

Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata

Younger and older volunteers' transactional and transformational leadership at Mar del Plata

Yamila Silva Peralta(*), Cintia Olsen, Lucía Pezzi, Noelia Sanjurjo

Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina

(*) yamilasilvaperalta@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación exploratoria-descriptiva-comparativa tuvo como finalidad caracterizar el liderazgo transaccional y transformacional en voluntarios de la ciudad de Mar del Plata y, específicamente, comparar el liderazgo en voluntarios jóvenes y adultos. Para ello se administró el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x). La muestra de esta investigación fue intencional, no probabilística, compuesta por voluntarios jóvenes y adultos de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata. Se hipotetizó que en el grupo de voluntarios jóvenes el liderazgo sería más transformacional que en grupo de voluntarios adultos y que éste último sería más transaccional. Se calculó descriptivos básicos y se aplicó pruebas no paramétricas para identificar diferencias por grupos. Los resultados indican que sólo habría diferencias críticas entre los voluntarios menores de 30 años y los voluntarios de 60 años o más, en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva. En las restantes dimensiones transaccionales, transformacionales y laissez faire no se encontraron diferencias significativas entre grupos.

Palabras clave: liderazgo transaccional; liderazgo transformacional; voluntariado; organizaciones no lucrativas

ABSTRACT

This exploratory, descriptive and comparative research was developed to characterize transactional and transformational leadership of non-lucrative organizations volunteers' at Mar del Plata, Argentina, and to compare younger and older volunteers specifically. For this purpose, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) was administered. The sample was intentional, non-probabilistic, composed by younger and older non lucrative organizations volunteers at Mar del Plata, Argentina. It was hypothesized that younger volunteers' group would be more transformational than older volunteers' group, and the last one would be more transactional. Descriptive statistics and non-parametric tests were applied to identify groups' differences. Results show critical differences between less than 30 year-old and 60 year-old or more volunteers in Passive Management by Exception transactional dimension. There were no critical differences related to the other transactional, transformational and laissez faire dimensions between groups.

Keywords: non-lucrative organizations; transactional leadership; transformational leadership; volunteering

Patrocinio: CONICET, Argentina

Como citar este artículo: Silva Peralta, Y., Olsen, C., Pezzi, L., Sanjurjo, N. (2016) Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperspectivas* 15(3), 145-156. DOI: 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769

Recibido: 01 octubre 2015

Aceptado: 12 noviembre 2016

Presentamos una investigación exploratoria-descriptiva-comparativa enmarcada en la psicología del trabajo, específicamente del trabajo voluntario en organizaciones no lucrativas en la ciudad de Mar del Plata-Argentina. Como objetivo general se planteó conocer el liderazgo de voluntarios de organizaciones asociativas de la ciudad de Mar del Plata, y como objetivo particular describir el liderazgo según grupos de edad siguiendo los criterios de Muñoz Mayne-Nicholls y Sepúlveda Miranda (2009).

Si bien se ha encontrado investigaciones que evalúan el liderazgo en el marco de proyectos sociales y organizaciones no lucrativas son escasos los estudios sobre liderazgo del voluntario que no tiene una función jerarquizada en la organización o proyecto del cual forma parte. Aunque se halló algunos trabajos sobre voluntariado en relación a la edad y liderazgo y diversidad generacional, sucede lo contrario respecto a evaluaciones del liderazgo del voluntario joven en relación a aquel del voluntario adulto y adulto mayor, por lo que se considera este estudio como novedoso y de impacto para la selección, el desarrollo y la formación de nuevos voluntarios con funciones y responsabilidades en la comunidad, en grupos de alta vulnerabilidad social y en proyectos sociales a nivel local y regional.

Voluntariado

Definir voluntariado de manera unificada resulta una tarea compleja por la diversidad de acepciones generadas en torno a el término a lo largo de la historia. Diversos autores dan cuenta de la variedad de características y manifestaciones que ha tomado teniendo en cuenta la época, los enfoques y los contextos socioculturales (Olate, 2009; Krauskopf, 2010; Tapia, 2010).

En relación a la época y la región, se caracterizó dos tipos de voluntariado. En Latinoamérica las primeras manifestaciones datan de la época colonial con la aparición de organizaciones religiosas de beneficencia orientadas a la caridad. Más tarde, en las décadas de 1960 y 1970 aparece, -influenciado por factores políticos, sociales y económicos, una nueva forma de voluntariado representada principalmente por jóvenes que rechazaron las formas tradicionales de voluntariado y sus vínculos con la elite, la caridad y el asistencialismo. Este nuevo voluntariado, llamado “militante” o “transformador” está orientado a las transformaciones sociales y el desarrollo (Olate, 2009). Por lo tanto, podríamos hablar de la coexistencia actual de dos tipos de voluntariado: por un lado, un voluntariado tradicional basado en acciones filantrópicas, altruistas y solidarias en el sentido de la beneficencia, que no cuestiona las asimetrías o desigualdades y, por el otro lado, un voluntariado

transformador o emergente que se focaliza en reivindicaciones profundas de carácter social, basadas en una participación ciudadana activa como forma de inclusión social de diferentes sectores relegados de los procesos de cambio (Muñoz Mayne-Nicholls, & Sepúlveda Miranda, 2009).

Es importante mencionar que en nuestro país en comparación con otros países de la región y aún más del mundo, los recursos se logran casi plenamente gracias al aporte de los voluntarios. Es por esta razón que resulta cada vez más importante un estudio multidimensional de este fenómeno, prestando principal atención a la perspectiva del sujeto voluntario (Cadena, 2010).

Algunos autores han resaltado la importancia de definir al voluntariado como una expresión de la colaboración de una serie de personas que durante un período de tiempo, deciden prestar una parte de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan, sin recibir recompensación directa y buscando generar algún tipo de cambio en las condiciones de vida de otros. (Muñoz Mayne-Nicholls, & Sepúlveda Miranda, 2009). Otros autores, han definido al voluntariado como ejercicio de construcción de ciudadanía, resaltando el papel del voluntariado como mecanismo de participación ciudadana activa y consciente que posee el potencial para plasmarse en cambios sociales y culturales, y que a su vez, se traduce en responsabilidad social de sus actores (Krauskopf, 2010; Rodríguez, & Gutiérrez, 2010).

Podemos concluir, que a pesar de la diversidad de acepciones que se pueden encontrar, la mayoría de los autores concuerdan en ciertas particularidades básicas del voluntariado, entre ellas que la persona presta libremente su servicio para desarrollar una actividad, dirigida a terceros, y por la que no recibirá una retribución monetaria, todo esto en el marco de una organización (Dávila de León, 2005).

Los resultados de la actividad del voluntariado son importantes para los diversos sectores implicados, hoy sabemos que no solo tiene notables efectos en el combate de la pobreza y el desarrollo social (Olate, 2009) en el sector sobre el que se brinda la ayuda, sino también, la tarea del voluntariado genera grandes efectos en la identidad del sujeto, en el desarrollo de herramientas y capacidades a lo largo del tiempo (Cadena, 2010).

Voluntariado y edad

La literatura científica muestra algunos estudios que dan cuenta de la diferencia de objetivos vitales en función de calendarios evolutivos (Hutterman, Hannecke, Orth, Reitz,

& Specht, 2014; Majón-Valpuesta, Ramos, & Pérez-Salanova, 2016). Los jóvenes estarían más enfocados en la independencia familiar, el desarrollo profesional o el construir una pareja. Mientras que la preocupación por el proceso salud-enfermedad es dominante en la vejez (Hoppmann & Smith, 2007). Raymond y Grenier (2013) califican como muerte social a los sentimientos de incapacidad de participación social que se presentan en personas de edad avanzada. Complementariamente algunas investigaciones muestran que los adultos mayores son activos generadores de capital social, a través de su participación ciudadana y comunitaria (Hodgkin, 2012). Este “formar parte de” o bien “actuar con”, les permite sentir que contribuyen al bien social común (Villar, López, & Celdrán, 2013; Raymond, Grenier, & Hanley, 2014).

Es así que una de las variables que se ha tenido en cuenta para este estudio del voluntariado es la edad. Los estudios realizados sobre el voluntariado en el curso de la vida indican que el significado de los roles y actividades va a estar caracterizado según el grupo de edad al cual pertenezca el voluntario e identifican a la edad como una de las variables a considerar en relación a la permanencia o abandono de la actividad voluntaria (Dávila de León, 2008).

El estudio de Muñoz Mayne-Nicholls y Sepúlveda Miranda (2009) sobre voluntariado y edad, define la edad como construcción sociocultural, agrupando a personas en relación a sus años de vida y experiencias históricas compartidas, que repercute y estructura sus formas de observar a otros, las que se relacionan con otras formas de estratificación social y de identificación cultural. Los autores diferencian entre juventud, comprendida entre los 12 a 29 años, como etapa de preparación a la edad adulta en relación al cambio progresivo de roles en cuanto a la toma de responsabilidades y deberes; adultez, de los 30 a 59 años, como etapa en la cual son calificados socialmente como adultos en relación a responsabilidades y roles asumidos; y vejez, como la edad social comprendida luego de los sesenta años.

En este estudio, de carácter cualitativo y exploratorio, se investigó cómo se describe y experimenta el voluntariado, y las expectativas en relación a las edades de los voluntarios, encontrando diferencias entre las mismas. Los jóvenes se reconocen mayormente como idealistas con ganas de cambiar el mundo, lo que incrementa su disposición a participar en actividades de voluntariado, valor que no se encuentra en otras edades. Además, identifican el paso a la adultez como obstáculo para participar en este tipo de actividades en relación a los roles y responsabilidades que deben asumir los adultos,

en consecuencia, atribuyen un valor elemental al tiempo que disponen en relación a los adultos. Por otro lado, los adultos manifiestan que una de sus principales motivaciones para realizar voluntariado es la búsqueda de relaciones interpersonales e identifican como obstaculizadores la dedicación que deben a su familia, la dependencia de los hijos, el aumento en la competitividad laboral, las expectativas económicas que pudiesen tener algunos familiares que irían en detrimento de la actividad voluntaria y el optar por las actividades de tipo remunerado.

En relación a estas ventajas competitivas que poseen los jóvenes frente a los adultos, diversos estudios comienzan a resaltar la importancia de la participación del voluntariado juvenil para llevar a cabo transformaciones sociales, generar ciudadanía y responsabilidad social en los mismos (Krauskopf, 2010; Rodríguez, & Gutiérrez, 2010). Por otro lado, también se reconoce la importancia de la incorporación de las juventudes en actividades de voluntariado como espacios para la participación y colaboración en donde los jóvenes pueden generar acciones para alcanzar cambios en su entorno que responden a la búsqueda de mejoras sociales para toda la sociedad y que según los propios jóvenes, no tendrían respuesta desde otros sistemas sociales o desde el mundo adulto (Muñoz Mayne-Nicholls, 2010). Por lo tanto, se ha resaltado que ante la disconformidad de los jóvenes frente a las formas políticas tradicionales, habría una mayor involucración de los mismos en actividades de tipo voluntarias.

Liderazgo

El liderazgo puede definirse como un proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas influyen sobre otros, con el propósito de conseguir cierto objetivo en común (García Rubiano, 2011). Entender al liderazgo como proceso y no como un rol o figura particular, implica pensar a la finalidad del mismo como cambio optimizador que conlleva mejoras, que irían desde simples transacciones hasta transformaciones profundas de las personas implicadas en este proceso (Silva Peralta, 2011).

Históricamente, el significado de la palabra liderazgo ha ido variando; ha pasado de ser relacionada como una característica de figuras políticas autoritarias y/o de altos directivos, a ser considerada una competencia crítica que es buscada en todos los niveles de una organización. En la actualidad, el liderazgo está incluido en los perfiles de competencias buscados en todos los mandos medios y superiores y, en algunos casos, inclusive los profesionales de primera línea son evaluados en relación a esta competencia (Cardona, & Rey, 2008).

Existen diversas teorías que han intentado explicar el liderazgo, no obstante algunos autores diferencian tres marcos teóricos principales que han sido dominantes en la investigación sobre el liderazgo a lo largo del siglo XX: teoría de los rasgos (1930s), teoría conductista (1950s) y el modelo de contingencias (1960s y 1970s). Luego de 1980 surgen nuevas concepciones que apuntan a un tipo de liderazgo denominado transformacional (Silva Peralta, 2011; Lupano Perugini, & Castro Solano, 2013; Murati Ruiz, & Pozo Rodríguez, 2013).

Actualmente, las organizaciones buscan alcanzar una plena integración de las personas que las integran para que coordinen adecuadamente sus tareas y logren productos de mayor calidad. Es por esto que se enfatiza en el desarrollo de un tipo de liderazgo denominado ético, el cual se caracteriza por el hecho de ser otorgado por aquellos a quienes dirige naturalmente y no por ejercer un poder coercitivo basado en el nivel de autoridad que detenta, en donde los líderes sean formadores de valores a través del modelaje directivo (Mendoza de Graterol, & Mendoza de Lorbes, 2008). El liderazgo social está estrechamente relacionado con los valores, la misión de la organización y con una lógica inclusiva y aglutinadora de diversos actores para hacer frente a las distintas causas y temas sociales (Carreras, 2009). Gil, Rico y Sánchez-Manzanares (2011) señalan la importancia que adquiere el desarrollo de un liderazgo compartido entre los miembros de una organización por el papel fundamental que poseen, hoy en día, los equipos de trabajo en el funcionamiento de las organizaciones. A partir de la complejidad e incertidumbre en la cual están inmersas las organizaciones actuales, se requiere de la actuación no de un único líder, sino de equipos multiprofesionales que ejerzan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial para el logro de metas comunes según las circunstancias.

En la actualidad, uno de los modelos más desarrollado y estudiado es el enfoque transformacional. Bass (1985) es uno de sus exponentes principales, toma las ideas de liderazgo transformador de Burns (1978). Bass distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los primeros actúan a través de modelos de intercambio y los segundos actúan trascendiendo intereses individuales y están orientados a afianzar un compromiso mutuo con sus seguidores, elevando su motivación y moralidad, trabajando con metas superiores y despertando credibilidad y entusiasmo. Por otro lado, se basó en las ideas de Robert House (1977) quien teorizó sobre el liderazgo de tipo carismático, destacando la importancia de las actitudes y percepciones que los

seguidores sostienen respecto de sus líderes en relación a una idealización de su figura.

Se ha establecido que el liderazgo transformacional correlaciona positivamente tanto con características individuales del líder, entre ellas ética, inteligencia emocional, como con mayor rendimiento y satisfacción del equipo, en diferentes tipos de organizaciones, situaciones y culturas (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Estos líderes llevan al grupo a empoderarse y tomar mayores responsabilidades para lograr la visión común, facilitan la creatividad y el crecimiento de cada uno de los integrantes del equipo, ayudando a que cada integrante pueda aportar su máximo potencial y, por otro lado, las culturas transformacionales son más aptas para proveer contextos organizacionales efectivos y mayor desarrollo individual. De aquí la importancia de consolidar dichas habilidades transformacionales desde las organizaciones asociativas, generando equipos de voluntarios en los que sus coordinadores potencien sus habilidades transformacionales y las transfieran a sus voluntarios con la finalidad de que éstos últimos puedan a su vez, transferirlas a los contextos en que intervienen (De Vega, López, & Silva Peralta, 2012).

No existe un tipo de liderazgo que sea mejor que otro; la implementación de uno y otro depende de las condiciones contextuales (García Rubiano, 2011). Bass en conjunto con Avolio (Avolio, & Bass, 2004) consideran que los líderes pueden combinar el estilo de liderazgo transaccional con el transformacional dependiendo de cada situación particular, por ello definen al liderazgo como un proceso continuo de dimensiones transaccionales y transformacionales encadenadas.

Liderazgo y diversidad generacional

Algunas investigaciones actuales profundizan en el estudio del liderazgo transformacional según sean las generaciones, entre ellas la de Naranjo Galindo (2015). El autor concluye que el liderazgo de los niveles gerenciales no estaría relacionado con la generación a la que pertenecen, sino que otras variables influyen directamente, como el entorno, la situación y los seguidores. En el mismo año se publicó una investigación sobre los tipos de liderazgo y las características organizacionales de las generaciones (Colmenares Imbernón, López Ramírez, & Soto Vélez, 2015), estas últimas autoras concluyen que en cada generación viven la responsabilidad a su manera, comparten creencias, comportamientos, actitudes, expectativas, valores y prioridades desiguales, requieren flexibilidad en los estilos de liderazgo,

compromiso del líder en entender la diversidad y el valor de lo que podemos aprender unos de otros generando innovación, desarrollo del personal para apuntar a que esto se vuelva en el factor diferenciador que mueva la competitividad organizacional al logro de los objetivos (p.44).

Método

Diseño de la investigación

Esta investigación es exploratoria, descriptiva y comparativa. Exploratoria, porque teniendo en cuenta la escasez de investigaciones que se refieren a esta temática, se considera que ésta resulta innovadora. Descriptiva, ya que fueron analizados diversos grupos de edad de los voluntarios en función del liderazgo. Comparativa, porque la finalidad del trabajo de investigación es comparar a grupos de voluntarios jóvenes con grupos de voluntarios adultos, enfocándonos específicamente en el liderazgo.

Variable

El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo o un grupo de personas influyen sobre otros, con el propósito de conseguir cierto objetivo en común (Salom de Bustamante, & Barreat, 1998; Camacho, Pirela, & Sanchez, 2004; García Rubiano, 2011).

El liderazgo transaccional consiste en el intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones que poseen una connotación de costo-beneficio. La motivación se basa en el reforzamiento contingente de sus seguidores. (Ortiz Arévalo, & Parker Rosell, 2007; Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011; García Rubiano, 2011; Gil, Mendoza Martínez, Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, & García Rivera, 2012). De acuerdo con Bass y Avolio (1990), el líder transaccional se acerca a sus seguidores para negociar lo que se espera de ellos y lo que recibirán a cambio.

Tres dimensiones transaccionales se integran en el Modelo de Avolio y Bass (1995): (1) *Reconocimiento Contingente* (premia a los seguidores por lograr niveles de actuación específicos; el premio depende del esfuerzo y el nivel de actuación logrado), (2) *Administración por Excepción Activa* (controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas y si las hay, se toman medidas correctivas), (3) *Administración por Excepción Pasiva* (sólo se acciona cuando las desviaciones e irregularidades ya han ocurrido; aparece cuando no se satisfacen los estándares que se esperan).

El liderazgo transformacional, en cambio, apunta a potenciar los deseos de logro y superación de los seguidores, aumentando su confianza y auto-superación, comprometiendo a los trabajadores para el logro de los objetivos y por ende, permitiendo el bienestar del grupo y el desarrollo de las distintas organizaciones. Lo que se busca es lograr cumplir objetivos tanto personales como institucionales (Mendoza Martínez, Ortiz Arévalo, & Parker Rosell, 2007; García Rubiano, 2011; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011; De Vega, López, & Silva Peralta, 2012; Mendoza Martínez, Escobar Álvarez, & García Rivera, 2012). En un primer momento, se identificaron cuatro dimensiones fundamentales del liderazgo transformacional: el carisma o *Influencia Idealizada* (los líderes muestran su visión y sirven de modelos), la *Motivación Inspiracional* (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo), la *Estimulación Intelectual* (promueven la solución de problemas y la innovación) y la *Consideración Individual* (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros del grupo) (Avolio, & Bass, 1993). Luego de las críticas recibidas, Bass y Avolio dividen la *Influencia Idealizada* como atributo y como comportamiento. La *Influencia Idealizada como Atributo* se refiere a la inspiración de orgullo, respeto y seguridad que promueve el líder (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir). Por otro lado, la *Influencia Idealizada como Comportamiento* se centra en comportamientos éticos, consistentes, íntegros del líder, quien transmite valores congruentes con sus acciones y promueve la importancia de una misión colectiva.

Finalmente, el *Laissez-faire* representa la ausencia de liderazgo o la evitación de intervenir por parte del líder (Avolio, & Bass, 2004).

Hipótesis

Inicialmente se hipotetizó que en el grupo de voluntarios jóvenes el liderazgo sería más de tipo transformacional mientras que en el grupo de voluntarios adultos el liderazgo sería más transaccional. Todo ello teniendo como marco previo los resultados de investigaciones que planean diferencias entre voluntarios según sea la edad de éstos. Así Dávila de León (2008), plantea diferencias en la permanencia-rotación según la edad. Colmenares Imbernón, López Ramírez y Soto Vélez (2015) indican diferencias generacionales en los niveles de responsabilidad, compromiso, valores y creencias, entre otros factores. Raymond y Grenier (2013), Hodgkin, (2012), Villar, López y Celdrán (2013), y Raymond, Grenier y Hanley (2014) plantean una mayor participación ciudadana y comunitaria en adultos mayores.

Muestra

La muestra de esta investigación es de tipo intencional, no probabilística, compuesta por voluntarios de organizaciones asociativas varias de la ciudad de Mar del Plata que quisieron participar de la investigación. Se trabajó con una muestra de 56 voluntarios que pertenecen a 16 organizaciones diferentes, las cuales se clasificaron de la siguiente forma: (1) Asistencia socio comunitaria, integrada por 6 organizaciones de la muestra, cuyo objetivo es la asistencia socio, sanitaria, legal a población en situación de desamparo/alto riesgo (deambulantes, sin techo, familias carenciadas, niños con enfermedades crónicas, ex presidiarios); (2) Arte, cultura, ocio y deporte, integrada por 3 organizaciones de la muestra, cuyo objetivo es fomentar y difundir actividades culturales y deportivas; (3) Derecho, asesoramiento político-legal, integrada por 2 organizaciones de la muestra, cuyo objetivo es la agrupación de inmigrantes y promoción de sus derechos; (4) Desarrollo, integrada por 2 organizaciones de la muestra, cuyo objetivo es el desarrollo físico, intelectual, social de niños y jóvenes; (5) Hábitat, vivienda y medio ambiente, integrada por 2 organizaciones de la muestra, cuyos objetivos son la promoción de la lucha por el acceso a la tierra, la vivienda y el hábitat, la protección, asistencia, recuperación y adopción de animales en situación de desamparo, accidentados y/o maltratados, así como la difusión y concientización de estas situaciones.

Procedimiento

A partir del contacto directo que realizaron los estudiantes que cursan la asignatura optativa "Organizaciones Solidarias y Tercer Sector" en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Mar del Plata (UNMdP), con las organizaciones asociativas, se administraron los instrumentos a aquellos voluntarios que integran dichas organizaciones y que prestaron consentimiento verbal respecto de su participación en la investigación. Los datos fueron cargados en el programa SPSS (15.0) y se procedió a análisis de descriptivos básicos diferencias de liderazgo en los grupos de voluntarios según categoría de edad siguiendo los criterios propuestos por Muñoz Mayne-Nicholls y Sepúlveda Miranda (2009): (grupo 1) Menos de 30 años; (grupo 2) De 30 a 59 años; (grupo 3) 60 años o más.

Se aplicaron métodos no paramétricos para muestras reducidas. En primera instancia, la prueba H de Kruskal-Wallis para comparar a los grupos de edad independientes. En caso de que esta prueba arroje resultados significativos esto implica que, en al menos dos

grupos, hay diferencias pero se ignora en cuáles de ellos. Por ello, para saber qué grupos difieren entre sí, se realizaron con posterioridad comparaciones dos a dos controlando la significación, utilizando la prueba U de Mann-Whitney. Además, se consideró la corrección de Bonferroni considerando un nivel de significación de $.05/3 = .017$, es decir, dos grupos difieren significativamente si el nivel crítico obtenido es menor que $.017$.

Instrumento

Se administró el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Avolio y Bass (2004). El MLQ 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 (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). El cuestionario consta de 45 ítems con categorías de respuesta tipo Likert. Se obtiene el promedio de respuesta de cada sujeto teniendo en cuenta los puntajes de cada ítem, para la escala transformacional y la escala transaccional.

El MLQ ha sido sometido a distintas evaluaciones psicométricas (Ochoa Simancas, & Pérez Delgado, 1998; Vega Villa, & Zavala Villalón, 2004), que han demostrado la validez y confiabilidad del instrumento.

Resultados

Se analizaron los rangos porcentuales para las dimensiones que componen a cada uno de los liderazgos propuestos por Bass y Avolio (Bass, & Avolio, 1990, 1994; Avolio, & Bass, 2004) en su Modelo de Liderazgo de Rango Total: el transformacional, el transaccional y el no liderazgo o laissez-faire.

La Tabla 1 muestra los rangos promedios resultantes de la asignación de rangos a las puntuaciones de los tres grupos de edad a partir de la aplicación de la prueba H de Kruskal-Wallis.

La Tabla 2 nos muestra ausencia de nivel crítico ($<.05$) en las dimensiones transformacionales Consideración Individual, Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada (Comportamiento) e Influencia Idealizada (Atributo), en las dimensiones transaccionales Reconocimiento Contingente y Dirección por Excepción Activa y en la dimensión Laissez-faire. Por lo tanto, no podemos rechazar la hipótesis de igualdad por

grupo de edad y concluir que los grupos comparados no difieren en las dimensiones nombradas previamente. Sin embargo, si encontramos un nivel crítico ($< .05$) en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva (Sig. .023). En este caso podemos decir que las poblaciones comparadas sí difieren en al menos dos grupos de los tres

que fueron analizados, pero no sabemos cuáles son. Esta dimensión transaccional plantea un líder que actúa cuando las desviaciones e irregularidades ya han ocurrido; aparece cuando no se satisfacen los estándares que se esperan (Avolio, & Bass, 1995).

Tabla 1
Rangos promedios de los tres grupos (prueba H de Kruskal-Wallis)

	Edad	N	Rango promedio
Consideración Individual	Menos de 30 años	22	27.91
	De 30 a 59 años	18	31.67
	60 años o más	16	25.75
	Total	56	
Estimulación Intelectual	Menos de 30 años	22	27.89
	De 30 a 59 años	18	30.03
	60 años o más	16	27.63
	Total	56	
Motivación Inspiracional	Menos de 30 años	22	23.75
	De 30 a 59 años	18	31.53
	60 años o más	16	31.63
	Total	56	
Influencia Idealizada (Comportamiento)	Menos de 30 años	22	25.18
	De 30 a 59 años	18	30.86
	60 años o más	16	30.41
	Total	56	
Influencia Idealizada (Atributo)	Menos de 30 años	22	30.45
	De 30 a 59 años	18	27.50
	60 años o más	16	26.94
	Total	56	
Reconocimiento Contingente	Menos de 30 años	22	33.52
	De 30 a 59 años	18	26.56
	60 años o más	16	23.78
	Total	56	
Dirección por Excepción Activa	Menos de 30 años	22	32.68
	De 30 a 59 años	18	28.06
	60 años o más	16	23.25
	Total	56	
Dirección por Excepción Pasiva	Menos de 30 años	22	35.20
	De 30 a 59 años	18	26.89
	60 años o más	16	21.09
	Total	56	
Laissez-faire	Menos de 30 años	22	32.86
	De 30 a 59 años	18	24.00
	60 años o más	16	27.56
	Total	56	

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, para saber qué grupos difieren entre sí en esta dimensión transaccional se realizaron comparaciones dos a dos controlando la significación utilizando la prueba U de Mann-Whitney (Tablas 3, 4 y 5). A la vez, se consideró

la corrección de Bonferroni considerando un nivel de significación de $.05/3 = .017$, es decir, dos grupos difieren significativamente si el nivel crítico obtenido es menor que $.017$.

Tabla 2

Estadísticos de contraste (prueba H de Kruskal-Wallis)

	CI	EI	MI	IIC	IIA	RC	DxEA	DxEP	LF
<i>Chi-cuadrado</i>	1.270	.257	3.425	1.649	.756	4.009	3.630	7.551	3.240
<i>gl</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<i>Sig. asintót.</i>	.530	.879	.180	.438	.685	.135	.163	.023	.198

Notas: CI: Consideración Individual; EI: Estimulación Intelectual; MI: Motivación Inspiracional; IIC: Influencia Idealizada (Comportamiento); IIA: Influencia Idealizada (Atributo); RC: Reconocimiento Contingente; DxEA: Dirección por Excepción Activa; DxEP: Dirección por Excepción Pasiva; LF: Laissez-faire.

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 3, no se halló niveles críticos ($< .05$) por lo tanto no podemos rechazar la hipótesis de igualdad de promedios para la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva en los grupos de edad "Menor de 30 años" y "De 30 a 59 años".

Tabla 3

Estadísticos de contraste (prueba U de Mann-Whitney) para los grupos de edad "Menor de 30 años" y "De 30 a 59 años" en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva

	Dirección por Excepción Pasiva
U de Mann-Whitney	135.500
W de Wilcoxon	306.500
Z	-1.743
<i>Sig. asintót. (bilateral)</i>	.081

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 4 se halló un nivel crítico de $.010$ para la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva en la comparativa de los grupos de edad "Menor de 30 años" y "60 años o más". Este nivel es menor a $.05$ y menor a $.017$ (corrección de Bonferroni), por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis de igualdad de promedios para estos grupos.

El análisis de la distribución de porcentajes en esta dimensión para estos dos grupos de edad nos muestra que el grupo "Menor de 30 años" se distribuye en el nivel alto (31.82%) y en el nivel bajo (27.27%). El grupo de edad "60 años o más" se concentra en el nivel muy bajo (43.80%) y en el nivel bajo (31.30%).

Tabla 4

Estadísticos de contraste (prueba U de Mann-Whitney) para los grupos de edad "Menor de 30 años" y "60 años o más" en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva

	Dirección por Excepción Pasiva
U de Mann-Whitney	91.000
W de Wilcoxon	227.000
Z	-2.577
<i>Sig. asintót. (bilateral)</i>	.010

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 5 no se halló niveles críticos menores a $.05$ para la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva en los grupos de edad "De 30 a 59 años" y "60 años o más", por lo tanto, no podemos rechazar la hipótesis de igualdad de promedios.

Tabla 5

Estadísticos de contraste (prueba U de Mann-Whitney) para los grupos de edad "De 30 a 59 años" y "60 años o más" en la dimensión transaccional Dirección por Excepción Pasiva

	Dirección por Excepción Pasiva
U de Mann-Whitney	110.500
W de Wilcoxon	246.500
Z	-1.206
<i>Sig. asintót. (bilateral)</i>	.228

Fuente: Elaboración propia

Discusión

En esta investigación se hipotetizó que *“en el grupo de voluntarios jóvenes el liderazgo sería más de tipo transformacional mientras que en el grupo de voluntarios adultos el liderazgo sería más transaccional”*, basándonos en investigaciones anteriores en las cuales se encontró, por un lado, una mayor participación voluntaria de jóvenes (entre 15 y 30 años) en instituciones que sustentan proyectos transformadores y, por otra parte, una mayor participación de voluntarios adultos (entre 50 y 65 años) en instituciones de tipo asistencialistas, basadas en la forma de voluntariado tradicional (Aguñín, & Sapriza, 1997).

Por otro lado, diversos autores adjudican a los jóvenes ventajas competitivas frente a los adultos, tales como el ser idealistas con ganas de cambiar el mundo, disposición de tiempo, menores responsabilidades, que llevarían a buscar transformaciones sociales en el medio que los rodea e involucrase en actividades voluntarias en mayor medida que los adultos (Rodríguez, 2000; Muñoz Mayne-Nicholls, & Sepúlveda Miranda, 2009; Krauskopf, 2010; Rodríguez, & Gutiérrez, 2010). Otra investigación realizada por Moral Jiménez (2004) concluye que existen diferencias significativas en la percepción de las funciones y de los estilos de liderazgo en función del nivel de edad. Según la mencionada investigación, las personas más jóvenes prefieren un liderazgo con una mayor adaptación a las demandas del grupo y de la situación, y que los adultos, especialmente las personas mayores, privilegian, en cambio, un tipo más personalista del liderazgo en relación a las cualidades innatas del líder y en el ejercicio de sus funciones.

Estas características que presentan los voluntarios jóvenes frente a los adultos nos llevaron a hipotetizar que el tipo de liderazgo ejercido preferentemente por ellos sería el transformacional, en tanto apunta a producir transformaciones y cambios en sus seguidores, conduciendo a un desempeño más allá de las expectativas establecidas, elevando los deseos de logro y superación de sus seguidores, haciéndolos trascender sus propios intereses y estimulándolos para auto-superarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente, y el de los adultos, sería preferentemente transaccional, el cual consiste en el intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones que poseen una connotación de costo-beneficio (Bass, & Avolio, 1994).

A diferencia de lo supuesto al inicio, sólo se encontraron diferencias significativas por grupo de edad en la dimensión transformacional Dirección por Excepción Pasiva. Por lo tanto, en la dimensión Dirección por Excepción Pasiva se encontraron menores niveles a medida que mayor es la edad, lo cual contradice lo planteado en nuestra hipótesis, ya que los más jóvenes serían más transaccionales que los adultos en relación a los niveles obtenidos en esta dimensión. En las restantes dimensiones Transaccionales, Transformacionales y Laissez-faire no se encontraron diferencias significativas por grupos de edad.

Respecto a la dimensión Dirección por Excepción Activa se encontraron puntuaciones altas y muy altas en todos los grupos de edad. La dimensión transaccional Reconocimiento Contingente ha mostrado niveles bajos en todos los grupos de edad.

Con respecto al liderazgo Transformacional, las dimensiones se distribuyen de igual manera por grupo de edad, encontrándose puntuaciones altas en Motivación Inspiracional y en Influencia Idealizada como Comportamiento, y puntuaciones bajas en Consideración Individual, Estimulación Intelectual e Influencia Idealizada como Atributo. Por lo tanto, podemos observar una preferencia de los voluntarios, sin importar la edad, hacia un estilo de influencia basado en comportamientos éticos, consistentes e íntegros con sus seguidores, en detrimento de un estilo de influencia basado en el atributo, que los ubicaría como modelos a seguir. Lo dicho anteriormente se podría relacionar con las particularidades de los voluntarios, quienes, como afirman Thompson y Toro (2000), tienden a actuar en función de sus ideales de transformación social, prefieren relaciones de tipo horizontal y tienden hacia formas de responsabilidad, solidaridad y compromiso mutuo. Por otra parte, se observa una preferencia de los voluntarios a motivar desde lo inspiracional, desarrollando una visión compartida y espíritu de grupo, en detrimento de potenciar la creatividad y la innovación en otros. En relación a esto podemos observar como la Consideración Individual presenta valores bajos en todas las categorías de edad, por lo que podría hipotetizarse que el liderazgo ejercido por los voluntarios se caracteriza por privilegiar un beneficio grupal, antes que uno individual.

En síntesis, no se halló valores significativos en adultos y adultos mayores que den cuenta de una tendencia mayor al liderazgo Transaccional o Laissez-faire en

comparación con los jóvenes, o bien jóvenes que mostraran una tendencia mayor hacia el liderazgo transformacional en comparación con los adultos o los adultos mayores.

Conclusiones

El liderazgo ejercido por los voluntarios presenta características tanto transformacionales como transaccionales, encontrándose niveles altos en las dimensiones Motivación Inspiracional, Influencia Idealizada como Comportamiento y Dirección por Excepción Activa, y niveles bajos en Estimulación Intelectual, Influencia Idealizada como Atributo y Reconocimiento Contingente. Estos resultados dan cuenta de un tipo de liderazgo que privilegia el feedback constante con sus seguidores y no sólo después de ocurrido un conflicto, caracterizado por el desarrollo de una visión compartida y un espíritu de grupo, focalizándose principalmente sobre aspectos emocionales, más que racionales, para animar a sus seguidores, y centrado en la influencia por medio de comportamientos éticos consistentes e íntegros del líder, quien transmite valores congruentes con sus acciones, ubicándose como modelo a seguir.

En relación al objetivo particular, describir el liderazgo según grupos de edad siguiendo los criterios de Muñoz Mayne-Nicholls y Sepúlveda Miranda (2009), esta investigación ha permitido constatar que no existen diferencias significativas en el liderazgo ejercido por los voluntarios que componen los grupos de edad, resultado que contradice la hipótesis planteada inicialmente. La única dimensión que presentó una diferencia significativa en relación a la edad de los voluntarios es la transaccional Dirección por Excepción Pasiva, presentando niveles muy altos en jóvenes, bajos en adultos y muy bajos en adultos mayores.

Estos resultados dan cuenta de una tendencia de los voluntarios jóvenes a combinar estilos de dirección activa y pasiva, basados tanto en un feedback continuo, como en el accionar después de ocurrido un conflicto y ante la insatisfacción de los estándares establecidos, mientras que en los adultos y en adultos mayores, la tendencia estaría marcada por un estilo de Dirección por Excepción Activa, en detrimento de la Pasiva.

Esta investigación busca aportar a la temática de investigación sobre liderazgo. La literatura científica muestra numerosas investigaciones sobre liderazgo en

organizaciones lucrativas (empresas multinacionales, empresas familiares, pequeñas y medianas empresas, etc.). Sin embargo, la evidencia empírica sobre los liderazgos transformacional y transaccional en organizaciones del tercer sector es muy reducida, sobre todo considerando la variable sociodemográfica edad y la población de voluntarios que integraron el presente estudio. Estos resultados aportan evidencia relevante a la hora de diseñar procesos de gestión de recursos humanos en el marco de este tipo de organizaciones no lucrativas: procesos de selección de voluntarios, desarrollo y formación ya que las competencias transaccionales y transformacionales aquí evaluadas integrarían los perfiles psicosociales a considerar en el marco de dichos procesos.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos se estima necesario superar las limitaciones encontradas en esta investigación, principalmente ampliando la muestra con el objetivo de abordar de una forma más representativa las relaciones entre edad, liderazgo y voluntariado. También se sugiere considerar comparaciones de niveles de liderazgo Transaccional y Transformacional según sean las generaciones de los voluntarios.

Por último, sería pertinente triangular los resultados cuantitativos aquí presentados con resultados cualitativos que brinden información más detallada sobre las prácticas de liderazgo concretas en el marco de organizaciones de acción voluntaria.

Referencias

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (Third edition manual and sampler set)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- 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, 231-72.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blake, R., & Mouton, J. (1984) Clásicos de gerencia. *Revista Management Today en español*, No. 44-48. Agregar No. De vol, No. Fascículo o fecha exacta.
- Borboa Quintero, M., Rodríguez Peñuelas, M., & Cereceres Gutiérrez, L. (2007, abril). *Liderazgo en*

- empresas sinaloenses*. En VIII Congreso Nacional y IV Congreso Internacional de la Red de Investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica. Congreso realizado en Culiacán, México.
- Burke, M. (2004). *Generational differences, survey report*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cadena, M. (2010). Aportes y desafíos de estudiar el voluntariado desde la mirada del sujeto: Análisis de los hallazgos de Marta, Pozzi y Marzana. *Psykhé*, 19 (2), 19-23.
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Papers*, 4, 3-12.
- Carreras, I. (2009). Características del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas. En: I. Carreras, A. Leaveron, & M. Sureda (Eds.) *Líderes para el cambio social* (pp. 14-69). Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Colmenares Imbernón, D., López Ramírez, A., & Soto Vélez, Y. (2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional*. (Tesis de Especialización). Universidad de Medellín, Medellín.
- Dávila de León, M. (2008). Abandono del voluntariado, tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación e Ciudadanía*, 5, 1-12.
- Dávila de León, M., & Díaz Morales, J. (2005). Voluntariado y satisfacción vital. *Psychosocial Intervention*, 1(14), 81-94.
- De Vega, R., López, A., & Silva Peralta, Y. (septiembre 2012). *Habilidades transformacionales en el liderazgo de coordinadores y voluntarios*. En IV Jornadas de Administración del NEA. II Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní. Jornadas realizadas en Posadas, Argentina.
- Drucker, P. (1996). Your leadership is unique. Good news: There is no one leadership personality. *Christianity Today International/LEADERSHIP Journal*, 17(4), 54.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 16(9), 41-54.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Hoppmann, C., & Smith, J. (2007). Life-history related differences in possible selves in very old age. *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 109-127.
- Hodgkin, S. (2012). 'I'm older and more interested in my community': Older people's contributions to social capital. *Australasian Journal on Ageing*, 31(1), 34-39.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. Hunt, & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*, (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hutterman, R., Hannecke, M., Orth, U., Reitz, A., & Specht, J. (2014). Developmental tasks as a framework to study personality development in adulthood and old age. *European Journal of Personality*, 28(3), 267-278.
- Krauskopf, D. (2010). Perspectivas para el desarrollo del voluntariado juvenil. *Revista Observatorio de Juventud*, 26, 13-23.
- Lupano Perugini, M., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-121.
- Majón-Valpuesta, D., Ramos, P., & Pérez-Salanova, M. (2016). Claves para el análisis de la participación social en los procesos de envejecimiento de la generación baby boom. *Psicoperspectivas*, 15(2), 53-63.
- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Mendoza de Graterol, E., & Mendoza de Lorbes, M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 22(9), 59-78.
- Mendoza Martínez, I., Ortiz Arévalo, M., & Parker Rosell, H. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle*, 7(27), 25-41.
- Mendoza Martínez, I., Escobar Álvarez, G., & García Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación, Universidad La Salle*, 38(10), 189-206.
- Moral Jiménez, M. (2004). *Liderazgo y globalización: percepción de las cualidades y funciones del líder*

- en la sociedad globalizada. Huelva: Universidad de Huelva.
- Muñoz Mayne-Nicholls, A. (2010). El voluntariado visto desde las y los jóvenes voluntarios. Claves para su comprensión. *Revista Observatorio de Juventud*, 26, 35-45.
- Muñoz Mayne-Nicholls, A., & Sepúlveda Miranda, N. (2009). Voluntariado y edades: Observaciones desde la juventud, adultez y vejez voluntaria de la ciudad de Santiago. *Revista Mad*, 20, 43-70.
- Murati Ruiz, F., & Pozo Rodríguez, J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la economía, Primer semestre 2013*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizaciona.html>
- Naranjo Galindo, J. (2015). *Características de liderazgo de los gerentes de la generación "baby boomers" y propuesta de plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia, caso de estudio Global Engineering S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Ochoa Simancas, T., & Pérez Delgado, A. (1998). *Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Transaccional y Transformacional de Bernard M. Bass*. (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Olate, R. (2009). El voluntariado juvenil en América del Sur: Un análisis de su orientación y formalización utilizando la teoría de los orígenes sociales de la sociedad civil. *Revista de Trabajo Social*, 76, 93-110.
- Raymond, E., & Grenier, A. (2013). Participation in policy discourse: New form of exclusion for seniors with disabilities? *Canadian Journal on Aging/La Revue Canadienne du Vieillessement*, 32(2), 117-29.
- Raymond, E., Grenier, A., & Hanley, J. (2014). Community participation of older adults with disabilities. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 24(1), 50-62.
- Rodríguez, K., & Gutiérrez, D. (2010). Voluntariado y responsabilidad social en jóvenes estudiantes de educación superior de la provincia de Concepción, Chile. *Trayectorias*, 31, 137-152.
- Rodríguez Segura, E., & Peláez García, M. (septiembre de 2010). *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa: Compatibilización y liderazgo integral*. En XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Congreso realizado en Donostia, España.
- Sánchez Santa Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2007). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1(42), 25 -39.
- Silva Peralta, Y. (2009). Evolución de las teorías del liderazgo hacia la "especie" transformacional. En M. Richaud & J. Moreno (Comp.), *Investigación en ciencias del comportamiento: Avances Iberoamericanos*, pp. 1097-1113. Buenos Aires: CIIPME- CONICET.
- Silva Peralta, Y. (2011). Liderazgo: revisión teórica. En Y. Silva Peralta (Ed.), *Voluntariado y liderazgo. Aportes teóricos*, (p. 21-47). Madrid: EAE.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tapia, M. (2007). *Voluntariado, sociedad civil y democracia. Una mirada latinoamericana. Servicio cívico y voluntariado en Latinoamérica y el Caribe*. Buenos Aires: Global Service Institute.
- Tapia, M. (noviembre 2010). *Fortalezas y debilidades de la labor del voluntariado universitario en América Latina*. En Seminario Internacional Políticas e Instrumentos de Gestión para Potenciar el Voluntariado Universitario. Seminario realizado en Madrid, España.
- Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ, Forma 5x Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. (Tesis de Grado no publicada). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Villar, F., López, O., & Celdrán, M. (2013). La generatividad en la vejez y su relación con el bienestar: ¿quién más contribuye es quien más se beneficia? *Anales de Psicología*, 29(3), 897-906.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yulk, G. (1998). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.