

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
Facultad de Psicología

Tesis de Grado

Título:

***Habilidades transformacionales percibidas como necesarias
y desempeñadas por voluntarios de la UNMdP.***

*Informe final del Trabajo de Investigación correspondiente al requisito curricular
O.C.S 143/89*

Cátedra o Seminario de radicación:

Psicología Laboral

Supervisora:

Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta

Apellido y Nombres de los alumnos:

Sequeira, Samanta (Mat. 07225/05)

DNI: 32800106

Ulloa, Yanina Lucía (Mat. 07129/05)

DNI: 32768271

Fecha de presentación: 03/08/2012



N° CLASIFICACION	PROBACION
T-19 5	Abelardo Base
	N° INVENTARIO:
	R-1166

Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de las alumnas Sequeira Samanta y Ulloa Yanina 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 las autoras.-



Sequeira Samanta



Yanina Lucía Ulloa.-

El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por las alumnas Sequeira Samanta y Ulloa Yanina matrículas N° 07225/05 y 07129/05, conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los 3 días del mes de Agosto del año 2012.

Firma

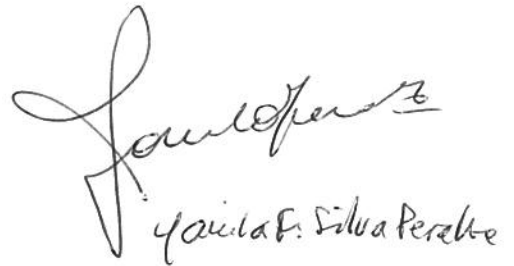
Aclaración

Informe de evaluación de la supervisora

Como Supervisora de esta investigación de pre-grado me gustaría poner el énfasis en la calidad del trabajo realizado por las tesoristas, la cual valoro muy satisfactoriamente por ser producto de un compromiso sostenido por ambas desde el inicio.

Samanta y Yanina han sabido trabajar en equipo durante todo el proceso, comunicándose efectivamente y coordinando su trabajo para el cumplimiento de cada objetivo de la investigación, todo ello se ve reflejado en el informe final presentado. A su vez, han demostrado una rápida capacidad de respuesta ante cada instancia de supervisión lo que permitió respetar el avance planificado inicialmente. Por último, quisiera destacar que, dada la calidad de la investigación, los resultados de la misma serán presentados para su publicación en una reconocida revista científica.

Fue un grato placer haberlas podido acompañar en esta fase de su carrera de grado.



Yanina F. Silva Perabte

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 las alumnas Sequeira Samanta y Ulloa Yanina matrículas N° 07225/05 y 07129/05


Firma
Comisión Asesora

Aclaración

Fecha de aprobación 27.10.2012

10 (diez) sobresaliente


Haydee Ocaso


Yanina F. Sequeira

v



Apellido y Nombre de lo/s alumnos/s: Sequeira Samanta (Mat. 07225/05), Ulloa Yanina Lucía (Mat. 07129/05)

Cátedra o Seminario de radicación: Psicología Laboral

Supervisora: Dra. Yamila Fernanda Silva Peralta

Título del proyecto: *Habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por voluntarios de la UNMdP.*

Descripción resumida

Se trata de una investigación exploratoria-descriptiva y cualitativa cuya finalidad es conocer y analizar las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por un grupo de voluntarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Se hipotetiza que podría haber un desajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios universitarios. Se administrarán entrevista semi-estructuradas y entrevistas de incidentes críticos (Flanagan, 1954), seguidamente se realizará análisis de contenido según las categorías transformacionales del *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004). La muestra de esta investigación será intencional, no probabilística, compuesta voluntarios de la UNMdP que se encuentren participando en proyectos de extensión vigentes

Palabras clave: liderazgo transformacional, habilidades, voluntariado, voluntariado universitario

Descripción detallada:

- Motivo:

Interesadas por la temática general del proyecto de investigación mayor en el que se encuadra esta investigación, se diseña este proyecto sobre habilidades transformacionales del voluntariado universitario, intentando innovar y abrir una posible línea de investigación frente a los escasos estudios encontrados.

- Antecedentes:

El concepto habilidades transformacionales se encuadra en el marco del liderazgo transformacional. Introduciendo a liderazgo, se podrían mencionar tres modelos teóricos: el enfoque de los rasgos, el enfoque comportamental y el enfoque situacional. Los últimos modelos abordan las dimensiones transformacionales y transaccionales identificando sus potencialidades y sus puntos más críticos (Avolio, & Bass, 2004; Khatri, Alvin & Hway Lee, 1999; Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997; entre otros). El liderazgo transformacional



según Bass y Avolio (1994) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que eleva los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliega un sentido fuerte de confianza y estimula a los seguidores para auto-superarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente. Son cuatro las dimensiones transformacionales según este modelo: *Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento)*, *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual* (Avolio & Bass, 2004).

Respecto al voluntariado se encuentran múltiples definiciones (Chacon & Vecina, 2002; López-Cabanas & Chacón, 1999; Ruiz de Olabuénaga, 2001; Vecina, 2001) que se remiten a contextos socio-económicos determinados, influenciados por la ideología y política de la época. En general, podría sostenerse que en USA existe un movimiento marcado por el compromiso en el marco de la educación superior en su relación con las necesidades sociales (Holland, 2000). Algunos autores lo denominan *engaged campus movement* (Furco, 2002) o *university civic engagement movement* (Ostrander, 2004). La institucionalización de esta relación tiene según Hinck y Brandell (2000) y Angelique (2001) un doble propósito: es un instrumento que amplía las posibilidades de un programa educacional incluyendo experiencias prácticas de contacto con la realidad social y, por otro lado, potencia la responsabilidad social de la educación superior y el compromiso cívico de sus integrantes (Eyler & Giles, 1999; Vogelgesang & Astin, 2000). 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 limitada en el tiempo ni en tipo de actividades, teniendo lugar dentro como fuera de la universidad.

La motivación del voluntario ha sido ampliamente estudiada, algunas investigaciones han propuesto un único factor general motivacional (Cnaan y Goldberg-Glen, 1991), un modelo bifactorial (Latting, 1990) o varios factores (Chacón & Vecina, 1999). Otros estudios focalizan en la permanencia e incremento de los voluntarios (Omoto & Snyder, 1995; Chinman & Wandersman, 1999; Perrino, 1999). Respecto a las investigaciones sobre el voluntariado universitario se encuentran como antecedentes: Delgado Solano L. (2005) y Méndez Landa (2009).

Se han encontrado algunos estudios acerca de la relación entre liderazgo y voluntariado. McCaffree (2007) señala que las habilidades del liderazgo son fundamentales para captar más voluntarios y como prevención del burnout. Otros estudios que han colaborado en la importancia y requerimientos del rol del líder son Brudney y Kellough (2000) y Fisher y Cole (2000) quienes rescatan entre los valores necesarios del líder: la confianza, compromiso y honestidad. Boyd (2002), Culp y Kohlhagen (2004), Deppe (1998), Deppe y Culp (2000) investigaron acerca de las competencias necesarias del líder en tanto coordinador de voluntarios. Boyd (2003) agrupa estas competencias en: liderazgo organizacional, liderazgo sistémico, cultura organizacional, habilidades personales y habilidades de gestión. En contraste, otros estudios tales

como Collins (2001), Culp y Kohlhagen (2001), Deppe y Culp (2001), Hange, Seevers y VanLeeuwen (2002) señalarán las carencias de coordinación en programas de voluntariados. Sólo algunas investigaciones relacionan el liderazgo con la permanencia-rotación de los voluntarios en las organizaciones (Netting, Nelson, Borders & Huber, 2004; McLennan & Birch, 2007). No se han encontrado antecedentes que evalúen las habilidades transformacionales o bien el liderazgo transformacional de los mismos.

- **Objetivos generales y particulares:** Se plantea como objetivo general conocer las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por un grupo de voluntarios de la UNMdP. Los objetivos particulares son: (a) analizar las habilidades transformacionales percibidas como necesarias por los voluntarios universitarios, (b) detectar las razones que los voluntarios atribuyen el nivel de desarrollo de las habilidades transformacionales en el marco de la universidad, (c) analizar las habilidades transformacionales desempeñadas en situaciones críticas, (d) analizar el ajuste entre las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por los voluntarios universitarios.

- **Hipótesis:** Habría un desajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios universitarios.

Métodos y técnicas: Se trata de una investigación exploratoria-descriptiva y cualitativa. Se administrará la entrevista semi-estructurada a los mismos voluntarios con la finalidad de evaluar habilidades transformacionales percibidas como necesarias, se seguirá para ello las 5 dimensiones transformacionales según Avolio y Bass (2004): *Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento)*, *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual*. Por otra parte, se administrarán entrevistas de incidentes críticos (Flanagan, 1954) a los voluntarios para medir el desempeño de los mismos. Se apelará a técnicas de análisis de contenido (Flick, 2004). La muestra de esta investigación será intencional, no probabilística, compuesta voluntarios de la UNMdP que se encuentren participando en proyectos de extensión vigentes.

- **Lugar de realización del trabajo:** Esta investigación será realizada en la ciudad de Mar del Plata en el marco del Proyecto CONICET mayor titulado: *Voluntariado universitario: Habilidades transformacionales representadas y desempeñadas y su asociación con niveles de engagement y burnout* que lleva a cabo la Supervisora Silva Peralta.

- **Cronograma de actividades:**

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión y análisis de bibliografía	■	■	■									
Diseño de instrumentos			■									
Administración de instrumentos				■	■	■						
Carga de datos						■	■	■				
Análisis de datos								■	■	■		
Elaboración de conclusiones										■	■	
Participación en congresos y reuniones científicas										■	■	■

- **Bibliografía básica de referencia:**

- Angelique, H. (2001). Linking the academy to the community through internships: a model of service learning, student empowerment, and transformative education. *Sociological Practice: A Journal of Clinical and Applied Sociology*, 3, 37-53.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set*. California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage..
- Boyd, B. (2002, dic). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. Paper presentado en: *The 29th National Agricultural Education Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Boyd, B. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. *Journal of Agricultural Education*, 44 (4), 47-56.
- Brudney, J. L. & Kellough, J. E. (2000). Volunteers in state government: Involvement, management and benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 111-130.
- Chacón, F., & Vecina, M. L. (1999). Modelos teóricos del voluntariado. *Redes. Revista de Servicios Sociales*, 6, 33-45.
- Chacón, F., & Vecina, M. L. (1999). Motivaciones del voluntariado que trabaja con enfermos de SIDA o cáncer. *Psykhé*, 8 (1), 125-131.
- Chacón, F., & Vecina, M. L. (1999). Motivaciones y burnout en el voluntariado. *Intervención Psicosocial*, 8 (1), 31-42.
- Chacón, F. & Vecina, M.L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chinman, M. & Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organizations: review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (1), 46-64.
- Cnaan, R. A. & Goldberg-Glen, R.S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 269-284.
- Collins, M. (2001). *Michigan 4-H youth development agents perceptions of the importance of and their competence with selected volunteer management functions*. Tesis no publicada. Universidad de Ohio.
- Culp, III, K., & Kohlhaugen, B. S. (2004). Kentucky 4-H agents' perceptions of their level of competency and frequency of use of volunteer administration functions. *The Journal of Agricultural Education*, 45 (2), 1-13.
- Culp, III, K., & Kohlhaugen, B.S. (2001, dic). Kentucky 4-H agents' perceptions of their level of competency and frequency of use of volunteer administration functions. Paper presentado en: *Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Miami, FL.
- 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.
- Deppe, C. (1998). *Ohio 4 H agents' perceptions of the level of importance and frequency of use of the eighteen components of the GEMS model of volunteer administration*. Máster Tesis no publicada. Universidad de Ohio.

- Deppe, C., & Culp, III. (2000). Ohio 4-H agents' perceptions of the level of importance and frequency of use of the eighteen components of the GEMS model of volunteer administration. *The Journal of Agricultural Education*, 42 (4), 33-43.
- Deppe, C., & Culp, III. (2001). Ohio 4-H agents' perceptions of the level of importance and frequency of use of the eighteen components of the gems model of volunteer administration. *Journal of Agricultural Education*. 42 (4), 33-43.
- Eyler, J., & Giles, D. (1999). *Where's the learning in servicelearning?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, J., & Cole, K. (2000). *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Furco, A. (2002). Institutionalizing service-learning in higher education. *Journal of Public Affairs*, 6, 39-67.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 4, 327-359.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Hange, J., Seevers, B. & VanLeeuwen, D. (2002, dic). 4-H Youth Development Extension Agent's Attitudes Towards Volunteer Management Competencies. Paper presentado en: *The 29th National Agricultural Education Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Hinck, S., & Brandell, M. (2000). The relationship between institutional support and campus acceptance of academic learning. *American Behavioral Scientist*, 43, 868-881.
- Holland, B. (2000). Institutional impacts and organizational issues related to service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning, Special Issue*, 52-60.
- 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.
- Khatri, N. Alvin, N. & Hway Lee, T. (1999). Charisma and vision: an empirical study. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 373-393.
- Latting, J. K. (1990). Identifying the "isms": Enabling social work students to confront their biases. *Journal of Social Work Education*, 26 (1), 36-44.
- Lievens, F. Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 415-430.
- López-Cabanas, M. & Chacón, F. (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: un enfoque participativo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- McCaffree, J. (2007). Attracting and keeping volunteers in your organization. *J Am Diet Assoc.*, 107, 2045-2047.
- McLennan, J. & Birch, A. (2007). *Survey of new volunteers at twelve months: April-September 2005 entry cohorts-Revised*. Melbourne: La Trobe University.
- Méndez Landa, M. T. (2009, jul). Voluntariado universitario, participación ciudadana y desarrollo. Paper presentado en: *IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México*. México.
- Netting, F. E., Nelson, H. W., Borders, K. & Huber, R. (2004). Volunteer and paid staff relationships: Implications for social work administration. *Administration in Social Work*, 28 (3/4), 69-89.
- Omoto, A. M. & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4), 671-686.
- Ostrander, S. (2004). Democracy, civic participation, and the university: a comparative study of civic engagement on five campuses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 74-93.
- Perrino, T. (1999). Volunteerism in community first aid squads: Factors involved in motivating and maintaining members. *Dissertation Abstracts International Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (2), 0863.
- Ruiz Olabuénaga J. I. (2001), El voluntariado en España. Documentación Social. *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 3, 67-83.
- Vecina, M.L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid.
- Vogelgesang, L., & Astin, A. (2000). Comparing the effects of service-learning and community service. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 7, 25-34.

Firma del Supervisor:

Juan de Dios

Firma de los alumnos:

Juan de Dios

Juan de Dios 30/09/2011

DERIVADO A PROF. H. OBERO

9/3/11
Lic. A. Selva
Carolina Ma

INDICE GENERAL

	Págs.
RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES.....	7
Liderazgo.....	7
Modelo de Rasgos.....	7
Modelo Comportamental.....	8
Modelo Situacional.....	9
Marco Teórico: <i>Modelos de Liderazgo de Rango Total</i>	9
Voluntariado.....	16
Reseña Histórica del Voluntariado.....	17
Investigaciones sobre voluntariado universitario.....	18
Liderazgo y Voluntariado	21
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	29
Muestra.....	29
Procedimiento.....	31
CAPÍTULO 3: RESULTADOS.....	33
Objetivo 1: Habilidades transformacionales percibidas como necesarias en Voluntarios Universitarios.....	33
Objetivo 2: Detectar razones que los voluntarios atribuyen al nivel de desarrollo de cada habilidad.....	37
Objetivo 3: Análisis de las habilidades transformacionales en Incidentes Críticos.	46

Objetivo 4: Habilidades más y menos necesarias para el trabajo de voluntariado.....	50
DISCUSIÓN.....	53
CONCLUSIONES.....	61
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	75
Anexo I: Datos sociodemográficos relevados.....	75
Anexo II: Entrevista semiestructurada.....	76
Anexo III: Entrevista de incidentes críticos.....	77
Anexo IV: Contribución de la Universidad al desarrollo de las habilidades transformacionales.....	78
Anexo V: Acciones exitosas/no exitosas del instrumento de incidentes críticos.....	81

INDICE DE FIGURAS

	Págs.
FIGURA 3.1.1 Percepción de la habilidad Consideración Individual como necesaria para el trabajo voluntario.....	33
FIGURA 3.1.2 Percepción de la habilidad Estimulación Intelectual como necesaria para el trabajo voluntario.....	34
FIGURA 3.1.3 Percepción de la habilidad Motivación Inspiracional como necesaria para el trabajo voluntario	34
FIGURA 3.1.4 Percepción de la habilidad Influencia Idealizada como Atributo como necesaria para el trabajo voluntario.....	35
FIGURA 3.1.5 Percepción de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento como necesaria para el trabajo voluntario...	36
FIGURA 3.2.1.1 Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Consideración Individual.....	37
FIGURA 3.2.1.2 Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Estimulación Intelectual.....	38
FIGURA 3.2.1.3 Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Motivación Inspiracional.....	38
FIGURA 3.2.1.4 Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Atributo.....	39
FIGURA 3.2.1.5 Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento.....	40
FIGURA 3.2.2.1 Nivel de desarrollo de la habilidad Consideración Individual en los voluntarios del proyecto que pertenecen.....	41
FIGURA 3.2.2.2 Nivel de desarrollo de la habilidad Estimulación Intelectual en los voluntarios del proyecto que pertenecen.....	42
FIGURA 3.2.2.3 Nivel de desarrollo de la habilidad Motivación Inspiracional en los voluntarios del proyecto que pertenecen.....	43

FIGURA 3.2.2.4 Nivel de desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Atributo en los voluntarios del proyecto que pertenecen.....	44
FIGURA 3.2.2.5 Nivel de desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento en los voluntarios del proyecto que pertenecen.....	44
FIGURA 3.2.3.1 Áreas de influencia de la Universidad en el desarrollo de las habilidades transformacionales.....	45
FIGURA 3.3.1 Habilidades utilizadas en las acciones de situaciones exitosas.....	49
FIGURA 3.3.2 Habilidades utilizadas en las acciones de situaciones no exitosas.....	50

INDICE DE TABLAS

	Págs.
TABLA 2.1 Proyectos en los que participan los voluntarios Universitarios.....	30
TABLA 3.1 Orden jerárquico de las habilidades consideradas como necesarias en el trabajo del Voluntariado Universitario.....	51

Resumen

Se trata de una investigación exploratoria-descriptiva y cualitativa cuya finalidad fue conocer y analizar las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por un grupo de voluntarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP). Se hipotetizó que podría haber un desajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios universitarios. Se administraron entrevistas semi-estructuradas y entrevistas de incidentes críticos (Flanagan, 1954), seguidamente se realizó análisis de contenido según las categorías transformacionales del *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004). La muestra de esta investigación fue intencional, no probabilística, compuesta voluntarios de la UNMdP que se encontraban participando en proyectos de extensión vigentes

Palabras clave: liderazgo transformacional, habilidades, voluntariado, voluntariado universitario.

Abstract

This is an exploratory-descriptive and qualitative research which aimed was to understand and analyzed the transformational leadership skills perceived as necessary and performed by a group of volunteers from National University at Mar del Plata (UNMdP). It was hypothesized that there might be a mismatch between the skills perceived as necessary and performed by university volunteers. Semi-structured interviews and critical incidents interviews (Flanagan, 1954) were applied followed by content analysis according to transformational leadership categories from Avolio and Bass (2004) *Full Range Leadership Model*. The sample of this research was intentional, not probabilistic compose by university volunteers who were participating in extension projects.

Keywords: transformational leadership; skills; volunteering; university volunteering.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por un grupo de voluntarios de la Universidad Nacional de Mar del Plata (en adelante UNMdP). Los objetivos particulares son: (1) analizar las habilidades transformacionales percibidas como necesarias por los voluntarios universitarios, (2) detectar las razones que los voluntarios atribuyen al nivel de desarrollo de las habilidades transformacionales en el marco de la Universidad, (3) analizar las habilidades transformacionales desempeñadas en situaciones críticas y (4) analizar el ajuste entre las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por los voluntarios universitarios. El modelo de referencia en la investigación ha sido el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* de Avolio y Bass (2004).

Este tema de estudio está asociado a un Proyecto CONICET mayor titulado “Voluntariado universitario: Habilidades transformacionales representadas y desempeñadas y su asociación con niveles de engagement y burnout”.

Nuestra hipótesis parte de pensar el posible desajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios universitarios.

Varias fueron las motivaciones que se presentaron al iniciar el tema. Entre las principales destacamos la importancia que hoy en día se le atribuye al trabajo de los voluntarios en los distintos espacios comunitarios y, por otro lado, la relación que se puede desplegar entre los voluntarios y las formas de liderazgo necesarias para su rol. Se observa en las distintas investigaciones el impacto que en estos últimos años ha tenido el voluntariado en los distintos contextos. A nivel nacional destacamos el “Programa de Voluntariado Universitario” desarrollado por la *Dirección Nacional de Desarrollo Universitario y Voluntariado* del Ministerio de Educación de la Nación, que tiene como propósito profundizar la función

social de la Universidad, integrando la formación académica con los problemas socioeconómicos de nuestro país. De esta forma se trata de generar un entrelazamiento entre la formación académica, la extensión, la investigación y el campo social. En el 2010, el voluntariado se propone trabajar en siete ejes: Cultura, Historia e Identidad Nacional y Latinoamericana, Política y Juventud, Inclusión Educativa, Trabajo y Cooperativismo, Promoción de la Salud, Medios Audiovisuales y Democracia y Ambiente e Inclusión Social.

Particularmente en la ciudad de Mar del Plata, en la actualidad, se impulsan distintos proyectos de extensión considerados como “función inherente al quehacer universitario cuyo sentido comunitario, de integración/retroalimentación y desarrollo multidimensional, se sustenta en su naturaleza académica y social, con un enfoque integral del sujeto en sociedad como verdadero protagonista de su tiempo y espacio, autónomo y comprometido con una práctica democrática en la construcción colectiva y el bienestar social (...) que tiendan a mejorar la calidad de vida de la población y a participar activamente en la reconstrucción de los espacios y las prácticas vinculares para tal fin.” (R.R. 1441/05, pp.1).

En referencia al liderazgo en los voluntarios universitarios, se rescata la importancia y la necesidad de las habilidades en su labor, entre ellas: influenciar al otro para el cambio, escucharlo empáticamente, ser consistente y congruente entre sus discursos y sus acciones, comunicar un sentido colectivo de misión, crear una visión atractiva del proyecto, transmitiendo optimismo y entusiasmo; crear un entorno flexible y abierto para el aprendizaje, favoreciendo la creación de nuevas ideas y ser sensible a necesidades y deseos individuales. Todas estas habilidades estarían consideradas en el modelo escogido como marco teórico de esta investigación.

Otras de nuestras motivaciones fue que, luego de transitar varios meses en la exploración de temas a investigar y de la búsqueda de un docente que se asocie a nuestros intereses iniciales, logramos encontrarnos

con una directora comprometida con el trabajo de la investigación, que nos dio participación en un proyecto mayor. Al explicitarnos las pautas de tiempo, organización y temas, estando de acuerdo con los objetivos establecidos, dimos comienzo a nuestra tesis de grado, siendo la directora del mismo uno de los pilares más importantes en el trayecto de la misma. En paralelo a este proceso, el haber cursado por la materia Psicología Laboral, significó para nosotras un ámbito que nos permitió sumergirnos en conceptos centrales en nuestra formación como futuros Psicólogos.

Por último, y no por ello menos importante, es la posibilidad del aporte a la Psicología en cuanto ciencia, de un conocimiento que no cuenta precedentes en nuestra Facultad y en nuestra Universidad, el cual trae como consecuencia el poder innovar en este campo, contribuyendo a futuras capacitaciones en el marco de proyectos de extensión.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

Liderazgo

Numerosos estudios se han llevado a cabo sobre el tema liderazgo, un campo de investigación que en los últimos años se ha extendido ampliamente. Bass (1981) y Stodgill (1974) han desarrollado una categorización de definiciones sobre lo que es el liderazgo, algunas de estas definiciones son: (a) como proceso grupal, (b) como personalidad, (c) como ejercicio unilateral de influencia, (d) como relación recíproca de influencia, (e) como acto o conducta, (f) como forma de persuasión, (g) como relación de poder, (h) como instrumento para alcanzar las metas grupales, (i) como efecto de la interacción, (j) como iniciación y mantenimiento de la estructura de rol.

Dentro de la gran variedad de teorías explicativas sobre liderazgo, se podrían mencionar al menos tres modelos teóricos: el enfoque de los rasgos (Gibb, 1969; Stodgill, 1958; Wiggam, 1931), los enfoques comportamentales (Fleishman, & Harris, 1962; Halpin, & Winer, 1952; Kahn, & Katz, 1960; Lewin, & Lippitt; 1938; Likert, 1961) y los enfoques situacionales (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, & Mitchell, 1974; Vroom, & Jago, 1988; Vroom, & Yetton, 1973).

Modelo de rasgos

El primer modelo teórico data aproximadamente de 1920, previo a la segunda guerra mundial, donde se buscaba reconocer rasgos físicos, características de personalidad y habilidades que creían que eran propios de los líderes naturales. Se los observaba como líderes innatos. Sin embargo, el modelo mostró una correlación débil entre los rasgos del líder y lo que se denominaba liderazgo, sin ser una característica predominante. Fue Stodgill

(1948) quien realizó una revisión de este enfoque y demuestra que un líder puede ser eficaz en una determinada situación pero ineficaz en otra, indicando que los rasgos en sí mismos no garantizan su eficacia.

Modelo comportamental

El fracaso del modelo anterior dio lugar al segundo modelo teórico comportamental establecido a fines de 1940. Propusieron dos tipos de miradas, la primera sugiere el mismo estilo de comportamiento y liderazgo para todas las situaciones y, la segunda, plantea la adopción por parte del líder de estilos distintos dependiendo de las situaciones que debe enfrentar. Este segundo punto de vista fue investigado por las Universidades de Ohio y Michigan (Cunha, Cunha, Rego & Cabral-Cardozo, 2003). Quienes destacaron las conductas que hacen a un líder eficaz: la orientación a la tarea; orientación a las personas/relaciones y el liderazgo participativo. Los resultados exponen que líderes efectivos tienen simultáneamente una orientación moderada por las personas y las tareas. Algunos autores sustentan que los líderes que hacen usufructo de la toma de decisiones participativa son más eficaces que los otros (Argyris, 1964; Likert, 1967, McGregor, 1960). Otros consideran que los líderes más eficaces tienen una alta orientación por las tareas y por las personas (Blake & Mouton, 1964). Estudios centrados en estas categorías de comportamientos originó las "teorías universales", que establecen que hay un "mejor estilo" para todas las situaciones. Un ejemplo de ello es el enfoque de Likert, que reconoció cuatro estilos de liderazgo: autoritario explorador, autoritario-benevolente, consultivo y democrático-participativo, asumiendo que el democrático-participativo es lo más eficaz, independientemente de la situación en cuestión. El modelo de Blake y Mouton (1964) denominado *Modelo de la rejilla gerencial* contraria a la de Likert, sugiere que la eficacia de los líderes, sea cual sea la situación, muestran una elevada orientación por las tareas y por las personas.

Modelo situacional

Por último, el tercer modelo teórico es el situacional en donde caracterizan al comportamiento del líder para que sea eficaz según la situación en la que se encuentre. Los factores que resultan de importancia a los fines de dar cuenta de un liderazgo eficaz serán entonces los referidos al contexto, la motivación, la capacidad de los liderados y el grado de estructuración de la tarea.

Las teorías situacionales presentan dos subcategorías principales. La primera toma como variable dependiente de la situación al comportamiento del líder. La segunda enfatiza en los rasgos o diferentes patrones de comportamiento.

Son ejemplos de estudios respecto de la primer subcategoría el *Modelo Normativo* de Vroom y Yetton (1973); y en relación a la segunda la *Teoría de Path-goal* (House, 1971), y el *Modelo Contingencial* de Fiedler (1967).

Marco Teórico: *Modelos de Liderazgo de Rango Total*

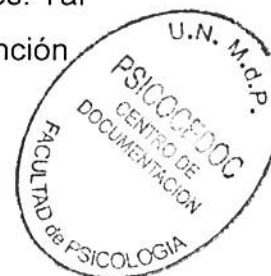
Los enfoques recientes que datan de últimos años del siglo XX hasta la actualidad, resultado del fracaso de los anteriores, se ha abordado el estudio del liderazgo transformacional y transaccional identificado sus potencialidades y sus puntos más críticos (Avolio, & Bass, 2004; De Vries, Roe, & Taillieu, 1997; Khatri, Alvin & Hway Lee, 1999; Lievens, Van Geit, & Coetsier, 1997; Yulk, 1999; entre otros). El primero de ellos es nuestro marco teórico que guiará la investigación bajo el modelo que desarrolla Bass y Avolio (2004) llamado *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLTRT) o *Full Range Leadership Model*.

Se debe el origen del término a las investigaciones de Burns (1978) realizadas sobre los líderes políticos. Las características que acuña en este concepto de líder transformacional serían la trasmisión de valores morales y éticos tendientes al bienestar común, la enseñanza a los subordinados para

que estos sean futuros líderes en una organización, una actitud anticipadora a los sucesos y errores que pudiesen surgir dentro del plano organizacional, buscando maximizar los aciertos, valores humanos, favorecer el compromiso y una actitud empática de los seguidores así como el acompañamiento y la puesta en marcha de metas que favorezcan los objetivos organizacionales. Burns (1978) distinguió por primera vez entre líderes que actuaban a través de modelos de intercambio a los que denominó *líderes transaccionales* y aquellos cuyos comportamientos parecían trascender el egoísmo individual a los que calificó como *líderes transformadores*, éstos últimos orientados a afianzar un compromiso mutuo con sus seguidores y elevar la motivación y la moralidad, trabajar en la identificación de metas superiores y despertar la credibilidad y el entusiasmo en sus seguidores.

Retomando los conceptos de Burns, Bernard Bass es el primero en desarrollar un modelo de liderazgo transformacional (Bass, 1999). Bass conjuntamente con Avolio (Avolio & Bass, 2004) comprendieron al liderazgo como un continuo de dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas, no descartando la posibilidad de combinación de ellas en diferentes situaciones.

Estos autores consideran los efectos que el líder tiene en los seguidores. El líder transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que ellas esperan, dando como resultado la producción de cambios tanto en los grupos como en las organizaciones, representando un beneficio colectivo. El líder logra estos efectos, mediante lograr la concientización en sus seguidores de lo importante que son los resultados y los objetivos organizacionales dejando de lado los intereses personales y apostando a la satisfacción de necesidades humanas más elevadas que se ubican en el dominio del crecimiento persona, la auto-realización y el auto-estímulo. Así es como el liderazgo transformacional, implica el aumento de las capacidades de las personas que se encuentran en una organización en post de la resolución de los distintos problemas y la toma de decisiones. Tal como su nombre lo indica el liderazgo transformacional implica la asunción



de un agente que “transforma y con ello es una cultura del cambio. El liderazgo transformacional según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) lleva a los líderes a trascender sus propias expectativas, tomando en consideración los intereses y deseos de sus seguidores, estimulándolos a auto-superarse, a tener confianza en sí mismos, favoreciendo el desarrollo de las organizaciones, bajo valores éticos y morales. El liderazgo transformacional incluye cuatro dimensiones transformacionales desde el MLRT (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1995) todos ellos conectados entre sí: *Influencia Idealizada* (como Atributo y como Comportamiento), *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual*.

La *Influencia Idealizada*, también llamada *Carisma*, implica 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, son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

A partir de las críticas recibidas (Conger, & Kanungo, 1987, House, Spangler, & Woyke, 1991) los autores de este modelo teórico han dividido la *Influencia Idealizada como Atributo* y *como Comportamiento* (Bass & Avolio, 1990). La *Influencia Idealizada como Atributo* (en adelante IIA) se refiere al impacto que produce en un observador, el líder influirá en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir). La *Influencia Idealizada como Comportamiento* (en adelante IIC) 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.

La *Motivación Inspiracional* (en adelante MI) 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 desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido. Esta dimensión focaliza en aspectos emocionales ya que el líder exalta las emociones y anima a sus seguidores (Bass, 1985).

Según Bass y Avolio (1994) la *Estimulación Intelectual* (en adelante EI) representa la focalización del líder en potenciar la creatividad e innovación en los seguidores, esta potenciación se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas. Así como el desarrollo de sus capacidades estratégicas.

La dimensión *Consideración Individual* (en adelante CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo. Bass (1985) incluye en esta dimensión: una comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el *mentoring*.

Una de las fuertes críticas que ha recibido el modelo respecto a las dimensiones transformacionales es que se dificulta diferenciarlas ya que correlacionan significativamente unas con otras (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Den Hartog, Tepper & Percy, 1994; Van Muijen & Koopman, 1997). Khatri, Alvin y Hway Lee (1999) critican la no diferenciación clara del concepto de visión respecto al de carisma, la visión se presenta como una cuestión central tanto en la dimensión *Influencia Idealizada* como en la *Motivación Inspiracional*, confundiendo los límites entre una y otra.

El MLRT se materializó en el *Multifactor Leadership Questionnaire* (en adelante MLQ), instrumento que mide el *liderazgo transformacional* a partir de 5 sub-escalas, el *liderazgo transaccional* a partir de 3 sub-escalas, el *Laissez faire* a través de una escala y las variables de resultados a través de 3 escalas (*Satisfacción, Esfuerzo Extra y Efectividad*). Suman un total de 45 ítems que se responden siguiendo una escala Likert de graduación de

frecuencias. El MLQ ha sido sometido a evaluaciones psicométricas demostrando validez y confiabilidad adecuadas (Avolio, Bass & Jung, 1999; Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Si bien en esta investigación no fue administrado el MLQ, sí fue considerada su estructura de dimensiones para categorizar las acciones de los Formadores en los incidentes críticos.

Según el estudio realizado por Lievens, Van Geit y Coetsier (1997) en el *Multifactor Leadership Questionnaire* sólo es posible medir una única dimensión transformacional ya que se dificulta a los evaluadores diferenciar claramente entre las cuatro sub-escalas. Estudios complementarios demuestran que los evaluadores diferencian con mayor facilidad las dimensiones de liderazgo transaccional respecto a las del liderazgo transformacional (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993).

Por otra parte, Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) relacionan los comportamientos transformacionales con el incremento de la satisfacción de los empleados. Bycio, Hackett, y Allen (1995) evalúa la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional detectando que correlacionan positiva y significativamente. Para Yammarino, Spangler y Bass (1993) este liderazgo correlaciona positivamente con el desempeño general de los empleados.

Yulk (2006), desde otra mirada, tomara las responsabilidades del liderazgo asociadas con "lograr la meta del equipo, mantener el equipo como una entidad viable, y propiciar el cambio y la innovación". Este autor, junto con Gordon y Taber (2002), elaboran un modelo jerárquico trifactorial que enfatiza en la influencia que el líder tiene en sus seguidores no sólo para la realización de la tarea y la cooperación y confianza en el equipo si no también asume una nueva categoría la de "cambio" que implica la capacidad de poder adaptarse a las innovaciones que afectan a la organización.

Más recientemente, Barracho (2008) agrega al término del liderazgo transformacional, su concepto de liderazgo transcendental, en donde los seguidores del líder trascienden sus intereses individuales en post del

beneficio de la organización por fuera de sus motivaciones intrínsecas sumando a esta la identificación con la misma.

Rodríguez Mora (2010) en su Tesis Doctoral intenta desarrollar un modelo que permita analizar el papel medidor que juegan la empleabilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional en la bien establecida relación entre liderazgo transformacional y performance individual. Confirmando sus hipótesis: la primera expresa que “existe una relación positiva entre la percepción del trabajador del liderazgo transformacional de su jefe de equipo y su propia percepción de su empleabilidad” (p. 242). La segunda hipótesis representa la importancia del estudio del liderazgo como unidad de análisis de lo organizacional no sólo con el fin de hacer más eficaz y más competitiva a una organización sino también que es “un elemento representativo de la dinámica que caracteriza el ser y quehacer organizacional actual” (p. 249). La tercera hipótesis corroborada es cómo el buen desempeño individual está condicionado por características internas apropiadas de una empresa en las que el liderazgo transformacional es la característica fundamental de ella. La cuarta refuta la idea de pensar en que la incertidumbre y la flexibilidad en los contratos laborales impliquen la pérdida de compromiso en los empleadores.

Cuadrado y Molero (2002) investigaron las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional/transaccional, llegando a la conclusión de que, aunque no existen diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres y mujeres directivos/as, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres y adoptando en mayor medida que éstas conductas de recompensa contingente y menos de liderazgo pasivo. Asimismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados. Estos resultados se discuten en función de investigaciones previas y del papel de los estereotipos.

Moreira Martins (2010) en su Tesis Doctoral investiga el estudio de posibles diferencias entre hombres y mujeres en lo que respecta a los estilos

de liderazgo; averiguar si es posible establecer alguna relación entre los diferentes estilos de liderazgo adoptados como líder y las variables de eficacia, satisfacción con el líder y esfuerzo-extra de los seguidores, teniendo en cuenta el efecto de las características del propio liderado según el género, la edad, las calificaciones, la preferencia por un jefe de un determinado género y la experiencia de trabajo con un jefe de género opuesto al del actual. La conclusión a la que arriba es que no hay diferencias estadísticamente significativas en la autopercepción de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional por parte de los líderes masculinos y femeninos. Tampoco hay diferencias estadísticamente significativas en la heteropercepción del estilo de liderazgo transformacional de los líderes (sean hombres o mujeres) por parte de los subordinados masculinos sin embargo hay diferencias importantes en términos de la percepción de los subordinados femeninos. Los líderes masculinos son evaluados por subordinados femeninos de forma más favorable, es decir, los consideran no sólo más eficaces sino también inductores de mayores niveles de satisfacción y refuerzo-extra en los subordinados. Existen asociaciones fuertes y positivas entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, tanto como para líderes masculinos, como para líderes femeninos. Sin embargo, el liderazgo transformacional muestra una asociación más fuerte con las medidas de satisfacción, eficacia y refuerzo-extra en comparación con el liderazgo transaccional. Los autores mencionados no encontraron relación entre las percepciones de los estilos de liderazgo transaccional del líder y las características de los subordinados, (edad, estudios, sexo del jefe, etc.) en cambio, se sugiere un modelo significativo relativo a la percepción del estilo transformacional del líder por estar directamente relacionado con dos características personales de los subordinados (edad y haber tenido jefes de otro género al del actual). No hay ninguna relación entre la percepción de la eficacia del líder femenino y las características del subordinado.

Por otra parte, Mendoza Martínez y Torres Solís (2007) analizan el perfil de los gerentes de ventas de la Empresa Químico Farmacéutica de Clase Mundial, predominan los estilos transformacionales del modelo de Kouzes y Posner (1987), en contraste con los estilos transformacionales y transaccionales del MLRT de Bass y Avolio (2004). Los gerentes se orientan principalmente al esfuerzo extra, posteriormente a la efectividad y, por último, a la satisfacción.

Voluntariado

Respecto al voluntariado se encuentran múltiples definiciones (Chacon & Vecina, 2002; López-Cabanas & Chacón, 1999; Ruiz de Olabuénaga, 2001; Vecina, 2001) que se remiten a contextos socio-económicos determinados, influenciados por la ideología y política de la época. Dentro de ellas, se pueden citar:

Chacón y Vecina (2002), después de analizar diferentes estudios, concluyen que "*el prototipo de voluntariado*" se relaciona con la libertad en la elección de una persona de brindar ayuda o un servicio a otro sin beneficio económico.

Ruiz de Olabuénaga (2001) ve la necesidad de establecer una definición operativa del término entendiéndolo en un sentido amplio como aquel individuo que destina su tiempo (al menos una hora al mes) a una organización sin fines de lucro y, en sentido estricto, cuando destina como mínimo 16 horas semanales.

Gil Calvo (1995) define al voluntariado desde la gratuidad de su trabajo en una asociación. Esto es compartido también por Thompson (1992).

El *Centro de Organizaciones de la Comunidad SENOC*, (2000), Organismo del Estado Nacional vinculado al tema de organizaciones de la sociedad civil define a los voluntarios como las personas que donan su tiempo- con espontaneidad y libertad, bajo ningún interés económico- en una organización determinada en pos de un objetivo común.

Tomando a Kenn Allen (2001) se puede definir al voluntariado como cualquier acción que beneficie a otro, que se realice con libertad y sin esperar una recompensa económica es voluntariado.

Reseña histórica del voluntariado

El voluntariado estuvo asociado en sus orígenes con la caridad en la Edad Media (Casado & Guillén, 1986; López, 1988). A finales del siglo XI es cuando comienzan a institucionalizarse fundaciones hospitalarias como fruto de iniciativas particulares, pero siempre con la intermediación eclesiástica (López, 1988). En el siglo XVII el control de la iglesia católica en materia de beneficencia es casi total.

En el siglo XVIII la asistencia social se concibe como una cuestión política consolidándose ya un siglo después como un problema de Estado (López, 1988). Así se crean asociaciones filantrópicas, definidas por Sala (1994) y criticadas por Pratt (1983) tales como colegios, orfanatos, comedores y otros.

La primera organización juvenil internacional no gubernamental fue La *Alianza Mundial de Asociaciones Cristianas de Jóvenes* (YMCA), fundada en la década de 1860 en Estados Unidos. El *Servicio Voluntario Internacional* (SCI) se crea a partir de la iniciativa de *International Fellowship of Reconciliation* en su colaboración en el *Primer Campamento Internacional de Trabajo Voluntario* en Francia en el año 1920. Una década después, frente a la crisis económica, surgieron organizaciones estatales de campamentos de trabajo en países tan distantes como Estados Unidos y Bulgaria.

Después de la Segunda Guerra Mundial, equipos nacionales e internacionales de voluntarios contribuyeron una vez más a la reconstrucción europea. Nacen las *Naciones Unidas*. En 1948, la UNESCO convoca la *Primera Conferencia de Organizadores de Campamentos Internacionales de Trabajo Voluntario*. De esa reunión emerge el *Comité Coordinador del*

Servicio Voluntario Internacional (CCSVI), que contribuyó a la consolidación y al desarrollo del voluntariado en el mundo.

La emancipación de la dominación colonial en África y Asia trajo así como la emergencia de naciones del Tercer Mundo. Hace treinta años se constituyó el *Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU)*.

Investigaciones sobre voluntariado universitario

Introduciendo el tema del voluntariado universitario, en general, podría sostenerse que en USA existe un movimiento marcado por el compromiso en el marco de la educación superior en su relación con las necesidades sociales (Holland, 2000). Algunos autores lo denominan *engaged campus movement* (Furco, 2002) o *university civic engagement movement* (Ostrander, 2004). La institucionalización de esta relación tiene según Hinck y Brandell (2000) y Angelique (2001) un doble propósito: es un instrumento que amplía las posibilidades de un programa educacional incluyendo experiencias prácticas de contacto con la realidad social y, por otro lado, potencia la responsabilidad social de la educación superior y el compromiso cívico de sus integrantes (Eyler & Giles, 1999; Vogelgesang & Astin, 2000).

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 limitada en el tiempo ni en tipo de actividades, teniendo lugar dentro como fuera de la Universidad.

Ligia Delgadillo Solano (2005) por su parte menciona cuatro razones importantes de lo que implica ser voluntario: (1) *la existencia y desarrollo de una conciencia y una sensibilidad particular*, (2) *la necesidad de trabajar por la solución de problemas particulares genera un sentimiento de satisfacción individual y, a nivel colectivo, el sentimiento de estar trabajando por una causa común*, (3) *la conciencia de la existencia de una problemática deja a la persona sensibilizada dos alternativas: trabajar en su solución o frustrarse*

ante el sentimiento de impotencia de no por hacer nada, (4) una forma contestataria al sistema dominante o una forma alternativa de percepción de la realidad (p.1). Definirá al *Programa de Voluntariado* bajo la “consideración de que el estudiante es el eje fundamental alrededor del cual deben de girar todas las acciones, los programas, servicios y estrategias del sistema de vida estudiantil de la Universidad” (p.2). Estos programas se inscriben en la Universidad dentro del contexto de formación integral y de permanencia 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” (p. 3).

Méndez Landa (2008) en su ponencia presentada en el *IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector* en México trató al voluntariado universitario como modelo generador de impactos socioculturales en aquellos que lo ejercen. Según el autor las modalidades de voluntariado pueden ser: las tendientes a cubrir necesidades asistenciales de sectores desfavorecidos en donde los voluntarios llevan a cabo una gran variedad de tareas, sin necesariamente poner en práctica sus conocimientos y capacidades específicas. La segunda modalidad es la de aplicación de conocimientos por parte de los estudiantes durante su paso por la Universidad y en relación a *Programas de Voluntariado Universitario* dando lugar a proyectos de desarrollo local.

Analia Bettoni y Anabel Cruz (2002), en su ponencia sobre el *Voluntariado en América del Sur: Perfiles, impacto y desafíos*, indicaron como principales conclusiones de su estudio que “el voluntariado habría tenido en la región un importante crecimiento cuantitativo. Actualmente conviven en armonía aquellos voluntarios considerados tradicionales y aquellos más transformadores” (p.20). “Las mujeres realizan en general más actividades voluntarias que los hombres en el marco de las organizaciones sociales y solidarias, mientras que los hombres participarían más en los

ámbitos políticos, gremiales y sindicales”. “La inserción de los voluntarios en de las OSC se maneja con un grado importante de informalidad y flexibilidad, sin existir prácticamente acuerdo previos al ingreso, requisitos o criterios de otro tipo establecidos *a priori* por parte de las instituciones” “El impacto económico de la labor voluntaria en Uruguay de ser cuantificado sobrepasaría la suma de los varios millones de dólares, si tenemos en cuenta que por año se donan entre 90 y 100 millones de horas”. “El voluntariado en Uruguay a pesar de su impacto cuantitativo y económico no parece tener por parte del Estado el suficiente apoyo político como para convertirse en una política pública y social efectiva. Las intervenciones del Estado parecen haber enlentecido procesos que habían adquirido dinamismo propio. A pesar de haberse generado una herramienta única como lo puede significar un Decreto Presidencial, el impacto del *Año Internacional de los Voluntarios 2001* en Uruguay no está siendo el esperado: el impacto en prensa, actividades públicas, promoción y visibilidad son relativos y reducidos. Las organizaciones de la sociedad civil no parecen haber resuelto de forma satisfactoria el dilema entre un mayor impacto a partir de alianzas con el Estado, que podrían haber resultado en la amplificación de sus acciones, e institucionalizar de forma sólida el tema voluntariado. El objetivo de transformar el tema voluntariado en una política de carácter nacional parece haber naufragado y la negociación exitosa que concluyó en un decreto presidencial no se está sustentando en los hechos en logros posteriores, perdiéndose no solamente el protagonismo que en el mismo habían adquirido las organizaciones de la sociedad civil sino hipotecando los logros de visibilidad que hasta el momento se habían acumulado” (p.21).

La motivación del voluntario ha sido ampliamente estudiada, algunas investigaciones han propuesto un único factor general motivacional (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991), un modelo bifactorial (Latting, 1990) o varios factores (Chacón & Vecina, 1999). Otros estudios focalizan en la



permanencia e incremento de los voluntarios (Omoto & Snyder, 1995; Chinman & Wandersman, 1999; Perrino, 1999).

María Soledad Aravena (2004) describe, a partir de entrevistas realizadas a voluntarios desde una perspectiva psicosocial, el desarrollo de la experiencia de los voluntarios, las motivaciones que tuvieron para insertarse como tales y la opinión que tienen acerca de las metas y características de su trabajo desde el contexto histórico donde se ubican. Dentro de las conclusiones, que nos interesan a los fines de nuestra investigación, podemos señalar: la inserción al voluntariado ha sido como parte de una institución o grupo (no desde alguna cuestión individual); algunos de los factores motivacionales que influyen en su continuidad son: la identificación entre los voluntarios, el conocimiento entre ellos, la reflexión de la imagen que como grupo de trabajo dan a la sociedad, el sentido de su labor (que si bien guarda relación con una ideología y cultura subyacente a la institución a la que pertenecen responde también a valores personales e influencias del entorno que varían de un voluntario a otro) así como los cuestionamientos progresivos que posibilitan distintos reajustes a los intereses iniciales. De esta forma no solo se trata de motivaciones de solidaridad respecto de la comunidad sino también a deseos y descubrimientos personales.

Dávila de León (2008), tratara en su artículo sobre el abandono del voluntario sus causas más frecuentes, se deben a circunstancias vitales o a problemas personales, como cambios de residencia, problemas de salud, etc. Pero, por otro lado, "el abandono es el resultado de una inadecuada gestión del voluntariado por parte de la organización" (p. 1)

Liderazgo y voluntariado

La revisión muestra que liderazgo y voluntario son dos variables cuyo estudio se puede abordar al menos de dos formas: (a) *liderar a los voluntarios* y (b) *el liderazgo de los mismos voluntarios*. La diferencia entre

ambas formas radica en quienes son los seguidores, en el primer caso los seguidores son los voluntarios y el liderazgo es ejercido por un Manager, Coordinador, Supervisor, etc., en el segundo caso los seguidores son los destinatarios del servicio voluntario y el liderazgo lo ejercen los mismos voluntarios en cada proyecto del que participan (Silva Peralta, 2010, p.7).

Hay distintas investigaciones referidas a voluntariado y liderazgo; sin embargo, se presentan escasas investigaciones respecto de habilidades transformacionales en relación a los voluntarios.

Según Navarro y Scalabrini (2009) el liderazgo se relaciona con la resolución eficiente, innovadora, exitosa de los problemas en la práctica profesional. Por lo tanto, según los autores, el liderazgo no puede ser el mismo en una empresa que en una organización que tenga como objetivo la intervención comunitaria. Es necesario definir qué implica el liderazgo del voluntario en este contexto. Distintos autores han abordado esta temática enfatizando en distintas variables que hacen al liderazgo en el voluntario.

Es Levin (2002) quien observa que el ser voluntario surge de una necesidad individual que podría implicar convicciones religiosas o morales, creencias, satisfacción personal, o como una experiencia personal que le permite encontrar en ese espacio la posibilidad de desarrollar relaciones como la de liderazgo, amistades, etc. Para liderar al voluntario es necesario comprender sus necesidades y expectativas, reconocer sus dificultades y sus logros.

Investigaciones más recientes trataran el liderazgo transformacional desde distintas perspectivas, entre las cuales podremos nombrar a Sepúlveda Atehortúa, (2009) en su tesis de Maestría caracteriza las variables de liderazgo transformacional que persiguen los seguidores de las organizaciones no gubernamentales (ONG), definiendo los componentes que hacen al líder transformador, entre ellos: necesidad; comunicación, crecimiento, objetivos, entre otros. Así también construye las distintas significaciones que el seguidor entiende por el líder incluyendo dimensiones tales como motivación, cambios, valoración entre otros. En tercer lugar

describe ciertas características que hacen a la personalidad del líder, estas son: persona que trasciende, con entusiasmo y optimismo, con ética y moral y con carisma. McCaffree (2007) señala que las habilidades del liderazgo son fundamentales para las organizaciones permitiendo captar más voluntarios y prevenir estrés crónico en los voluntarios que se encuentran trabajando.

En la gestión de voluntarios, el rol de un Coordinador es crítico para alcanzar las necesidades de los voluntarios en la organización siendo sus responsabilidades: que los voluntarios den todo lo que puedan dar, ayudarlos cuando se presenten obstáculos, empoderarlos e inspirarlos (Fisher & Cole, 2000). Esto significa que es necesario conocer el ajuste entre las necesidades de los voluntarios, sus habilidades y los requerimientos del puesto de trabajo (Brudney & Kellough, 2000). Cuando no existe un adecuado liderazgo, o el compromiso del staff que coordina es bajo, esto impacta en el entusiasmo de los voluntarios. Según los autores citados los voluntarios quieren un líder en el que puedan confiar, que muestre una consistencia entre lo que dice y lo que hace, esperan compromiso y honestidad de quien ocupe dicha posición.

Existen diferentes estudios que relacionan el estilo de liderazgo con la permanencia-rotación de los voluntarios en las organizaciones. Netting, Nelson, Borders y Huber (2004) sugieren que una inadecuada supervisión lleva a la rotación de voluntarios. McLennan y Birch (2007) pusieron en evidencia que la satisfacción de los voluntarios estaba asociada con la percepción de un buen liderazgo y un buen clima de trabajo. Un año más tarde, McLennan y Birch (2008) especificaron que las razones que llevan a la rotación del voluntariado son: el tiempo demandado (que muchas veces se superpone con el tiempo personal/familiar), el bajo reconocimiento que recibe el voluntario, los conflictos interpersonales surgidos del mismo trabajo, el mal clima de trabajo en el equipo, las escasas oportunidades de desarrollo, la limitada formación y los limitados recursos. McLennan, Birch, Cowlshaw y Hayes (2008) enfatizan la función del liderazgo para minimizar

la pérdida de voluntarios, según los últimos autores un buen líder empodera a sus seguidores, delega tareas, actúa proactivamente para resolver los conflictos, continuamente está en contacto con el resto del equipo, demuestra compromiso y transmite una visión de la intervención en la comunidad.

Ciertos estudios identifican las carencias de coordinación en programas de voluntariado (Collins, 2001; Culp & Kohlhagen, 2001; Deppe & Culp, 2001; Hange, Seevers & Van Leeuwen, 2002).

Estudios recientes (Boyd, 2002; Culp & Kohlhagen, 2004; Deppe, 1998; Deppe & Culp, 2001; King, 1998; Kohlhagen, 1999) han puesto en relevancia las competencias que deberían tener quienes dirigen/coordinan/supervisan grupos de voluntarios. Para Irby (1999) el rol de Coordinador de voluntarios requiere ser un buen reclutador, formador, desarrollador y director de voluntarios para lo cual se necesita aprender las habilidades que son críticas en dicho rol. Para Boyd (2003) estas competencias se podrían agrupar en cinco categorías:

- a) *Liderazgo organizacional*: detectar las necesidades del cliente, de la comunidad, de los voluntarios y de la organización; transformar dichas habilidades en planes de acción; articular la visión de los distintos decisores; articular los esfuerzos y los logros de los voluntarios; ser comprometido con la organización; ser creativo e innovador; planificar a corto-largo plazo.
- b) *Liderazgo sistémico*: colaborar, compartir el liderazgo cuando se requiere experticia concreta, conocer estrategias y dinámicas de grupo, comprender el sistema en el que se interviene, tener predisposición a ceder poder y control cuando es necesario.
- c) *Cultura organizacional*: actuar como consultor interno, potenciar un contexto de trabajo positivo en el que los voluntarios aprendan y operen, inspirar compromiso y ganas de aprender en los voluntarios, tener una actitud y energía positivas y orientarse a la ayuda de otros,

tener la habilidad de motivar a otros y trabajar con ellos de forma efectiva, manifestar confianza en el trabajo de los voluntarios.

d) *Habilidades personales*: predecir y gestionar el cambio, poseer pensamiento creativo, mostrar capacidad de comunicación verbal-no verbal, de escucha, resolver conflictos, desarrollar a las personas.

e) *Habilidades de gestión*: comprender e implementar un sistema efectivo de asesoría de voluntarios; ser competentes en el reclutamiento, selección, formación, orientación, protección, evaluación, reconocimiento y reasignación de voluntarios; ser competente en ajustar las necesidades de los voluntarios con las necesidades de la organización.

Respecto al liderazgo de los voluntarios Tecker y Fidler (1993) plantearon que denota mayores niveles de compromiso y participación así como mejor comprensión de las necesidades respecto al liderazgo del staff que coordina y planifica sus actividades. Culp, McKee y Patrick (2007) encontraron que los voluntarios identifican como más importantes las siguientes competencias: comunicación, organización-planificación, habilidades interpersonales, liderazgo, conocimiento del colectivo en el que se interviene, habilidades informáticas, paciencia, gestión del tiempo, entre otras. Respecto al liderazgo los autores la describen incluyendo: la planificación y conducción de reuniones, eventos o actividades concretas, la formación y desarrollo de otras personas.

A la luz de las investigaciones consideradas hasta ahora en el artículo es muy reducida la investigación sobre las competencias críticas que deben tener los mismos voluntarios que operan en el terreno.

Con ésta tesis de grado se intenta demostrar la importancia específica de las habilidades transformacionales del liderazgo en los voluntarios basándose en la premisa del liderazgo como proceso de influencia que puede ejercerse independientemente de la posición jerárquica en la organización. Entendiendo al liderazgo como un proceso de influencia social

no necesariamente se requiere el respaldo de la formalidad de un puesto o de unos seguidores claramente definidos.

CAPITULO II: MÉTODO

Se trata de una investigación exploratoria-descriptiva y cualitativa cuya finalidad es conocer y analizar las habilidades transformacionales percibidas como necesarias y desempeñadas por un grupo de voluntarios de la UNMdP.

Se administró una entrevista semi-estructurada a los voluntarios y entrevistas de incidentes críticos (Flanagan, 1954) continuando con la aplicación de análisis de contenido según las categorías transformacionales del *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) de Avolio y Bass (2004).

Muestra

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 Voluntario y nombre del proyecto en el que participa (ver Anexo I).

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, como: *Contador Público, Becario de Investigación, Productora de seguros, Auxiliar de Enfermería, Profesora* y otros en trabajos que no se relacionaban



directamente con su formación como lo es: *Vendedor, Secretaria Administrativa, Empleada*, entre otros. Solo 7 de los voluntarios universitarios no trabajan por fuera del proyecto en el que participan. La antigüedad respecto de su trabajo en el proyecto de voluntariado que hemos observado 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. En cuanto a los proyectos y la cantidad de voluntarios que corresponden a cada uno, lo podemos visualizar en la Tabla 2.1.:

Tabla 2.1.

Proyectos en los que participan los voluntarios Universitarios.

Proyectos	Facultad	Cantidad de voluntarios
<i>Acompañando emprendedores: ejes del desarrollo local.</i>	Ciencias Económicas y Sociales	13
<i>PAA: Programa de autoproducción de alimentos.</i>	Ciencias Agrarias	4
<i>Laboratorio Portátil.</i>	Ciencias Exactas y Naturales	3
<i>Hábitat saludable culturalmente aceptable. Un enfoque etnocultural de salud integral.</i>	Ciencias de la Salud y Servicio Social	3
<i>Uniendo cardinales. El turismo como recurso pedagógico.</i>	Ciencias Económicas y Sociales	3
<i>Comunicación participativa, herramientas de inclusión y promoción humana como intervención comunitaria.</i>	Ciencias De la Salud y Servicio Social	2
<i>Fortalecimiento del desarrollo productivo de Monte Terrabusi.</i>	Ingeniería	1
<i>El momento en que estás presente: Prácticas de lectura y lectura de adolescentes en la escuela.</i>	Humanidades	1
<i>Fortalecimiento de redes comunitarias y estrategias comunicativas y participativas para el abordaje de problemáticas juveniles.</i>	Psicología	1

Procedimiento

El primer contacto fue realizado con los directores de los proyectos, con un recorrido previo por todas las Secretarías de Extensión de las Facultades que componen la UNMdP, ellas son: Psicología, Ciencias Económicas y Sociales, Derecho, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias de la Salud y Servicio Social, Humanidades, Ingeniería, Arquitectura Urbanismo y Diseño y Ciencias Agrarias.

Prestaron colaboración las Secretarías de Extensión de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales, Ciencias Exactas y Naturales y Ciencias Agrarias. Se contactó vía mail a los voluntarios de cada proyecto y de este modo se solicitó entrevista, convocando lugar y horario a disposición del voluntario.

El primer instrumento aplicado consistió en una entrevista semi-estructurada que permitió explorar las cinco habilidades transformacionales del MLRT de Avolio y Bass (2004) y la toma de datos sociodemográficos. (Ver anexos I y II).

Luego se administró la entrevista de incidentes críticos (Ver anexo III). Por *incidente se entiende* cualquier actividad humana observable, suficientemente completa en sí misma como para permitir hacer inferencias y predicciones sobre la persona que la realiza. Para ser *crítico*, un incidente debe ocurrir en una situación donde el propósito o intento parecen bastante claros al observador y donde sus consecuencias están suficientemente definidas (Flanagan, 1954).

Según Flanagan (1954) la técnica de incidentes críticos es un procedimiento esencial para conseguir datos sobre el comportamiento de una persona en situaciones concretas. No se trata de un único sistema de reglas rígidas sino que debe ser entendido como un procedimiento flexible que puede adaptarse para captar la información necesaria sobre la situación. Los cinco pasos incluidos en el procedimiento de incidentes críticos son: (1) *definición del objetivo general*, (2) *desarrollo de planes y especificaciones*

para la recogida de datos, (3) *recogida de datos*, el incidente puede ser indagado en una entrevista o puede narrarse por el observador mismo, en cualquier caso es esencial incluir los detalles pertinentes, (4) *análisis de datos*, el propósito de este análisis es resumir y describir los datos para que puedan utilizarse eficazmente con propósitos prácticos y (5) *interpretación y reporte*, deben informarse las posibles implicaciones de decisiones y procedimientos hechas en cada uno de los cuatro pasos anteriores, es necesario señalar no sólo las limitaciones sino también el grado de credibilidad y el valor de los resultados finales.

El protocolo de la entrevista administrada constó de dos apartados principales: *Incidentes críticos*, que a su vez se sub-dividió en *la situación*, *las acciones* y finalmente *las consecuencias*.

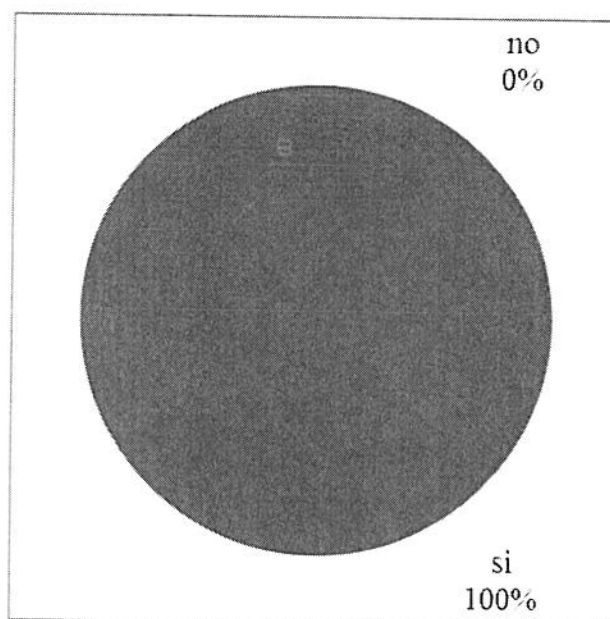
CAPITULO III: RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados categorizados según los objetivos que tiene la investigación.

Habilidades transformacionales percibidas como necesarias (objetivo 1).

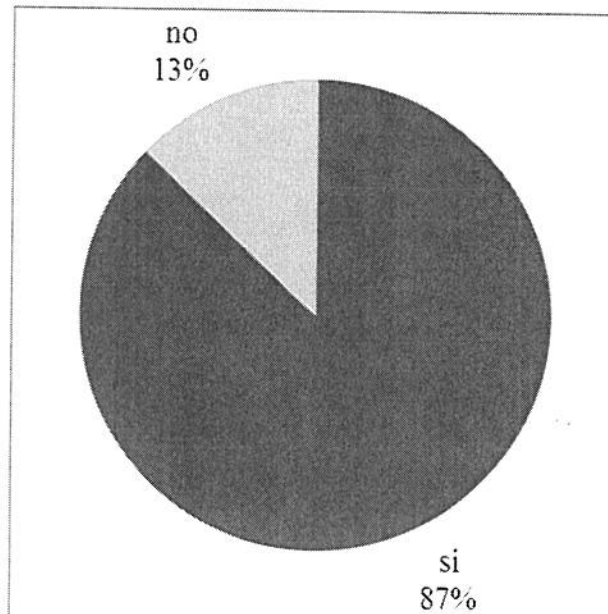
La pregunta analizada es *¿Considera que es una habilidad necesaria para el voluntario universitario?*

Figura 3.1.1. Percepción de la habilidad Consideración Individual como necesaria para el trabajo voluntario.



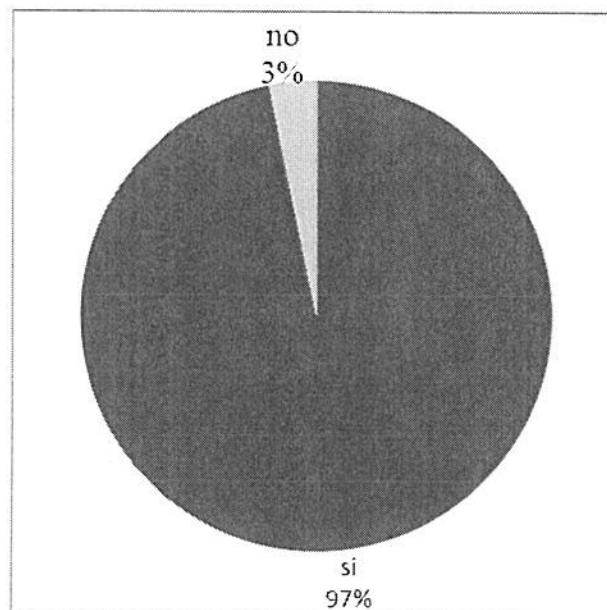
El total de las personas manifiesta que *Consideración Individual* es una habilidad necesaria para el trabajo de un voluntario universitario.

Figura 3.1.2. Percepción de la habilidad *Estimulación Intelectual* como necesaria para el trabajo voluntario.



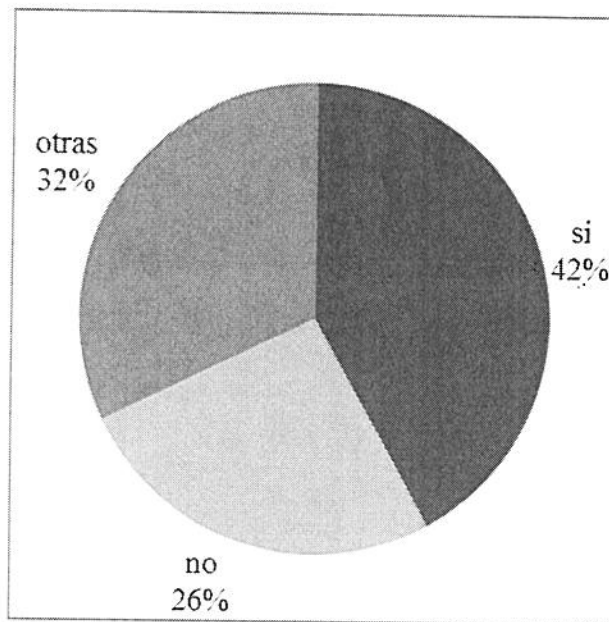
La mayoría de la personas consideran que la habilidad *Estimulación Intelectual* es necesaria para el trabajo de un voluntario universitario.

Figura 3.1.3. Percepción de la habilidad *Motivación Inspiracional* como necesaria para el trabajo voluntario.



La mayoría de la personas consideran que *Motivación Inspiracional* es una habilidad necesaria para el trabajo de un voluntario universitario

Figura 3.1.4. Percepción de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo* como necesaria para el trabajo voluntario.



Se observa que el 42% son respuestas afirmativas dando cuenta de que *Influencia Idealizada como Atributo* es una habilidad necesaria. Sin embargo, un 26% responde en forma negativa y un 32% brindó respuestas variadas:

Inspirar orgullo y respeto si, pero no promover una profunda identificación o ser un modelo a seguir.

El respeto mutuo voluntario-emprendedor (haciendo referencia a voluntarios con los que trabajan en el proyecto) es esencial. No desde el modelo a seguir.

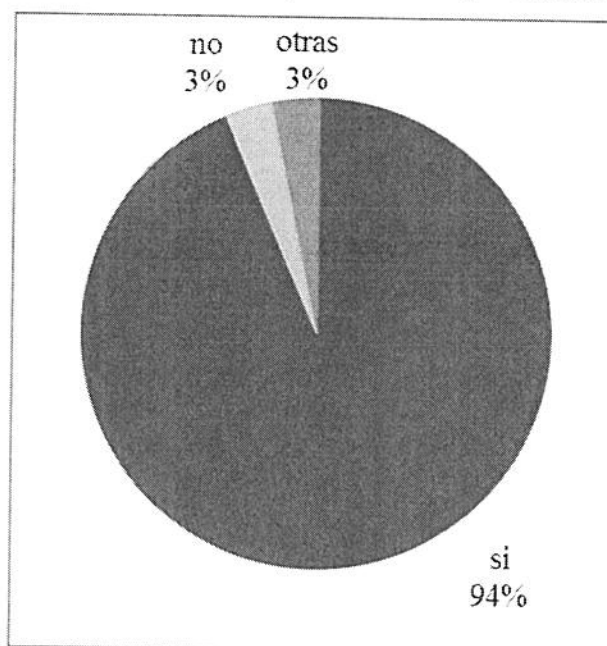
A medias. Esa es una habilidad mas bien para líderes, liderazgo fuerte, alta carga, determinado verticalismo. No necesaria en voluntarios, pero productiva.

Más que uno ser un modelo se tiene que generar un modelo colectivo a seguir. No se si el voluntario tiene que ser un modelo,

sí tiene que hacer su trabajo dentro de sus posibilidades, pero no idealizar al voluntariado.

Si inspiras respeto es porque te lo ganaste, uno es respetuoso, responsable y esto abre puertas. De acuerdo como te comportes inspiras más o menos orgullo. Ser un modelo a seguir depende de cada uno. Desde inspirar respeto sí, desde la identificación y modelo no sé. Se influye desde la propagación simbólica del proyecto. No como modelo sino como herramienta.

Figura 3.1.5. Percepción de la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento* como necesaria para el trabajo voluntario.



El gran porcentaje de los voluntarios respondieron que *Influencia Idealizada como Comportamiento* es una habilidad necesaria para el voluntariado universitario. La categoría *Otras* incluye las siguientes respuestas:

Comunicar una mision colectiva: no.

Yo no comunico nada.

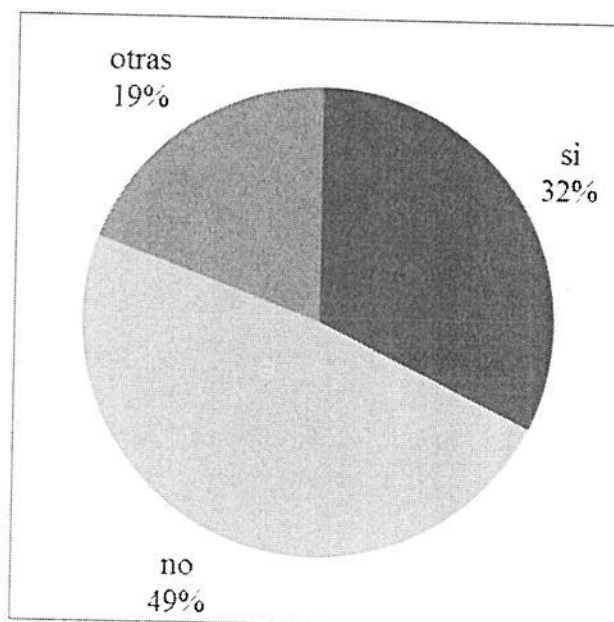
Vehiculizo necesidades sentidas.

Trabajar con ética y moral si, en todo ámbito en si.

Razones atribuidas al nivel de desarrollo de cada habilidad (objetivo 2).

a. La pregunta analizada es: *¿Cree que la Universidad contribuye al desarrollo de la habilidad en los voluntarios Universitarios?*

Figura 3.2.1.1. Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Consideración Individual.



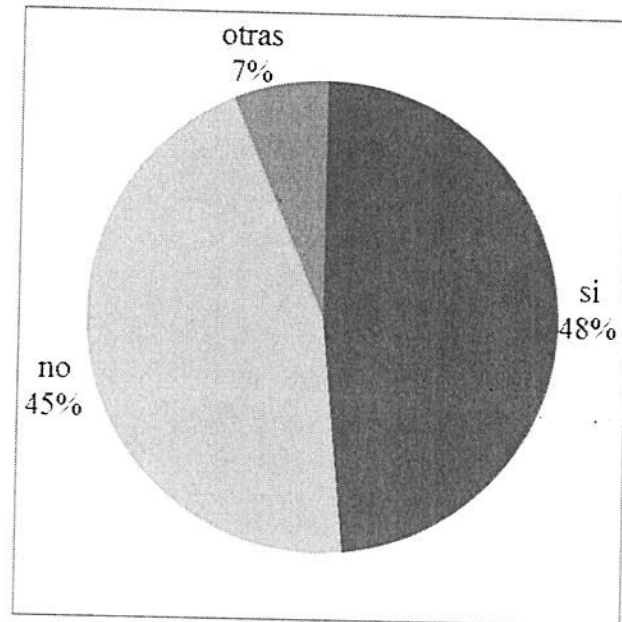
Alrededor de la mitad de la muestra de voluntarios no cree que la Universidad contribuya en el desarrollo de la habilidad *Consideración Individual*. El 32% dio respuesta afirmativa y el restante dio otros argumentos:

Depende de la carrera, en facultades como económicas faltan materias pedagógicas.

Más o menos, porque desde la facultad no te insisten en ser voluntario, no es algo que está muy a la vista, está poco difundido.

Estaría bueno que en las carteleras aparezcan carteles con proyectos definidos que inviten a los estudiantes a participar.

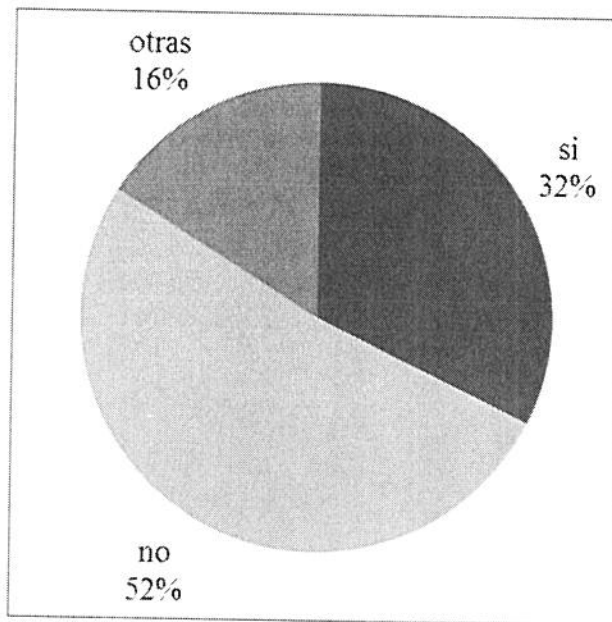
Figura 3.2.1.2. Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad *Estimulación Intelectual*.



Respecto de la habilidad *Estimulación Intelectual* y su desempeño en los voluntarios, en las respuestas se observa un resultado equiparado entre las respuestas positivas y negativas. La categoría *Otras* incluyó la siguiente respuesta:

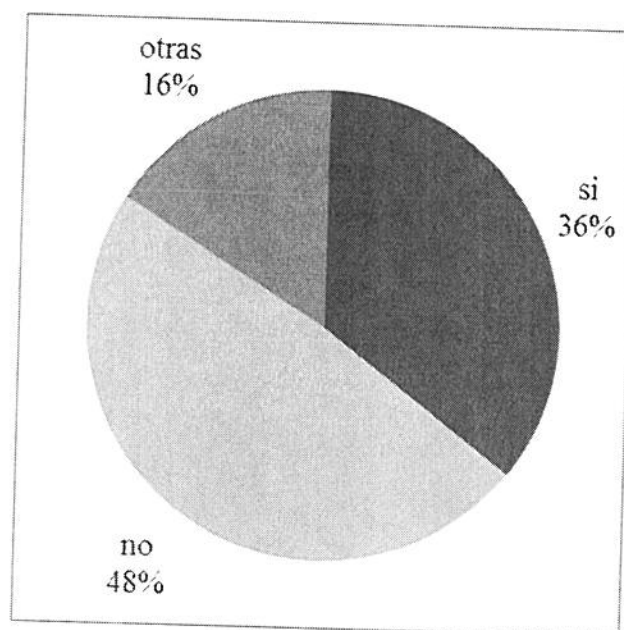
No siempre, si bien a veces te da herramientas en las clases, eso depende de uno, de conocimientos anteriores, hace falta materias más humanistas, no tan biológicas.

Figura 3.2.1.3. Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad *Motivación Inspiracional*.



Alrededor de la mitad de la muestra brinda respuestas negativas respecto de la contribución de la Universidad en el desarrollo de la habilidad *Motivación Inspiracional*. El 16% representa a la categoría *Otras* que incluye aquellos casos en que la individualidad imperante, la falta de seguimiento, la falta de difusión de los proyectos de extensión actúan como factores que impiden el desarrollo de la habilidad, o bien aquellas respuestas que consideran a los profesores como “motivadores”, no reconociéndolos como parte de la Universidad a los mismos, sino en tanto los valores personales de tales.

Figura 3.2.1.4. Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Atributo.

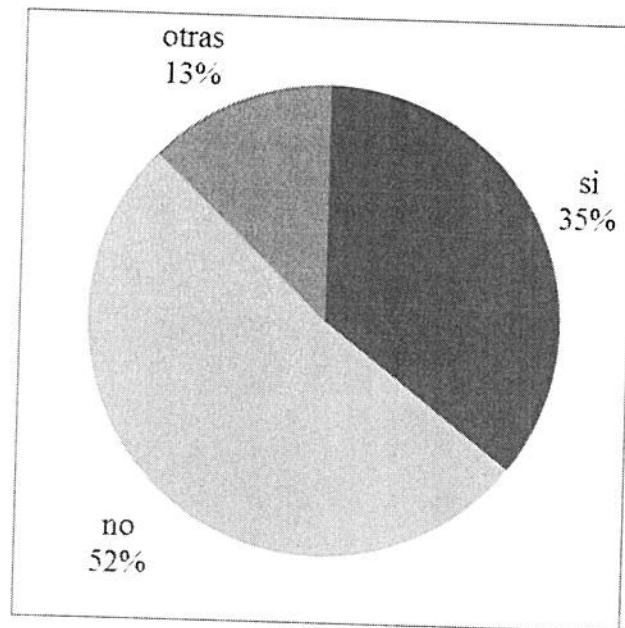


Alrededor de casi el 50% de los voluntarios hace referencia a la falta de contribución de la Universidad en el desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo*. El 36% responde afirmativamente y el 16% explicita lo siguiente:

De manera extrema, tanto que se inclina al individualismo, lo cual es negativo.

La Universidad no sé, la Facultad de Agrarias si. Yo me siento orgulloso de mi Facultad, yo estoy re contento con ella. Uno se siente orgulloso por el lugar donde está el edificio, la infraestructura, los profesores de reconocimiento que tenemos.

Figura 3.2.1.5. Contribución de la Universidad al desarrollo de la habilidad Influencia Idealizada como Comportamiento.

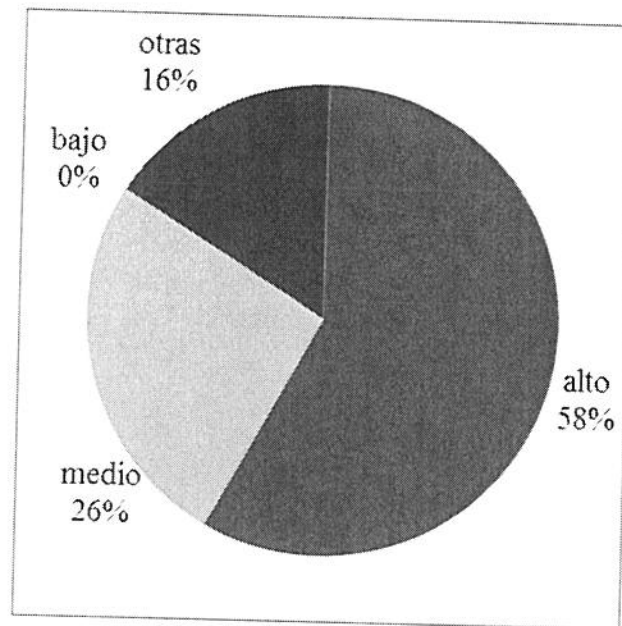


Alrededor de la mitad de la muestra sostiene que la Universidad no contribuye al desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento*, el 35 % da respuestas afirmativas y el 13% señala:

Poco, porque lo que se logra es por la gente que trabaja ahí. Como ente está poco organizada para transmitir esta manera de trabajar. Bajo, poco apoyo a los estudiantes avanzados.

b. La pregunta analizada fue: *¿Qué nivel de desarrollo de esta habilidad tienen los voluntarios del proyecto al que pertenece?*

Figura 3.2.2.1. Nivel de desarrollo de la habilidad Consideración Individual en los voluntarios del proyecto que pertenecen.



El 58% atribuye un *nivel alto* y el 26% un *nivel medio* al desarrollo de la habilidad *Consideración Individual*. Ninguno considera *nivel bajo* de desarrollo en el desarrollo de la habilidad en sus voluntarios. El 16% respondió categorías intermedias tales como:

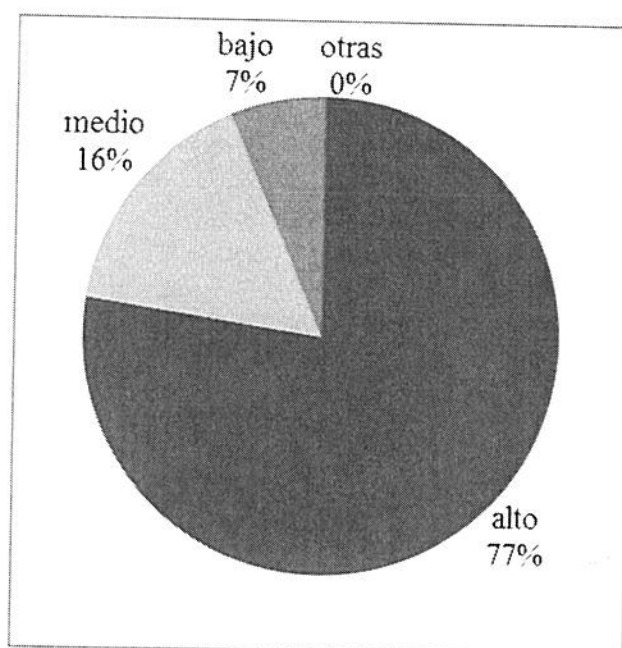
En desarrollo.

Medio, alto en brindar apoyo.

Entre medio y alto.

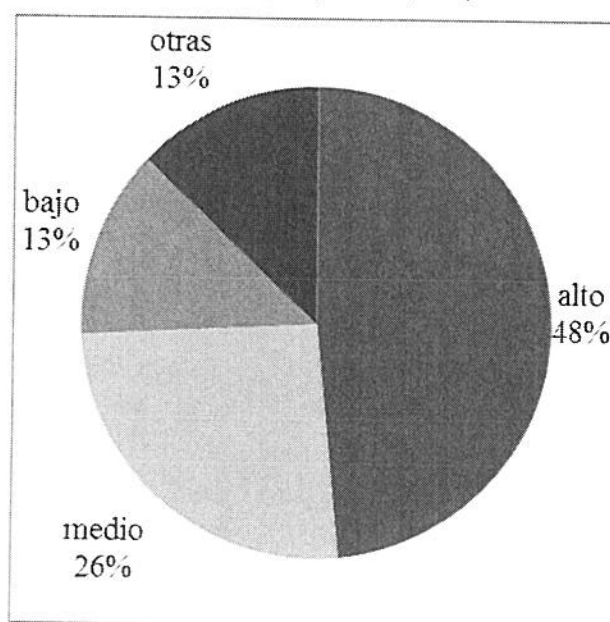
Medio alto, somos chicos que sabemos con que realidad nos vamos a encontrar.

Figura 3.2.2.2. Nivel de desarrollo de la habilidad Estimulación Intelectual en los voluntarios del proyecto que pertenecen.



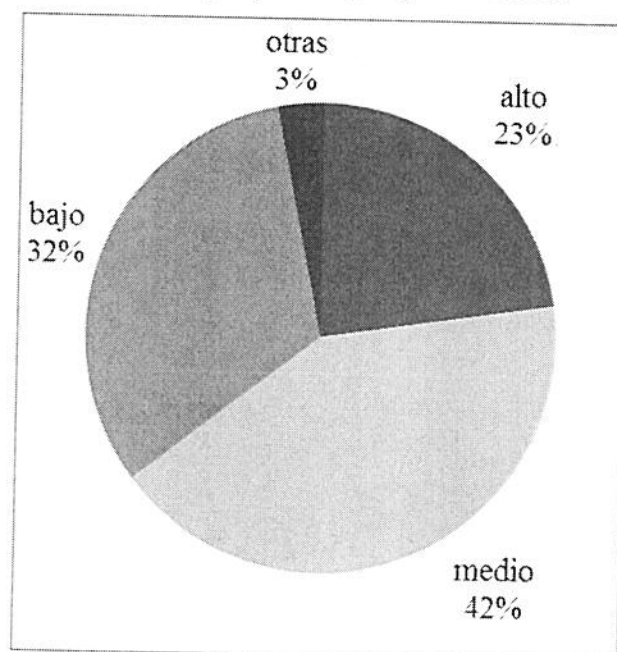
Alrededor de la mitad atribuye valor alto, el 42 % nivel medio y el 3% nivel bajo en el desarrollo de la habilidad *Estimulación Intelectual* en los participantes de la muestra. En la categoría *Otras* se incluyen respuestas que consideraron más de un nivel.

Figura 3.2.2.3. Nivel de desarrollo de la habilidad *Motivación Inspiracional* en los voluntarios del proyecto que pertenecen.



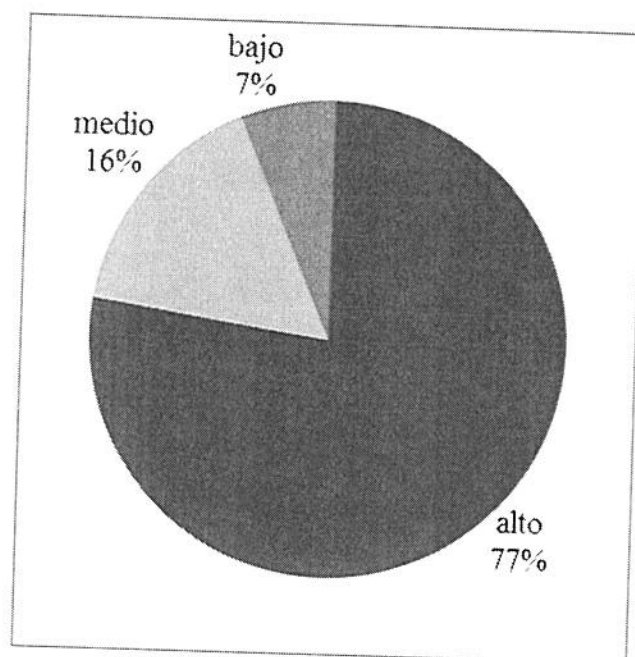
Casi la mitad de los voluntarios afirma que tienen un *nivel alto* de desarrollo de la habilidad *Motivación Inspiracional*, el 26% *nivel medio* y un 13% *bajo*. En la categoría *Otras* se incluyen respuestas que consideraron más de un nivel.

Figura 3.2.2.4. Nivel de desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo* en los voluntarios del proyecto que pertenecen.



El mayor porcentaje (un 42%) señala un *nivel medio* de desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo* mientras que el 23% asigna un *nivel alto* y el 32% un *nivel bajo*. En la categoría *Otras* se incluyen respuestas que consideraron más de un nivel.

Figura 3.2.2.5. Nivel de desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento* en los voluntarios del proyecto que pertenecen.

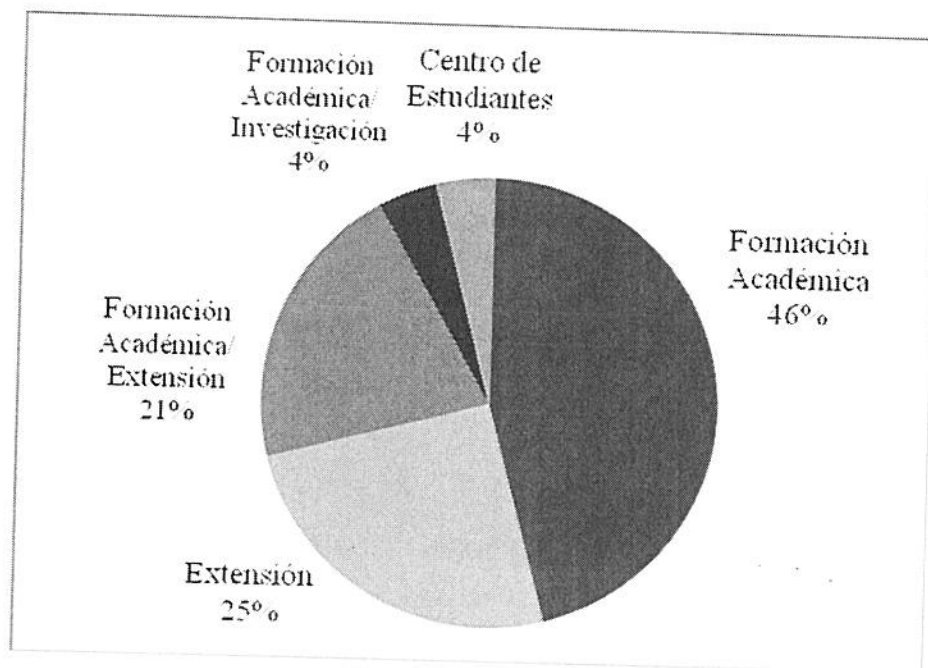


Se muestra un *nivel alto* predominantemente en el desarrollo de la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento*, de un 77%. El 16% señala un *nivel medio*. El 7% un *nivel bajo*.

c. La pregunta analizada es: *¿Cómo cree que la Universidad contribuye al desarrollo de esta habilidad en voluntarios?*

Considerando aquellos voluntarios universitarios que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior sobre si la Universidad contribuye al desarrollo de las habilidades transformacionales, continuamos el análisis de la especificación que ofrecieron respecto a cómo la Universidad influye en el desarrollo. La siguiente figura muestra las categorías de respuesta en relación a las habilidades en general:

Figura 3.2.3.1. Áreas de influencia de la Universidad en el desarrollo de las habilidades transformacionales.



Alrededor de la mitad de la muestra considera que lo académico influye en el desarrollo de las habilidades de los voluntarios. El 25 % lo atribuye a la extensión. El 21 % considera tanto a lo académico como a la extensión en su conjunto como influyentes. El 4% es atribuido a la actividad académica e investigativa a la vez, y el porcentaje restante al centro de estudiantes.

Habilidades transformacionales en Incidentes Críticos (objetivo 3).

Se presenta, a continuación, el análisis de las acciones que explicitaron los voluntarios en sus incidentes críticos. Durante las entrevistas se indagaron dos tipos de situaciones cuyo contenido se detalla a continuación:

Situaciones exitosas, es decir, aquellas que realizó el voluntario y arribó, como resultado, a una situación favorable/exitosa en el último año.

Las situaciones relatadas fueron las siguientes:

1. *Realizar un taller de redes y de recursos.*
2. *Tabulación de encuestas mediante el diseño de un sistema con planillas*
3. *Dictado de cursos a los emprendedores*

4. *Dar a conocer la oficina para atención de emprendedores y atraer su participación.*
5. *Coordinación de prácticas comunitarias.*
6. *Mejorar la calidad de un programa de radio*
7. *Actualizar el manual de emprendedores.*
8. *Dar capacitaciones de producción a emprendedores.*
9. *Elegir el logo para el proyecto*
10. *Organizar talleres destinados a emprendedores,*
11. *Superación de conflictos grupales.*
12. *Brindar espacios y herramientas para los destinatarios del proyecto insertos en una radio.*
13. *Organizar una cena para fin de año.*
14. *Coordinar un curso.*
15. *Fomentar las huertas.*
16. *Favorecer el reconocimiento del proyecto*
17. *Elaborar una feria.*
18. *Dictar charlas.*
19. *Pedido de agua y cloacas para el barrio.*
20. *Presentación del proyecto de aguas.*
21. *Evaluación diagnóstica de situación en comunidad Wichi.*
22. *Colaborar para la independización de cada uno de los integrantes de la comunidad Wichí.*
23. *Enseñanza para los niños de la comunidad.*
24. *Visita a la facultad de ingeniería.*
25. *Impulsar a un emprendedor que producía lámparas a que realice ventas, arreglo de biblioteca.*

Situaciones no exitosas, es decir, aquellas que realizó el voluntario y arribó como resultado a una situación desfavorable/no exitosa en el último año, encontramos las siguientes:

1. *La demora en la concreción de objetivos del proyecto.*
2. *Acompañamiento a un docente en una charla.*

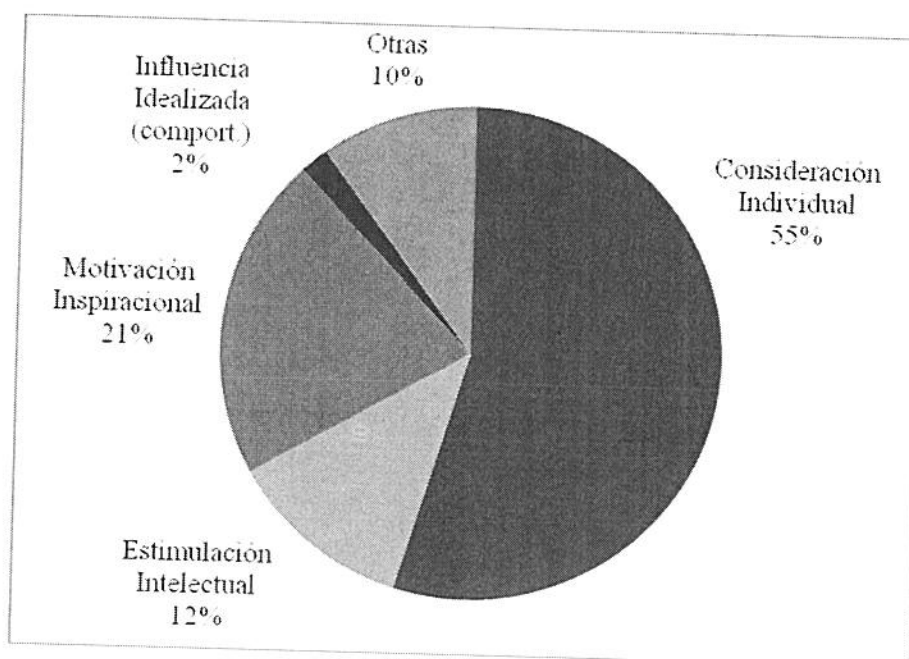
3. *Desacuerdo en el arreglo de oficina de coordinación.*
4. *Crear la identidad corporativa que permita el reconocimiento de la misma.*
5. *Poco contacto directo con los emprendedores.*
6. *Poca gente para tutoría y asesoramiento.*
7. *Conflicto intrapersonal con una tallerista.*
8. *Problemas de horario.*
9. *Escasas tutorías.*
10. *Desacuerdo por el logo.*
11. *Pérdida de voluntarios del proyecto.*
12. *Dilatación de tiempos para el arribo de objetivos del proyecto.*
13. *Cobrar sueldo (los destinatarios del proyecto) en programa de radio.*
14. *Terminar de redondear el tema de la infraestructura nueva.*
15. *Cambio de modalidad de los cursos.*
16. *Falta de respuesta de la comunidad destinataria.*
17. *Asesoramientos en tareas con plantas.*
18. *Falta de asistencia de la comunidad en los talleres de atención primaria de la salud y plantas medicinales.*
19. *Agresiones por parte del presidente de la sociedad de fomento del barrio hacia integrantes del grupo.*
20. *Falta de fondos económicos de la Universidad.*
21. *Falta de organización del grupo de extensión.*
22. *Repartir ropa donada.*
23. *La institucionalización del fracaso por parte de los docentes de la escuela.*

Fueron analizadas las acciones desempeñadas por los Formadores en cada uno de los incidentes críticos. Para identificar cada una de estas acciones consideramos un criterio sintáctico: indagamos en el texto oraciones o proposiciones conformadas por un sujeto (el mismo Formador) y un predicado (la acción concreta que éste haya realizado). Del análisis de

incidentes críticos (ver Anexo V) los resultados muestran mayor número de *las acciones* desempeñadas en situaciones exitosas respecto de las no exitosas.

Haciendo un análisis de las acciones incluidas en incidentes críticos exitosos observamos lo siguiente:

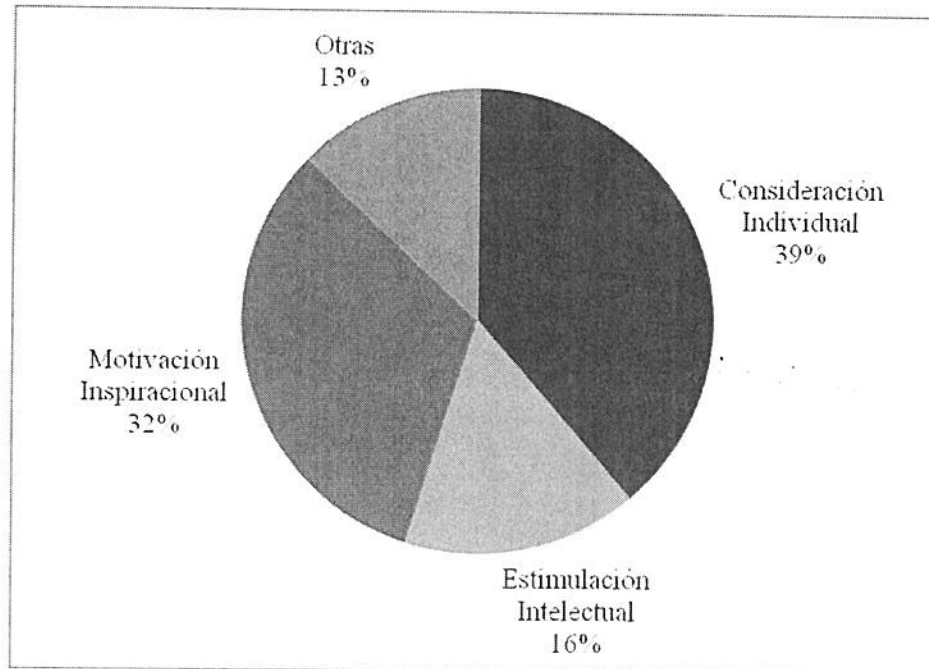
Figura 3.3.1. Habilidades presentes en las acciones de situaciones exitosas.



Alrededor de la mitad de la muestra desempeño acciones referidas a la habilidad *Consideración Individual*. El 21% refirió a acciones referidas a la *Motivación Inspiracional*. El 12% a las referidas a *Estimulación Intelectual*. El 2% son pertenecientes a *Influencia Idealizada como Comportamiento*. El 10% bajo la denominación *Otras* que incluye básicamente acciones relacionadas con la resolución de irregularidades (acciones más transaccionales), acciones vinculadas al manejo del dinero y acciones relacionadas con la organización de eventos.

Como se observa en la Figura 3.3.2. ninguna acción se destina al despliegue de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo*.

Figura 3.3.2. Habilidades presentes en las acciones de situaciones no exitosas



De la figura se observa que el 39% ha desempeñado mayoritariamente acciones referidas a la habilidad *Consideración Individual*; el 32% las que responden a *Motivación Inspiracional* y el 16% a *Estimulación Intelectual*. No hay acciones explícitas referidas a *Influencia Idealizada como Comportamiento* ni *Influencia Idealizada como Atributo*. El 13% de las acciones responden a *Otras* que no se encuentran encuadradas bajo ninguna acción dentro de las habilidades transformacionales.

Habilidades más y menos necesarias para el trabajo de voluntariado (objetivo 4).

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla. 3.1.

Orden jerárquico de las habilidades consideradas como necesarias en el trabajo del Voluntariado Universitario.

Habilidad/	Orden jerárquico				
	1ero	2ndo	3ero	4to	5to
<i>Consideración Individual</i>	12	6	9	4	0
<i>Estimulación Intelectual</i>	2	12	3	6	8
<i>Motivación Inspiracional</i>	6	6	5	11	3
<i>Influencia Idealizada como Comportamiento</i>	8	6	9	3	5
<i>Influencia Idealizada como Atributo</i>	2	1	5	8	15

Podemos resaltar que la más importante ha sido *Consideración Individual*. En segundo lugar como la más importante es *Estimulación Intelectual*. En tercer lugar *Influencia Idealizada como Comportamiento*. En cuarto lugar *Motivación Inspiracional*. La habilidad percibida como menos necesaria es *Influencia Idealizada como Atributo*.

DISCUSION

La revisión de la literatura llevada a cabo se plantea como novedosa en la medida en que logra un acercamiento a los avances de los últimos años sobre el tema *liderazgo del voluntario*. Se puede decir que hay distintas investigaciones referidas a voluntariado; sin embargo, se presentan escasas investigaciones respecto de habilidades transformacionales en relación al mismo. Podemos concluir también que casi la totalidad de las investigaciones encontradas sobre liderazgo y voluntariado definen al liderazgo por la posición en la estructura organizacional, relacionándolo con puestos de responsabilidad, la persona que ejerce el liderazgo (el líder) es su objeto de estudio. Sólo dos investigaciones se preguntan por esta habilidad en los mismos voluntarios (Culp, McKee & Patrick, 2007; Tecker & Fidler, 1993). Esto guarda paralelo con la investigación citada de McCaffree (2007) cuando refiere que las habilidades transformacionales deben fomentarse entre los mismos voluntarios y no desde un lugar de jerarquía dentro de las organizaciones.

Respecto del primer objetivo, *sobre las habilidades transformacionales percibidas como necesarias en Voluntarios Universitarios*, se puede inferir que todas las habilidades del modelo teórico considerado fueron encontradas como necesarias, aunque podemos remarcar que la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo* difiere en su consideración respecto del resto de las habilidades, siendo objeto de múltiples opiniones. Esta habilidad hace referencia a ser admirado, respetado, ser un modelo a seguir, así como inspirar orgullo, confianza y poder. En general, los voluntarios entrevistados cuestionan la posibilidad de ser un modelo a seguir en tanto voluntario ya que ello implica una identificación no acorde a la función del voluntario, siendo más bien una habilidad desempeñada por una autoridad, en este caso los "Directores del proyecto". Sin embargo, enfatizan en sus opiniones el desarrollo de la habilidad en lo que respecta al respeto entre compañeros y para con la gente que esta destinada el proyecto.



De la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento* la mitad de la muestra no encuentra una contribución por parte de la Universidad en el desarrollo de la misma expresando que los valores que se fomentan refieren a la competitividad, la individualidad y que no se presenta una congruencia entre las acciones y los discursos referidos a la ética y la moral.

Dentro del porcentaje de respuestas afirmativas sobre la contribución de la Universidad al desarrollo de las habilidades, nos encontramos entre un 30% y 35% (a excepción de la habilidad *Estimulación Intelectual*) que consideran una mayor colaboración por parte de la institución en el desarrollo de las mismas. Consideramos ello un punto importante ya que del análisis de las respuestas presentadas por lo voluntarios podemos dar cuenta de que pareciera la Universidad se aboca más al desarrollo cognitivo, académico, formativo y no así en lo referido a los valores que los voluntarios consideran como esenciales desde su función.

A las respuestas afirmativas, se mencionan distintos modos en que la Universidad influye en el desarrollo de las habilidades, entre ellos: *vocación de grupo, prácticas comunitarias, actividades de extensión, capacitaciones, programas curriculares, seminarios, materias.*

Por otro lado, también son considerados como factores influyentes en el desarrollo de ciertas habilidades: *la propia persona, el entorno familiar, las propias convicciones, la influencia grupal entre los mismos voluntarios.* También se observan varias respuestas que hacen referencia a los docentes como influyentes en el desarrollo de las habilidades, sin embargo los voluntarios no asocian esta influencia al hecho de pertenecer a la UNMdP, sino que lo atribuyen a razones vocacionales.

En relación al nivel de desarrollo de las habilidades que presentan los voluntarios de cada proyecto al que pertenecen, se observa que en las habilidades *Consideración Individual, Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional* oscilan entre un *nivel alto y medio* en los voluntarios. De la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento* surge una diferencia significativa en relación al resto de las habilidades ya que presenta un



marcado porcentaje de *nivel alto* de desarrollo. Respecto a la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo* encontramos que las respuestas se agrupan en el nivel *medio* y, en segundo lugar, *nivel bajo*.

En cuanto al objetivo 3, que corresponde al *análisis de las habilidades transformacionales desempeñadas en situaciones críticas*, en primer lugar, observamos comparativamente mayor cantidad de acciones en situaciones exitosas. De las habilidades desempeñadas en esas situaciones exitosas *Consideración Individual* ha sido la más predominante, en segundo lugar *Motivación Inspiracional* y en tercer lugar *Estimulación Intelectual*. Si bien es muy bajo el porcentaje (2%) mencionado de acciones concretas en donde se ponga de manifiesto explícitamente la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento*, consideramos dicha habilidad como transversal en el ejercicio de cualquier acción, se trata de una habilidad que no se explicita en el discurso de los entrevistados ya que agrupa creencias y valores que se ponen en juego en la práctica concreta. Esto se puede visualizar en aquellas acciones que refieren al *trabajo en equipo, no despegarse del rol*, etc. infiriendo su significado como la trasmisión de una misión colectiva y comunicar una visión de propósito.

En cuanto a las acciones en situaciones no exitosas encontramos que la habilidad con mayor presencia en las acciones ha sido *Consideración Individual*, en segundo lugar *Motivación Inspiracional*, y en tercer lugar *Estimulación Intelectual*.

Para analizar el objetivo 4 nos basamos en la hipótesis que guía el análisis de los resultados de la presente tesis de grado, la misma plantea que *habría un desajuste entre las habilidades transformaciones necesarias y las desempeñadas por los Voluntarios Universitarios*. Si analizamos los resultados desde las habilidades transformacionales que recibieron un porcentaje de respuesta igual o superior al 75% con respecto a su necesidad en el trabajo del voluntariado universitario, vemos que *Consideración Individual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada*

como *Comportamiento y Estimulación Intelectual* han recibido estos porcentajes elevados. Por lo que se puede inferir:

- (a) De la habilidad *Consideración Individual* se deduce, luego de la recogida y análisis de los datos, que el 100% de la muestra de voluntarios considera como necesaria esta habilidad, presentándola en primer lugar en la jerarquía de las habilidades, encontrando como recurrencia un nivel de desarrollo alto así como en las acciones implementadas por los mismos voluntarios. Un 32% de la muestra la piensa como una habilidad que recibe influencia de la Universidad. Esto nos permite concluir que se no se encuentra un desajuste entre la habilidad percibida como necesaria y la desempeñada por los sujetos de la investigación. Esta habilidad no confirma la hipótesis planteada.
- (b) Si bien la habilidad *Motivación Inspiracional* presenta un alto porcentaje (97%) en cuanto a la percepción de que es una habilidad necesaria en el trabajo del voluntario, acumula más respuestas en un cuarto lugar cuando se solicita un orden jerárquico según la percepción de necesidad. Sumado a ello, es la segunda habilidad transformacional más desempeñada por los voluntarios en incidentes críticos. Podemos concluir que habría un desajuste entre la habilidad percibida como necesaria y la desempeñada. Esta habilidad confirma la hipótesis planteada.
- (c) La habilidad *Estimulación Intelectual* acumula un 87% de las respuestas de los voluntarios que la perciben como necesaria para su trabajo, argumentando un 48% de los entrevistados que la Universidad influye en su desarrollo a través de la estimulación cognitiva y formativa, en segundo lugar a través, de los grupos de extensión. Respecto al análisis de las acciones desempeñadas en los incidentes críticos, *Estimulación Intelectual* es la tercera habilidad más desempeñada y la segunda habilidad jerarquizada en el orden de importancia otorgada por los voluntarios de la investigación. En este caso podemos decir que se encuentra un ajuste entre la habilidad

percibida como necesaria y la desempeñada Esta habilidad no confirma la hipótesis planteada.

(d) Respecto de la habilidad *Influencia Idealizada como Atributo*, ésta es percibida como la menos necesaria en el trabajo del voluntario y no se encontraron acciones que manifiesten el desempeño de la habilidad en los incidentes críticos. Esta habilidad no fue percibida como relacionada al rol del voluntario, más bien es percibida para roles directivos/de coordinación. Futuros estudios deberían contrastar muestras de voluntarios y muestras de coordinadores. Esta habilidad transformacional no confirma la hipótesis planteada.

(e) Finalmente, la habilidad *Influencia Idealizada como Comportamiento* es considerada por los voluntarios como necesaria para su labor, ya que muchos han manifestado que debe haber una actitud ética congruente con el trabajo realizado. Esta habilidad es jerarquizada como tercera en el orden de percepción de necesidad y es percibida con *nivel alto* de desarrollo en los voluntarios en relación al resto de las habilidades.. Sin embargo, no es una habilidad que explícitamente quede reflejada en las acciones desempeñadas por los voluntarios en los incidentes críticos, sólo en dos acciones se puede visualizar. Esto nos permite pensar que existiría un desajuste entre la habilidad percibida como necesaria y la desempeñada por el voluntario universitario. Con esta habilidad se confirmaría la hipótesis planteada. Esta habilidad hace referencia a ser consistente y congruente entre lo dicho y las acciones que se realizan, ser considerado ético y moral, hablar sobre sus creencias, valores, consecuencias éticas y morales del comportamiento, comunicar un sentido colectivo de misión, comunicar visión de propósito. Hipotetizamos que acciones que den cuenta del desempeño de esta habilidad son difíciles de explicitar en la relato de los entrevistados frente a las preguntas de la entrevista tal y cómo fue diseñada.

Consideramos que sería necesario indagar directamente por dichas acciones en futuras investigaciones.

En relación a los antecedentes y considerando lo novedoso del tema de nuestra tesis -existiendo poca literatura al respecto- sólo pudimos dar cuenta de dos apreciaciones en relación al liderazgo y voluntariado (explicitados en la revisión teórica). Siguiendo a McCaffree (2007) los resultados de la tesis coinciden con el postulado acerca de la necesidad del desarrollo de las habilidades del liderazgo en los voluntarios. Así también es necesario conocer el ajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios como lo plantean Brudney y Kellough (2000). Estos autores agregan también la importancia del conocimiento del requerimiento del puesto. Vale aclarar que estos autores focalizan el análisis del liderazgo en la figura de coordinador de voluntarios lo cual se diferencia de nuestra investigación que refiere directamente al liderazgo de voluntarios universitarios.

Coincidiendo con Aravena (2004) quien centra su atención en aspectos motivacionales que hacen al trabajo del voluntariado y, relacionado con esta investigación, se vislumbran factores comunes tales como: el trabajo grupal, el contexto familiar e ideológico y cultural de la institución educativa (generalmente) a la que pertenece el voluntario, los intereses personales así como también la realización de la tarea en carácter de un acto solidario.

CONCLUSIONES

A lo largo de toda la investigación hemos tratado de analizar la percepción de necesidad de las habilidades transformacionales para el trabajo que desempeñan los voluntarios universitarios. Una de las conclusiones principales a las cuales hemos arribado es que de las habilidades transformacionales, la percibida como menos necesaria es *Influencia Idealizada como Atributo*, habilidad que se percibe relacionada a un lugar de dirección/coordiación.

La hipótesis que guío el análisis de resultados es: *habría un desajuste entre las habilidades percibidas como necesarias y las desempeñadas por los voluntarios universitarios*. Los resultados obtenidos pusieron en evidencia que no habría desajuste en tres de las habilidades: *Consideración Individual, Estimulación Intelectual e Influencia Idealizada como Atributo*. El desajuste se percibe en las habilidades *Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada como Comportamiento*; en el primer caso, porque existe una contradicción entre la percepción de necesidad y el orden de necesidad atribuido por los voluntarios; en el segundo caso, porque es evaluada como habilidad necesaria pero es poco desempeñada en las acciones de los incidentes críticos relatados.

En relación a la percepción que tienen los voluntarios respecto de los niveles de desarrollo de estas habilidades, encontramos que: *Consideración Individual, Estimulación Intelectual y Motivación Inspiracional* son de nivel alto y medio; *Influencia Idealizada como Comportamiento* se percibe como en el nivel más alto de desarrollo, mientras que *Influencia Idealizada como Atributo* se percibe en el nivel medio y bajo. Ésta última inferencia es congruente a la percepción de necesidad que se le atribuye a ésta última habilidad en los voluntarios (siendo percibida de poca importancia).

Analizando las opiniones que tienen los voluntarios de la contribución que la Universidad tiene en el desarrollo de las habilidades transformacionales encontramos que no hay diferencias significativas, salvo

en la habilidad *Estimulación Intelectual* que pareciera ser la más fomentada por la Universidad.

En las respuestas de los entrevistados, la falta de contribución de la Universidad en el desarrollo de las demás habilidades se asociaría: (a) la falta de difusión de proyectos, (b) la propensión de valores tendientes a la individualidad y la competitividad y de allí, el énfasis en los resultados y aspectos burocráticos en detrimento de la importancia de los procesos, (c) falta de promoción de la motivación por parte de la Universidad y (d) el poco énfasis en lo comunitario, colectivo y en la formación de voluntarios. De las respuestas positivas respecto de la contribución de la Universidad en el desarrollo de habilidades transformacionales las más frecuentes fueron: (a) la formación académica y (b) la extensión.

Teniendo en cuenta que aproximadamente la mitad de la muestra considera que la Universidad contribuye al desarrollo de las habilidades y la otra mitad da lugar a otros puntos de vistas que no la consideran, se evidencia la diversidad de opiniones existentes en los voluntarios universitarios respecto del tema.

Se podría pensar que las acciones de los voluntarios, así como la formación que reciben en la Universidad deberían orientarse más a la adquisición de las habilidades ya que son necesarias para trabajo. Quienes gestionan las actividades de extensión universitaria deberían colaborar en la adquisición de dichas habilidades. Creemos oportuno poder continuar con esta línea de investigación sobre liderazgo en voluntarios rescatando su importancia para su aplicación en el ámbito universitario. De esta forma, poder posibilitar un puente entre la investigación y la extensión promoviendo que la misma Universidad brinde herramientas para desarrollar estas habilidades transformacionales en los voluntarios. Todo ello facilitaría que sea el mismo voluntario quien pueda liderar transformacionalmente a los sujetos destinatarios de su proyecto y no reducir sólo el liderazgo a la relación coordinador-voluntario.

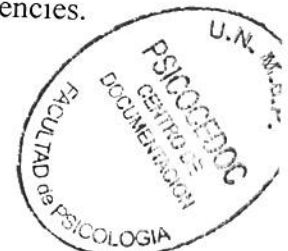
REFERENCIAS

- Allen, K. (2001, ago). Acción voluntaria y voluntariado: Construyendo un movimiento para el cambio social y económico. *4ª Asamblea Mundial de Civicus*, Vancouver.
- Angelique, H. (2001). Linking the academy to the community through internships: a model of service learning, student empowerment, and transformative education. *Sociological Practice: A Journal of Clinical and Applied Sociology*, 3, 37-53.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Argyris, C. (1964). *Integración de las Personas y de la Organización*. Nueva York: Wiley
- Avolio, B. J.; Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462.
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler set* (3ra.Edición). California: Mind Garden, Inc.
- Barracho, C. (2008). *Poder, autoridade e liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar*. Lisboa: Editora Universidade Lusíada.
- Bass, B. (1981). *Stodgill's handbook of leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 1, 5-21.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. MLQ Multifactor leadership questionnaire for research: Permission set. Redwood City, CA: Mindgarden.

- Bass, B., & Avolio, B. (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., & Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Boyd, B. (2002, dic). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. Paper presentado en: *The 29th National Agricultural Education Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Boyd, B. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. *Journal of Agricultural Education*, 44 (4), 47-56.
- Brudney, J. L. & Kellough, J. E. (2000). Volunteers in state government: Involvement, management and benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 111-130.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper, & Rowe.
- Bycio, P., Hackett, R., & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Canelón, J., & García, M. (2001). *Representaciones Sociales en Venezuela. Una experiencia en el Area de la Salud*.
- Casado, D., & Guillen, E. (1986). Los servicios sociales en perspectiva histórica. *Documentación Social*, 64, 181-196
- CENOC (2000). Informe de gestión (1995-1998). Secretaria de Desarrollo Social. Presidencia de la Nación. Bs. As. Argentina.
- Chacón, F. & Vecina, M.L. (1999). Análisis de la fiabilidad de un cuestionario de motivaciones del voluntariado en SIDA. *Psicothema*, 11 (1), 211-223.
- Chacón, F., & Vecina, M.L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Chinman, M. & Wandersman, A. (1999). The benefits and costs of volunteering in community organizations: review and practical implications. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (1), 46-64.

- Cnaan, R., & Goldberg-Glen, R.. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 269-284.
- Collins, M. (2001). *Michigan 4-H youth development agents perceptions of the importance of and their competence with selected volunteer management functions*. Tesis no publicada. Universidad de Ohio.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- 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 (1), 39-55.
- Culp, III, K., & Kohlhagen, B. S. (2004). Kentucky 4-H agents' perceptions of their level of competency and frequency of use of volunteer administration functions. *The Journal of Agricultural Education*, 45(2), 1-13.
- Culp, III, K., & Kohlhagen, B.S. (2001, dic). Kentucky 4-H agents' perceptions of their level of competency and frequency of use of volunteer administration functions. Paper presentado en: *Annual Conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*. Miami, FL.
- Culp, K., McKee, R., & Patrick, N. (2007). Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences. *The Journal of Extension*, 45 (6).
Extraído de: <http://www.joe.org/joe/2007december/a3.php>
- De Vries R., Roe R., & Taillieu T. (1997, may). *On charisma and need for leadership*. Presentado en Workshop on Transformational Leadership, Tilburgo.
- 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.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

- Deppe, C. (1998). *Ohio 4 H agents' perceptions of the level of importance and frequency of use of the eighteen components of the GEMS model of volunteer administration*. Máster Tesis no publicada. Universidad de Ohio.
- Deppe, C., & Culp, III. (2001). Ohio 4-H agents' perceptions of the level of importance and frequency of use of the eighteen components of the gems model of volunteer administration. *Journal of Agricultural Education*, 42 (4), 33-43.
- Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Eyler, J., & Giles, D. (1999). *Where's the learning in servicelearning?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fisher, J., & Cole, K. (1993). *Leadership and management of volunteer programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Fisher, J., & Cole, K. (2000). *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fleishman E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Furco, A. (2002). Institutionalizing service-learning in higher education. *Journal of Public Affairs*, 6, 39-67.
- Gibb, F. (1969). Leadership. En G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 205-282). Addison-Wesley: Reading, Mass.
- Gil Calvo, E. (1995). El voluntariado dentro de los movimientos sociales. En J. García Roca. *El voluntariado*. Valencia: Bancaja
- González, A.M., Negueruela, M., & Dávila, M.C. (2008). *Voluntariado apoyado por la empresa: Guía para entidades de acción social*. Madrid: Dirección General de Voluntariado y Promoción Social. Comunidad de Madrid.
- Halpin, A., & Winer, B. (1952). *The leadership behaviour of the airplane commander*. Columbus: Ohio State University.
- Hange, J., Seevers, B., & VanLeeuwen, D. (2002, dic). 4-H Youth Development Extension Agent's Attitudes Towards Volunteer Management Competencies.



- Paper presentado en: *The 29th National Agricultural Education Research Conference*. Las Vegas, NV.
- Hater, J., & Bass, B (1988). Superior's evaluations and subordinate perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hinck, S., & Brandell, M. (2000). The relationship between institutional support and campus acceptance of academic learning. *American Behavioral Scientist*, 43, 868-881.
- Holland, B. (2000). Institutional impacts and organizational issues related to service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning, Special Issue*, 52-60.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- House, R., Spangler, W., & Woyke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howell, J., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- 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.
- Irby, J. E. (1999, may). A beginning look at national issues: Are we all in this together? Paper presentado en: *Volunteerism Beyond 2000 Conference*. Estes Park, CO.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practice in relations to productivity and morale. En D. Cartwright, & A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 35-57). Nueva York: Row Paterson.

- Khatri, N., Alvin, N., & Hway Lee, T. (1999). Charisma and vision: an empirical study. *Asia Pacific Journal of Management*, 18, 373-393.
- King, J. E. (1998). *Ohio 4-H agent=s perceptions of the importance of and their competence with selected volunteer management competencies*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Ohio.
- Kohlhagen, B. S. (1999). *Kentucky 4 H agents' perceptions of the level of competency and frequency of use of volunteer development activities*. Máster Tesis no publicada. Universidad de Ohio.
- Latting, J. K. (1990). Identifying the "isms": Enabling social work students to confront their biases, *Journal of Social Work Education*, 26 (1), 36-44.
- Levin, M. (2002). *The Gift of Leadership: How to Relight the Volunteer Spirit in the 21st Century*. Columbia, MD: BAI, Inc.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study as autocracy and preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4, 415-430.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill
- Lopez Alonso, C. (1986). *Cuatro siglos de acción social de la beneficencia al bienestar social. Seminario de historia de la acción social*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- López-Cabanas, M. & Chacón, F. (1999). *Intervención psicosocial y servicios sociales: un enfoque participativo*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- McCaffree, J. (2007). Attracting and keeping volunteers in your organization. *J Am Diet Assoc.*, 107, 2045-2047.
- McLennan, J. & Birch, A. (2007). *Survey of new volunteers at twelve months: April-September 2005 entry cohorts-Revised*. Melbourne: La Trobe University.

- McLennan, J. & Birch, A. (2008) Resignations by CFS Volunteers. Bushfire Cooperative Research Centre. *CFS Report Number 1*. Melbourne: La Trobe University.
- McLennan, J., Birch, A., Cowlshaw, S., & Hayes, P. (2008, sep). I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignations and organisational responses. Paper presentado en: *Australian Psychological Society Annual Conference*. Hobart.
- Méndez Landa, M. T. (2009, jul). Voluntariado universitario, participación ciudadana y desarrollo. Paper presentado en: *IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México*. México.
- Mendoza Martínez, I.A., & Torres Solís, J. R. (2007, may). Perfil de liderazgo transformacional de gerentes de ventas de una empresa químico-farmacéutica de clase mundial en México. Paper presentado en: *XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C*. México.
- Moreira Martins, C. M. (2010). *Liderazgo Transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.
- Navarro y Scalabrini (2009, sep). Interés y liderazgo solidario. El voluntariado en organizaciones civiles y su desarrollo humano desde el análisis transaccional. Paper presentado en: *X Congreso de Análisis Transaccional Integrativo: "A.T. para todos: De la universidad a la comunidad"*. Buenos Aires.
- Netting, F. E., Nelson, H. W., Borders, K. & Huber, R. (2004). Volunteer and paid staff relationships: Implications for social work administration. *Administration in Social Work*, 28 (3/4), 69-89.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (4), 671-686.
- Ostrander, S. (2004). Democracy, civic participation, and the university: a comparative study of civic engagement on five campuses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 74-93.

- Perrino, T. (1999). Volunteerism in community first aid squads: Factors involved in motivating and maintaining members. *Dissertation Abstracts International Section B: The Sciences and Engineering*, 60 (2), 0863.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142
- Pratt, A. (1983). *Los salvadores del niño o la invención de la delincuencia*. Madrid: Siglo XXI.
- Rodríguez Mora, H. (2010). *El liderazgo transformacional como antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Ruíz Olabuénaga J. I. (2001), El voluntariado en España. *Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 3, 67-83.
- Sala prat, G. (1994). *El negocio de la pobreza*. Barcelona: APPIS.
- Sepúlveda Atehortúa, L. Y. (2009). *Caracterizar las variables de liderazgo transformacional que persiguen los seguidores los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- Stodgill, R. (1958). *Individual behaviour and group achievement*. Nueva York: Oxford University Press.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- Tecker, G., & Fidler, M. (1993). *Successful Association Leadership: Dimensions of 21st-Century Competency for the CEO*. Washington, DC: The Foundation of the American Society of Association Executives.
- Tepper, B, & Percy, P. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 734-744.
- Thompson, A. (1995). *El tercer sector en la historia Argentina*. Bs. As.: CEDES.
- Vecina, M.L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid.

- Vogelgesang, L., & Astin, A. (2000). Comparing the effects of service-learning and community service. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 7, 25-34.
- Vroom, V., & Jago, A. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wiggam, A. (1931). The biology of leadership. En: H. Metcalf (Ed.) *Business leadership* (pp. 13-32). Nueva York: Pitman.
- Yammarino, F., Spangler, W., & Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305

ANEXO I

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS RELEVADOS

Datos socio-demográficos

Género:

Edad:

Trabajo actual:

Educación/Formación:

Antigüedad en el trabajo de Voluntario:

Nombre del proyecto en el que participa:

ANEXO II

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

En la entrevista se consideraron las siguientes habilidades: *Consideración Individual*, *Estimación Intelectual*, *Motivación Inspiracional*, *Influencia Idealizada como atributo* e *Influencia Idealizada como comportamiento*. De cada una de ellas se debía responder las siguientes preguntas:

- ¿Considera que es una habilidad necesaria para el trabajo de un voluntario Universitario?
- ¿Cree que la Universidad contribuye al desarrollo de esta habilidad en los voluntarios?
- ¿Cómo cree que influye la Universidad en el desarrollo de esta habilidad en los Voluntarios, en caso de no influir la Universidad?. Especificar quién o quienes influyen en el desarrollo de la misma.
- ¿Qué nivel de desarrollo de esta habilidad cree que tienen los voluntarios del proyecto al que participa?
- Ejemplificar una situación concreta en la que el voluntario haya aplicado esta habilidad.
- Jerarquizar las 5 habilidades en función de su importancia para el trabajo del voluntario



ANEXO III

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Preguntas Entrevista de Incidentes Críticos

INCIDENTE FAVORABLE/ EXITOSO	INCIDENTE DESFAVORABLE/ NO EXITOSO
<p>Cuénteme una situación en su trabajo como Voluntario que evalúe como favorable/exitosa en el último año, situación en la que Ud. Haya tenido un papel importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo que llegara a esa situación? • ¿Quiénes intervinieron? • ¿Qué pensó en esa situación? • ¿Cómo se sintió? • ¿Qué hizo? (Al menos puntualice en 4 acciones que haya realizado describiendo claramente qué fue lo que hizo en cada una) • ¿Qué resultado se produjo? • ¿Por qué cree que lo que hizo influyo en el éxito de la situación relatada? 	<p>Cuénteme una situación en su trabajo como Voluntario que evalúe como desfavorable/no exitosa en el último año, situación en la que Ud. Haya tenido un papel importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hizo que llegara a esa situación? • ¿Quiénes intervinieron? • ¿Qué pensó en esa situación? • ¿Cómo se sintió? • ¿Qué hizo? (Al menos puntualice en 4 acciones que haya realizado describiendo claramente qué fue lo que hizo en cada una) • ¿Qué resultado se produjo? • ¿Por qué cree que lo que hizo influyo en el no éxito de la situación relatada?

ANEXO IV

CONTRIBUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD AL DESARROLLO DE LAS
HABILIDADES TRANSFORMACIONALES

Consideración Individual	Categorías
Desde prácticas comunitarias. Desde la aplicación de conocimiento a ONG.	Formación académica
Desde el trabajo de extensión.	Extensión
Cátedra dentro de la carrera de ingeniería de "liderazgo y responsabilidad social". Motivación, liderazgo, valores, ética. Trabajo sobre planificación estratégica de un emprendimiento a 5 años presentándole la situación en una cooperativa. Seminario de Prácticas comunitarias en la formación de estudiantes de ciencias económicas.	Formación académica
Difusión de actividades de extensión, prácticas comunitarias.	Extensión / Formación académica
A nivel académico: capacitación. A nivel extensión: tratar a cada uno desde su individualidad, desde los hechos. Extensión, centro de estudiantes. Da una devolución a la Universidad. No todos los alumnos lo absorben.	Extensión / Formación académica
Desde los profesores, o la difusión de las diferentes actividades que organiza la facultad.	Formación académica
Influye la universidad dando herramientas teóricas en docencia, investigación, las herramientas prácticas uno las tiene que buscar.	Formación académica / Investigación
Para mí influye desde las clases, de los profesores.	Formación académica
Los profesores de la Facultad.	Formación académica
Estimulación Intelectual	
Extensión.	Extensión
En las capacitaciones.	Formación académica
Hay una transformación en la que el nuevo plan de estudios sí, pero la vieja no. A partir de extensión, los profesores jóvenes también estimulan mucho.	Extensión/ Formación académica
A través del funcionamiento del voluntariado.	Extensión
De las cátedras. Queda en manos del estudiante la gestión del comportamiento.	Formación académica

Motivación Inspiracional	
A lo largo de toda la carrera.	Formación académica
Desde la secretaria de extensión.	Extensión
En toda la educación de grado.	Formación académica
Desde las cátedras.	Formación académica
Aprenden desde la formación, formas de liderazgo desde lo teórico.	Formación académica
Lo académico y la extensión.	Formación académica /Extensión
La fuerza que está haciendo la extensión para ir más allá de lo local.	Extensión
Quienes influyen o podrían influir es el centro de estudiantes, este es una de las bases.	Centro de Estudiantes
Profesores del proyecto de extensión.	Extensión
Influencia Idealizada como Atributo	
A través de las prácticas comunitarias y del voluntariado	Extensión / Formación académica
Desde lo académico y la formación.	Formación académica
Desde la extensión pero no incluye tanto como debería influir ya que son pocos los voluntarios en relación a la cantidad de alumnos.	Extensión
A través de los directores de extensión.	Extensión
A través del programa curricular.	Formación académica
Los docentes, desde el respeto.	Formación académica
El tipo de clases (magistrales, directivas, no se puede cuestionar al docente, todo lo que diga está bien), las cursadas están orientadas a aceptar y repetir.	Formación académica
Metodologías de estudio, prácticas, seminarios, la interacción unos con otros con el docente, o interacción con el docente con menos de diez alumnos (cosa que no es muy característico).	Formación académica
Por la valoración que se le otorga al título desde todas las facultades en general.	Formación académica
Influencia idealizada como Comportamiento	
Es transversal, desde la cursada, la institución en general.	Formación académica
Desde la secretaria de extensión, desde cero como estudiantes (ya que se forman en la universidad).	Extensión / Formación

	académica
Desde el programa de prácticas comunitarias (requisito curricular), lo que si debería evaluarse el año a realizarse, ya que lo puedes hacer en cualquier año de la carrera, también otros programas como el de redes.	Formación académica / Extensión
Programas curriculares.	Formación académica
Desde las catedras. Cuestiones del día a día “se hace lo que yo digo no lo que yo hago”, generalmente.	Formación académica
Seminario de extensión, ahora sobre todo generan espacios.	Extensión/
Materia en específico: Deontología. Reglamentos y estatutos de estudiantes y docentes que indican como comportarse.	Formación académica
Instrucción de docentes y materias.	Formación académica
Materia particular: ética. Las materias en si apuntan a la dignidad. Proyectos de extensión de la persona.	Extensión / Formación académica
Practicas comunitarias.	Formación académica

ANEXO V: ACCIONES EXITOSAS DE LOS VOLUNTARIOS

Consideración individual	Estimulación intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada como Atributo	Influencia idealizada como Comportamiento	Otras*
Preparación de material a trabajar.	Brindar herramientas (hace referencia a buscar nuevas formas de hacer).	Promover y buscar información sobre la comunidad Wichi.		Trabajar en equipo (en el sentido de comunicar una misión colectiva).	Armar circuitos turísticos.
Dialogar con chicos de una clase que se encontraban peleando para reconciliar la relación.	Pensar la idea.	Exponer ante municipalidad pedido de agua y cloacas.			Realizar una feria.
Comunicación con autoridades del colegio.	Proponer un espacio lector para los niños de la escuela de Monte Terrabusi.	Vender artesanías de la comunidad Wichi.			Organizar el lugar.
Participar en juegos con los niños de la escuela.	Promover y buscar información sobre la comunidad Wichi.	Diálogo con secretaria de extensión (se refiere a hacer que crean en la causa del proyecto).			Averiguar precios.
Solicitar entrevista con la escuela de Salta.	Cuestionamiento de los supuestos del manual y planteo de un nuevo enfoque.	Conseguir el primer punto de venta.			Dejar anotado en un papel las acciones a realizar.
Crear nuevos vínculos.	Realizar cambios y modificaciones en manual.	Lanzamiento de un curso sobre emprendedurismo.			Realizar peñas, rifas para juntar fondos y

Voluntariado universitario y habilidades transformacionales

Crear nexo con la comunidad de embarcación ya que la conocía.	Debatir acerca de supuestos del manual	Visualizar los objetivos.	donaciones.
Preguntar a una voluntaria sobre el proyecto que estaba participando.	Brindar asesoramiento en el contrato.	Llamar y restablecer relaciones.	Enviar dinero recaudado junto con ropa y alimento.
El diseño del sistema y armado del mismo.	Plantear problemáticas.	Trabajar en equipo.	Realizar de un manual (previo cuestionamiento de supuestos, y planteo de nuevo enfoque).
Contactar vía mail.	Buscar elementos y recursos necesarios para el dictado de un curso (el objetivo era estimular creatividad).	Coordinar encuentros (se refiere a acrecentar la confianza por el alcance de los objetivos).	Realizar inscripciones y armado de la planilla de costo.
Contestar, responder las consultas.	Recorrer los montes con la comunidad para encontrar plantas y materiales para las artesanías (refiere a estar estimulando a pensar las artesanías con materiales distintos a los ya usados).	Permitir que ellos elijan los temas a tratar en el dictado de charlas y cursos.	Colaborar en la organización de eventos.
Dictar cursos.	Releer el manual (cuestionamiento de supuestos y planteo de nuevo enfoque).	Contactar y confirmar asistencia.	
Solicitar firmas y autorización en secretaría de extensión.		Difundir.	
		Realizar salidas y recorridos por	

		las huertas para ver los logros obtenidos por los productores y que se puede seguir haciendo.			
Contactar emprendedores.		Hablar con una productora para que acompañe a comprar productos para elaborar después.			
Preselección de emprendedores.		Mantener contacto con la comunidad (con el fin de seguir incentivando).			
Enviar mails para alta de emprendedores.		Mostrar interés sobre el tema que ellos planteaban.			
Seguimiento técnico.		Empujar a vender mas que a producir			
Contactar a los que tenían que enviar material.		Seguir a los voluntarios y hacer lo que ellos le enseñan.			
Llamado por teléfono para solicitar entrevistas.		Presentar el proyecto (se refiere a acrecentar la confianza por el alcance de los objetivos).			
Contactar con catering para recepción en refrigerio del curso.		Voluntear a los vecinos para que se informen de lo que pasaba (se refiere a apelar a las intuiciones).			
Mandar mails para preguntar horarios en que se reunía el grupo para insertarse en él.		Armar afiches para la difusión de información.			
Aclarar al diseñador las modificaciones del logo.					
Buscar y conseguir un lugar para					

desarrollar el proyecto.					
Colaborar en el armado del curso (hace referencia a la formación y la instrucción).					
Mandar correos.					
Organizar talleres (hace referencia a la creación de oportunidades de aprendizaje).					
Escuchar otras intervenciones de voluntarios.					
Realizar visitas domiciliarias con respecto a la salud primaria.					
Realizar prácticas hospitalarias para atender a la comunidad Wichi.					
Realizar seguimientos.					
Seguir trabajando con ellos (personas destinadas a ayudar en el proyecto).					
Organizar capacitaciones (hace referencia a la instrucción y a la formación).					
Gestionar asignaciones universales.					
Adaptar cursos a población a trabajar.					
Transmitir conocimiento.					
Realizar censo.					

Ayudar a compañeros a censar.						
Visita guiada a los niños a los laboratorios de Ingeniería.						
Colaborar para la independencia de cada uno de los integrantes de la comunidad Wichi.						
Escuchar sus demandas.						
Brindar herramientas a la comunidad Wichi: información cultural, sociopolítico y laboral para que puedan manejarse, aprendizaje, prevención.						
Ayudar en la reproducción de la radio (incluía la preparación y la formación del programa).						
Concurrir a las reuniones y debates.						
Formar a las personas.						
Realizar entrevistas para conocer y ver necesidades de la comunidad Wichi.						
Acompañar a los vecinos para que se organicen y pudieran dar la charla sobre su problemática.						
Realizar charlas para hacer huertas.						
Comunicarse con el diseñador del logo del equipo de extensión.						

Guiar al emprendedor.							
El diseño del sistema y armado del mismo (el fin era supervisar tareas).							
Elaborar programa del curso (para formar e instruir).							
Dictar clases en una escuela (se refiere a formación).							
Fijar reuniones (se refería a incrementar responsabilidades).							
Distribuir tareas (delegar tareas e incrementar responsabilidades).							
Realización de un nuevo manual.							
Realizar charlas en la comunidad Wichí.							
Aplicar dinámicas en talleres.							
Armado del Power Point para capacitar a los emprendedores.							

Nota. *La categoría residual "Otras" incluye básicamente acciones relacionadas con la resolución de irregularidades (acciones más transaccionales), acciones vinculadas al manejo del dinero y acciones relacionadas con la organización de eventos.

ACCIONES NO EXITOSAS DE LOS VOLUNTARIOS

Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Motivación Inspiracional	Influencia Idealizada como Atributo	Influencia Idealizada como Comportamiento	Otras*
Participar de la organización de un taller a los emprendedores (se refería a apoyo en caso de dificultades)	Convocar de reunión para tratar problemas de grupo (se refiere a poder estimularlos a pensar desde otras perspectivas).	Lograr encuentros pautados			Participar en el diseño de la oficina
Acompañar a la docente	Dialogar con el grupo y brindar ejemplos que ayuden a resolver situaciones	Mandar cartas a secretaria de extensión, al responsable del área.			Realizar un pedido de intervención a la municipalidad por el pedido de agua y cloacas en el barrio.
Brindar sugerencias a tutores (se refería supervisar y desarrollar el potencial)	Elaborar proyecto (se refiere a crear oportunidades de aprendizaje)	Guiar hacia la búsqueda de publicidad (se refería a orientar a la acción, al esfuerzo extra)			Trasladar las donaciones
Capacitar, formar emprendedores	Plantear nuevas propuestas	Difundir			Realizar de un plano con distribución de muebles mediante el uso de Corell Draw.
Organizar tutoría para los emprendedores (para capacitar)	Denunciar al Presidente y su hijo que intentaron hacer daño material a otros.	Solicitar a la directora apoyo económico (Dar perspectiva al proyecto, crear un visión de futuro atractiva.)			Llamar al personal del mantenimiento

Orientar al emprendedor	Realizar asambleas para decidir	Realizar una futura capacitación docente desde la tecnología de materiales (se refería ser proactivo en los pensamientos e ideas.)	Establecer horarios.
Contacto con coordinador.	Hablar con el presidente de la sociedad de fomento, cuestionando su accionar.	Buscar inversores	Armado de carpetas para armar inversiones
Escuchar al emprendedor implica demostrar el interés en lo que trae como problemática o planteo.	Convocar de reunión para tratar problemas de grupo	Intentar cada 15 días reunirnos.	Armar un plan de negocio
Comunicarse por mail	Dialogar con coordinador (en referencia a reformular problemas, solicitar nuevas soluciones)	Establecer pautas de continuidad.	
Armar la dinámica del taller	Pintar en las garitas a favor del agua potable y cloacas.(se refiere a difundir nuevas ideas de una manera creativa)	Dialogar continuamente con voluntarios (se refiere a que el fin de tal diálogo tenía como intención seguir incentivándolos en la tarea)	
Asesorarse con estudiantes de Económicas		Arreglar con las personas de coordinación para que alguien estuviera cuando se tenía que arreglar.	

Dialogo con abogados por juicios de insania.		Acordar distintos horarios en que puedan asistir la mayor parte de los voluntarios.			
Ayudar en la realización de cartas (que ellos mismos hicieron) explicitando los motivos por los cuales querían cobrar (se refería a apoyo en caso de dificultades)		Tratar de integrar al grupo			
Ofrecer herramientas para poner cables para electricidad		Intentar cambiar el horario de capacitación			
Realización de reuniones		Comunicarse con extensión (se refería a dar significado al proyecto, inspirar, hacer que crean en la causa)			
Contactar a los referentes que expresan interés en el taller		Ser intermediaria en la situación, coordinando el equipo en esa reunión.			
Convocar		Llamar a los voluntarios intentando ayudarlos para que se restablezcan en el equipo.			
Escuchar lo que sucedía en el barrio		Favorecer la comunicación y el dialogo entre compañeros			
Escuchar como se habían		Pasar por alto la parte			

Voluntariado universitario y habilidades transformacionales

sentido los emprendedores		teórica de la clase, y hacer cosas mas entretenidas para los chicos.			
Asistir a reuniones en el sindicato con secretario, camioneros y la directora del proyecto.		Promover acciones para juntar ropa y alimentos			
Tratar de calmar a la gente					
Establecer diferentes canales de comunicación con los docentes.					
Referenciar a los padres sobre el reciclado y posible maquinaria a implementar.					
Reunirse con los vecinos (se refería a sensibilizarse a necesidades y deseos individuales)					
Capacitar a otra persona para dictar las estrategias (en referencia a delegar responsabilidad)					

Nota. *La categoría residual "Otras" incluye básicamente acciones relacionadas con la resolución de irregularidades (acciones más transaccionales), acciones vinculadas al manejo del dinero y acciones relacionadas con la organización de eventos.