88.
- Forero, E & Lozano Ardila, M. (2011). Diferencias en actitudes y estrategias cognitivas sociales en jóvenes vinculados y no vinculados a programas de voluntariado. *Psychologia, 5*, 81-94.
- Gastelumendi Gonçalves, C., & Oré Luján, B. (2013). Personalidad y afrontamiento en voluntarios peruanos de lucha contra la pobreza. Pontificia Universidad Católica del Perú Lima. *Revista de Psicología, 31*, 67-98.
- Ghignatti da Costa, D. & Clarice, M. (2011). *Liderazgo participativo en el proceso de gestión del trabajo nocturno de enfermería*. Artículo parte de Tesis de Maestría no publicada. Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; & Baptista, L. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jara Rodríguez, k. & Vidal Gutiérrez, D. (2010). Voluntariado y Responsabilidad Social en jóvenes estudiantes de educación superior de la Provincia de Concepción. *Trayectorias, 12(31)*, 137-152.
- Medina Giacomozzi, A.; Gallegos Muñoz, C; & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública - RAP, 42*, 1213-1230.
- Méndez Landa, M. T. (2010). Voluntariado Universitario, Participación Ciudadana y Desarrollo. Ponencia presentada en *IX Congreso Anual de Investigación sobre el tercer sector en México*, México.
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.

- Pedraza R, L., & Rodríguez, P. E (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Pedraza, R. L., & Rodríguez, P. E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 12, 63-73.
- Pereira, J, Bettoni, A y Licandro, O (2012). *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Ríos, R. (2004). Universitarios y Voluntariado: Análisis del involucramiento en acciones filantrópicas de los alumnos de la PUC. *Revista Psykhe*, 13, 99-115.
- Sepúlveda Miranda, N., & Muñoz Mayne-Nicholls, A. (2009). Voluntariado y Edades: Observaciones desde la juventud, adultez y vejez voluntaria de la ciudad de Santiago. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 20, 43-70.
- Silva Peralta, Y. (2012). *Voluntariado y Liderazgo. Aportes teóricos.*. Madrid: EAE.
- Silva Peralta, Y. F. (2009). Evolución de las teorías del liderazgo hacia la “especie” transformacional. Ponencia presentada en *XII Reunión Nacional y I Encuentro Internacional de la Asociación Argentina de Ciencias del Comportamiento*. Buenos Aires, Argentina.
- Silva Peralta, Y., De Vega, E., & López, A. (2013). Liderazgo y Voluntariado en organizaciones no lucrativas. *FACES*, 19 ,40/41, 149-157.
- Silva, L., & Robaina, N. (2012). Regional norte: entre el voluntariado y la extensión universitaria. En J. Pereira, A. Bettoni, y O. Licandro (Coordinadores), *Presente y futuro del voluntariado en Uruguay*, (pp. 123-154). Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.
- Torrejón, M., Meersohn, C., & Urquiza, A. (2005). Imaginario Social de la Colaboración: Voluntariado y Solidaridad. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, 13, 1-11.

- Vera Vélez., & Ponce, P.(en prensa). La Investigación Cualitativa. Recinto de Ponce. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Yubero, S., & Larrañaga, E. (2002). Concepción del Voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de Ayuda vs. Altruismo. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 27-39.