

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



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

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



FACULTAD *de* CIENCIAS
ECONÓMICAS *y* SOCIALES



FACES



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

Revista FACES

DIRECTOR

Esp. Mónica Mabel Biasone
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata.
Argentina

COMITÉ EDITORIAL

Patricia Alegre
Mariana Foutel
Elsa M. Rodríguez
Gustavo Rondi
Cristian Merlino Santesteban
Patricia Santo Mauro

SECRETARIA COMITÉ EDITORIAL

Susana E. Wilches

REVISIÓN DE VERSIONES EN INGLÉS

Alicia Streitenberger

CORRECCIÓN DE ESTILO

Prof. Analía Carrizo

DIAGRAMACIÓN Y ARMADO

Mundo Impresos,
mundoimpresos@gmail.com

Los artículos científicos fueron sometidos a referato externo.

Registrada en:

Latindex
Dialnet
ASFA (Aquatic Sciences and Fisheries Abstracts)

ISSN 0328-4050
ISSN En Línea 1852-6535

FACES, creada en 1995, es una publicación de periodicidad semestral editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La revista publica colaboraciones relacionadas con la investigación y el desarrollo de las ciencias económicas y sociales.

Las opiniones expresadas en los trabajos son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Institución

Versión a texto completo en Portal Nulan. FCEyS UNMdP
<http://nulan.mdp.edu.ar>

Correspondencia y remisión de trabajos

FACES
FCEyS. UNMdP
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina
faces@eco.mdp.edu.ar
facesmdp@gmail.com

Canje

Centro de Documentación
FCEyS. UNMdP
CC 462. B7600 Mar del Plata, Argentina
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu>

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos mencionando la fuente y sin alterar su contenido. Se requiere la autorización de los editores para otros usos.

Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas

Leadership and volunteering in no lucrative organizations

Yamila F. Silva Peralta¹², Raúl E. de Vega¹, Alicia B. López¹

¹Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

²Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

yasilpe@hotmail.com, raul2803@gmail.com, alicia.lopez@educ.ar

Resumen

Desde el año 2001 el grupo Tercer Sector, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, investiga a los distintos actores e interrelaciones presentes en las organizaciones no lucrativas. Esta revisión teórica pretende discutir la relevancia del liderazgo en organizaciones no lucrativas, en especial, el liderazgo transformacional para el trabajo de voluntariado. Se proponen nuevos interrogantes para futuras líneas de investigación.

Palabras clave: Voluntariado, liderazgo, liderazgo transformacional, organizaciones no lucrativas

Abstract

Since 2001 "Third Sector" group from FCES-UNMDP has been researching different actors and relationships in non lucrative organizations. This theoretical review proposes leadership relevance discussion in non lucrative organizations, especially transformational leadership relevance fro volunteering work. New questions for future research lines are proposed.

Keywords: Volunteering, leadership, transformational leadership, non lucrative organizations

1. Introducción

En esta revisión se pone en discusión la importancia del liderazgo, en especial, el liderazgo transformacional en equipos de voluntarios y organizaciones no lucrativas de la ciudad de Mar del Plata. La misma se basó en una búsqueda aleatoria de documentos que exponen un estudio científico de las nociones de voluntariado y liderazgo, publicados en bases o portales latinoamericanos y norteamericanos (*Redalyc*, *Scielo* y *EBSCO Host*). Se articula la revisión teórica realizada por el grupo "Tercer Sector" de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata (FCEyS-UNMDP) con los resultados de las actividades de extensión llevadas a cabo por el mismo en

diferentes organizaciones.

Desde finales del siglo pasado, la literatura científica muestra estudios que evalúan variables relacionadas al liderazgo en contextos de voluntariado. A partir del modo de trabajo en organizaciones lucrativas (trabajo remunerado) y no lucrativas (trabajo voluntario), es de esperar alguna diferencia significativa en las cualidades del liderazgo.

A continuación, se define el trabajo voluntario a partir de la revisión teórica.

2. Voluntariado: revisión teórica

Según Chacón y Vecina Jiménez (2002) el término *voluntario* se refiere a la persona que elige libremente ayudar o brindar un servicio a otras que, en principio, son desconocidas, sin recibir ni esperar recompensa económica, en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro.

La literatura muestra investigaciones sobre voluntariado que podrían clasificarse de la siguiente forma:

(a) estudios comparativos mediante encuestas que miden variables psicológicas como la empatía (Barz, 2001; Omoto y Snyder, 1995; Unger y Thumuluri, 1997), el bienestar subjetivo (Cusack, 1994; Fischer y Schaffer, 1993), la autoestima, la salud autoevaluada, el logro educacional y profesional, la habilidad funcional y la mortalidad (Wilson, 2000), la satisfacción vital (Harlow y Cantor, 1996; Van 2000), entre otras. También hay análisis que evalúan variables sociodemográficas de grupos voluntarios y no voluntarios como el género, la edad y la situación laboral (Dávila del Valle y Chacón Fuentes, 2005; Smith, 1994);

(b) estudios descriptivos en diferentes organizaciones (sin establecer comparaciones entre grupos) y

(c) estudios que se centran en medir la motivación (Chacón y Vecina Jiménez, 1999; Zurdo Alaguero, 2003, entre otros), el compromiso (Wilson y Musick, 1999) y la permanencia de los voluntarios en las organizaciones (Clary y Snyder, 1991).

Para iluminar la fase exploratoria de esta investigación, los autores adscriben a esta última corriente de pensamiento. Es un interesante punto de partida que explicaría la influencia del liderazgo en el compromiso y permanencia de los voluntarios en las organizaciones no lucrativas.

Según el modelo de Omoto y Snyder (1995) son tres las etapas a considerar para el análisis de la permanencia del voluntario:

(a) antecedentes: variables individuales que influyen en la determinación de ser voluntario;

(b) experiencia de voluntariado: variables organizacionales y grupales que repercuten en los niveles de satisfacción y compromiso, y

(c) consecuencias: los autores se refieren a la permanencia del voluntario.

Otros estudiosos como Hunot y Rosenbach (1998), clasificaron los tipos de reconocimientos determinantes para la permanencia y el compromiso dentro del voluntario; éstos son: **reconocimiento del rol, apoyo al rol, entrenamiento y acreditación**. Por su parte, Perrino (1999) agrega la participación y el *feedback*.

De acuerdo a cómo perciba el voluntario, la supervisión y reconocimiento recibidos será su permanencia (McLennan y Birch, 2007; Tsai, 2001, entre otros). Todas estas últimas variables se relacionan directamente con el liderazgo ejercido por quien supervisa o coordina el trabajo de los voluntarios.

3. Liderazgo y voluntariado: revisión teórica

Son tres los grandes modelos teóricos que marcaron la investigación del liderazgo en las organizaciones durante el siglo pasado:

(a) el modelo de rasgos, a partir de 1930;

(b) el modelo conductista, en los años cincuenta y

(c) el modelo de contingencias, durante los años sesenta y setenta.

Según los teóricos de los rasgos hay características físicas, mentales y sociales innatas que marcan la diferencia entre el líder y el no líder. Según los teóricos conductistas, todo lo que hace a un líder puede entrenarse. Los teóricos de contingencias, en cambio, consideran las características del contexto y las variables como moderadoras de la relación entre el líder y sus seguidores.

Las últimas teorías proponen la transformación como clave del liderazgo. En este contexto, el Modelo de Liderazgo de Rango Total (MLRT) (Avolio y Bass, 2004) se presenta como integrador y superador de los modelos anteriores y será considerado el marco teórico de esta investigación.

Desde esta perspectiva, el término **liderazgo** será entendido como proceso de influencia; ya no como un rol específico, sino como una habilidad social transversal. Según este modelo, liderar implica procesos de consideración, estimulación, motivación e influencia, entre otros.

Otra cuestión a discutir es determinar si el análisis de liderazgo en el

contexto de voluntariado se aplica sólo a las personas que dirigen, supervisan o coordinan el trabajo de los voluntarios o se amplía a los propios voluntarios, más allá de su formalidad en el organigrama de la organización. Como afirma Silva Peralta (2012), el voluntario es un agente de cambio, un transformador social; por ello, es necesario discutir la importancia del liderazgo en su perfil.

Silva Peralta, (2010) clasifica las investigaciones sobre liderazgo en contextos de voluntariado según la persona en la que se evalúa esta habilidad. Existen investigaciones que miden el liderazgo de quien dirige, supervisa o coordina a los voluntarios (Brudney y Kellough, 2000; Fisher y Cole, 2000; Levin, 2002; McCaffree, 2007; McLennan *et al*, 2008; Netting *et al.*, 2004).

Existen, asimismo, recientes investigaciones que miden el liderazgo de los voluntarios, aunque éstos no tengan personal a cargo en la organización. En esta línea investigativa, se pueden incluir los estudios de Culp *et al.*, (2007) y de Tecker y Fidler (1993) que dentro de las competencias críticas necesarias para un voluntario, incluyen la del liderazgo. Este liderazgo considera aspectos tales como: planificación y conducción de reuniones, eventos o actividades concretas, formación y desarrollo de otras personas.

Para ejemplificar lo que representa “liderar voluntarios”, algunas acciones presentes son: entender sus necesidades o expectativas, reconocer dificultades o logros, prevenir el desgaste laboral, detectar obstáculos o irregularidades, clarificar roles, inspirar confianza o motivar, mostrar integridad/consistencia, promover un buen clima de trabajo, entre otras cuestiones. Todas ellas pueden incluirse en el marco teórico del MLRT, adoptado para esta investigación.

Según Avolio y Bass (2004) el líder transformacional presenta las siguientes características:

(a) tiene habilidad de influenciar a través de valores, creencias y comportamientos,

(b) es motivador - desafiante,

(c) es estimulador de pensamientos y supuestos,

(d) es considerado hacia los demás y

(e) conduce a un desempeño más allá de las expectativas de los seguidores, porque eleva los deseos de logro y superación, desplegando un sentido fuerte de confianza y promoviendo estímulos para la auto-superación.

Esta investigación se focaliza en las habilidades de tipo transformacional: Consideración Individual, Estimulación Intelectual,

Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada (como atributo y comportamiento). Exponemos la descripción puntual de cada una de ellas: (a) Consideración Individual, significa un trato único y particular a cada seguidor, identificando sus necesidades personales de apoyo y desarrollo y apreciando cada una de sus contribuciones. (b) Estimulación Intelectual, se refiere al cuestionamiento y desafío de suposiciones y problemas y la estimulación de la creatividad e innovación en los seguidores. (c) Motivación Inspiracional, está relacionada con la comunicación de una visión trascendental, deseable y significativa para los seguidores, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que este enfoque es posible. (d) Influencia Idealizada (como atributo y comportamiento), implica que el líder funcione como modelo a seguir, provocando identificación, admiración y deseo de imitación fuerte por parte de sus seguidores; ganándose el respeto y la confianza; transmitiendo un sentido de misión colectiva y manifestando comportamientos éticos y morales.

Al no encontrarse investigaciones que midan las variables de este modelo teórico en grupos de voluntarios, se decidió avanzar en esta exploración (Avolio y Bass, 2004).

4. Conclusiones

A pesar de que el liderazgo es objeto de estudio de varias disciplinas desde hace casi un siglo, aún se mantienen varios interrogantes vigentes con respecto a su conceptualización. En particular, en cuanto al liderazgo dentro de las organizaciones asociativas, específicamente las no lucrativas, donde el trabajo es eminentemente voluntario.

Consideramos que la temática presentada en esta revisión es novedosa dado que no se han encontrado estudios previos que evalúen las variables propuestas y, mucho menos, que analicen el liderazgo de los propios voluntarios, ya que las investigaciones examinadas se centran en los roles jerárquicos de las organizaciones y definen al liderazgo teniendo en cuenta la posición dentro de la estructura organizacional.

Surgieron distintas teorías y modelos para abordarlo. La mayoría se enfocan en el liderazgo a partir de un rol y una posición jerárquica. Sin embargo, no se encontraron estudios que observen el liderazgo desde una perspectiva transformacional entre los mismos voluntarios, cuestión que estimamos relevante a la hora de evaluar el trabajo que desempeñan los voluntarios en diferentes organizaciones no lucrativas de la ciudad de

Mar del Plata.

Los autores consultados reflejan el creciente interés por comprender el trabajo de los voluntarios con miras a generar mayor compromiso, el cual permitiría prever la permanencia de los mismos dentro de la organización. Avanzar en la exploración de aquellas variables que incrementan el compromiso de los voluntarios, aportará mejores herramientas para su comprensión. Creemos que el tipo de liderazgo que se ejerza en las organizaciones no lucrativas es una de las variables de relevancia; futuros estudios deberían considerar dicha articulación.

Se proponen nuevos interrogantes en relación a la temática de investigación, partiendo de la demanda manifiesta que los directivos y coordinadores de organizaciones no lucrativas de la ciudad de Mar del Plata realizan. Éstos requieren entrenamiento específico para ser líderes transformacionales. En tal sentido, es lícito el interrogante: ¿la Universidad Nacional de Mar del Plata, a través de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, puede contribuir en este objetivo? También se evidencia que los voluntarios de dichas organizaciones necesitan desarrollar habilidades transformacionales para influir, motivar, estimular y considerar a las personas destinatarias de sus servicios: ¿están actualmente capacitados para ejercer dichas habilidades?, ¿de qué forma un desarrollo mayor o menor de las habilidades transformacionales en los Coordinadores influye en el compromiso y la motivación de los voluntarios?, ¿el liderazgo transformacional de los Coordinadores promueve el desarrollo de habilidades transformacionales en los voluntarios?, ¿qué facilitadores y/o obstaculizadores de un liderazgo transformacional se encuentran en las organizaciones no lucrativas de la ciudad de Mar del Plata? Futuros estudios podrían considerar como preguntas de investigación algunos de estos interrogantes.

De distintos relevamientos realizados a través de encuestas, cuestionarios específicos y entrevistas semi-estructuradas, se conoce la demanda de entrenamiento específico para los líderes de estas organizaciones. Las dimensiones Consideración Individual y Motivación Inspiracional se ubican como las más relevantes para la coordinación de voluntarios y para el trabajo de éstos como tales. La Influencia Idealizada se percibe por los voluntarios y coordinadores de voluntarios como una habilidad vinculada a una posición jerárquica, no obstante en las organizaciones de carácter lucrativo, no es una habilidad tan valorada como las demás por los voluntarios que vienen participando de la investigación. Urge desarrollar habilidades transformacionales entre los

voluntarios de acuerdo a testimonios analizados en entrevistas preliminares.

Acorde con el compromiso social de la Universidad Nacional de Mar del Plata respecto de su comunidad, es pertinente relacionar los interrogantes previos con la demanda manifiesta de las organizaciones participantes de su zona de influencia. Ya podemos vislumbrar el impacto de la formación y desarrollo de voluntarios en estas habilidades, siendo que resultan relevantes para los participantes de la investigación y se ajustan a los roles que cada uno de ellos desempeña en su carácter de voluntario.

Hoy en día las organizaciones requieren líderes genuinos, con habilidades sociales que se orienten al cambio, que puedan generar compromiso de sus seguidores en este proceso transformador. Nuestra reciente experiencia en extensión pone en evidencia la falta de formación y entrenamiento en estas habilidades que declaran querer desarrollar los miembros de organizaciones no lucrativas de la ciudad de Mar del Plata. Esperamos contribuir con nuestros resultados de investigación, a la conformación de equipos de trabajo transformacionales que potencien sus habilidades de consideración, estimulación, motivación e influencia tanto dentro de la organización como fuera de la misma, es decir, en cada una de las comunidades, barrios o grupos en los que intervengan estimule una mayor competencia.

Bibliografía

- Avolio, Bernard M. y Bass, Bruce (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. California: Mind Garden, Inc.
- Barz, Michelle Lee (2001). "Assessing suicide hotline volunteers' empathy and motivations". *Dissertation abstract international Section B: The Sciences and Engineering*, 62 (3-B), 1563.
- Brudney, Jeffrey y Kellough, Edward. (2000). "Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (111), 111-130.
- Clary, E. Gil y Snyder, Mark (1999). "The Motivations to volunteer: theoretical and practical considerations". *Current directions in psychological science*, 8 (5), 156-159.
- Cnaan, Ram, Handy, Femida y Wadsworth, Margaret (1996). "Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations". *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25 (3), 364-383.

- Culp, Ken, McKee, Renee y Patrick, Nestor (2007). "Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences". *The Journal of Extension*, 45 (6).
- Cusack, Sandra (1994). "Developing leadership in the third age: An ethnographic study of leadership in a seniors' center". *Journal of Applied Gerontology*, 13, 127-142.
- Chacón Fuertes, Fernando y Vecina Jiménez, María (1999). "Motivaciones del voluntariado que trabaja con enfermos de SIDA o Cáncer". *Psykhé*, 18 (1), 125-131.
- Chacón Fuertes, Fernando y Vecina Jiménez, María L. (2002). *Gestión del voluntariado*. Madrid: Síntesis.
- Dávila de León, María y Chacón Fuertes, Fernando (2005). "Variables sociodemográficas y permanencia de diferentes tipos de voluntariado". *Papeles del Psicólogo*, 89, 44-57.
- Fischer, Lucy y Schaffer, Kay (1993). *Older volunteers: A guide to research y practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fisher, James y Cole, Kathleen. (2000). *Leadership and Management of Volunteer Programs: A Guide for Volunteer Administrators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harlow, Robert y Cantor, Nancy (1996). "Still participating after all these years: A study of life task participation in later life". *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1235-1249.
- Hunot, Vivien y Rosenbach, Aalan (1998). "Factors in influencing the attitudes and commitment of volunteer alcohol counsellors". *British Journal of Guidance and Counselling*, 26 (3), 353-364.
- Levin, Mark (2002). *The Gift of Leadership: How to Relight the Volunteer Spirit in the 21st Century*. Columbia, MD: BAI, Inc.
- McCaffree, Jim (2007). "Attracting and keeping volunteers in your organization". *JAm Diet Association*, 107, 2045-2047.
- McLennan, Jim y Birch, Adrian (2007). *Survey of new volunteers at TWELVE months: April-September 2005 entry cohorts-Revised*. Melbourne: La Trobe University.
- McLennan, Jim, Birch, Adiarn, Cowlshaw, Sean y Hayes, Peter (2008, sep). "I quit! Leadership and satisfaction with the volunteer role: Resignations and organizational responses". Paper presented at the *Australian Psychological Society Annual Conference*. Hobart.
- Netting, Ellen, Nelson, Wayne, Borders, Kevin y Huber, Ruth. (2004). "Volunteer and paid staff relationships: Implications for social work administration". *Administration in Social Work*, 28 (3/4), 69-89.
- Omoto, Allen y Snyder, Mark (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.
- Perrino, Tatiana (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-B), 0863.
- Silva Peralta, Yamila (2010). "El liderazgo del voluntario: Aproximación conceptual". *Anuario de Proyectos e Informes de Becarios de Investigación*, 7, 424-428.
- Silva Peralta, Yamila (2012). *Voluntariado y liderazgo. Aportes teóricos*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Smith, David (1994). "Determinants of voluntary association participation and volunteering: a literature review". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23 (3), 243-263.
- Tecker, Glen y Fidler, Marybeth (1993). *Successful Association Leadership: Dimensions of 21st-Century Competency for the CEO*. Washington, DC: The Foundation of the American Society of Association Executives.
- Tsai, Chin-Fen (2001). "An exploration of volunteers' motivation and job satisfaction in Arkansas literacy councils". *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 61 (9-A), 3442.
- Unger, Lynette y Thummuluri, Lackshmi (1997). "Trait empathy and continuous helping: The case of voluntarism". *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12 (3), 785-800.
- Van, Willigen (2000). "Differential benefits of volunteering across the life course". *Journal of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 155B (5), S308-S318.
- Wilson, John (2000). "Volunteering". *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wilson, John y Musick, Marc (1999). "Attachment to volunteering". *Sociological Forum*, 14 (2), 243-272.
- Zurdo Alaguero, Ángel. (2003). "Voluntariado y estructura social: fundones sociales y límites". *Las entidades voluntarias de acción social en España: Informe General*. Madrid: Fundación Foessa.