

I Jornada Marplatense y I Jornada Provincial de Psicología de la Emergencia.
Federación de Asociaciones de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Buenos Aires (FABVPBA) y UNMDP, Mar del Plata, 2017.

LIDERAZGO AUTENTICO Y ENGAGEMENT EN BOMBEROS VOLUNTARIOS DE SIERRAS DE LOS PADRES.

Cepeda, Claudio.

Cita:

Cepeda, Claudio (2017). *LIDERAZGO AUTENTICO Y ENGAGEMENT EN BOMBEROS VOLUNTARIOS DE SIERRAS DE LOS PADRES. I Jornada Marplatense y I Jornada Provincial de Psicología de la Emergencia. Federación de Asociaciones de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Buenos Aires (FABVPBA) y UNMDP, Mar del Plata.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/claudio.cepeda/9>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pxt5/yva>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

I Jornada Marplatense y I Jornada Provincial de

Psicología de la Emergencia

*Prevención e Intervención Psicosocial
en situaciones críticas, Emergencias y Desastres*

ACTAS - TRABAJOS LIBRES

Actas de la “I Jornada Marplatense y I Jornada Provincial
de Psicología de la Emergencia.
Prevención e Intervención Psicosocial
en situaciones críticas, Emergencias y Desastres”

Mar del Plata, 29 y 30 de septiembre de 2017

www.jornadas2017.org



Lic. Losada, Cecilia Marcela
Lic. Cepeda, Claudio Alberto
Cardoso, Carla
Rossi, Luciano
Sutil, María Antonella
(Compiladores)



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
REPÚBLICA ARGENTINA



FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE
BOMBEROS VOLUNTARIOS
DE LA PCIA. DE BUENAS AIRES



LIDERAZGO AUTENTICO Y ENGAGEMENT EN BOMBEROS VOLUNTARIOS DE SIERRAS DE LOS PADRES.

Lic. Cepeda, Claudio.
Universidad Nacional de Mar del Plata
Correo electrónico: claudiocepeda@hotmail.com

Resumen:

Se presentan los resultados de un estudio exploratorio realizado con el propósito de describir y comparar las relaciones entre el *Liderazgo Auténtico* y el *Engagement* sobre una muestra conformada por 29 sujetos (46.7% de la población total), con edades comprendidas entre los 18 y 55 años ($M=33.1$; $DS=9.2$) compuesto en un 34.5% por mujeres, integrantes del Cuartel de Bomberos Voluntarios N° 142 de Sierra de los Padres.

El estudio del liderazgo en Bomberos Voluntarios presenta un particular interés, dado que la institución, con más de 180 años de permanencia en nuestro país, conjuga por un lado una organización jerárquica que se rige por principios de disciplina e identificación propias de los cuerpos militarizados, y por el otro, está conformada exclusivamente por personal voluntario en todos los escalafones de sus cuerpos activos.

En este sentido, el modelo denominado *Liderazgo Auténtico*, entendido como “un patrón de conducta del líder que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008, p.34) pareciera ofrecer una mejor adaptación a las necesidades de la institución.

Partiendo de estudios y verificaciones empíricas que sostienen una relación entre el Liderazgo Auténtico y la involucración en el trabajo, o work Engagement (Moriano, Molero y Lévy, 2011), la presente investigación se propone describir y comparar las relaciones entre el Liderazgo Auténtico y el Engagement informado por un grupo de Bomberos Voluntarios, entendiendo que la percepción de niveles elevados de Liderazgo Auténtico debería alentar en los voluntarios la presencia de niveles elevados de *Engagement*, definido como un estado mental positivo relacionado con el trabajo, un estado afectivo-cognitivo persistente, que no está focalizado en un evento, objeto o situación particular (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002).

Se administró la versión en español del formulario ALQ (Walumbwa et al., 2008) y el cuestionario UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) versión en español, obteniéndose como resultado valores que podían estar indicando una correlación positiva, $r(29) = .60$, $p < .001$, entre el Liderazgo Auténtico percibido respecto de quienes dirigen, y la presencia de Engagement en los dirigidos, lo que podría sugerir que la influencia del liderazgo, ejercido con un estilo auténtico, podría colaborar en el compromiso con la tarea por parte de los voluntarios.

Entendemos que futuras líneas de investigación deberían avanzar en trabajos teóricos y empíricos vinculados al Liderazgo Auténtico en Bomberos Voluntarios, con el objeto de generar aportes, desde la Psicología Laboral, para un mejoramiento en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras Claves: Liderazgo Auténtico, Engagement, Bomberos, Salutogénesis, Psicología Laboral

Introducción

El liderazgo tradicional, vertical y autoritario, se ha vuelto inadecuado porque ha sido desafiado por los cambios ocurridos en la sociedad actual, la oferta educativa, las generaciones actuales y la cantidad de conocimientos (Mezzadri, 2014).

Los cambios que se observan en las relaciones sociales, así como en las elecciones personales, las expectativas y los modos de respuestas que promueven las nuevas generaciones, se pueden enmarcar en lo que Bauman conceptualiza como sociedad moderna líquida, es decir, aquella en que las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas de actuar se consoliden en unos hábitos y en una rutina determinadas (Bauman, 2006).

Según Mezzadri (2014), esta generación, denominada generación “Y”, que incluye a los nacidos a partir de la década del 80, moldeada por las particularidades del entorno familiar actual y sobre todo por la tecnología de la comunicación, busca relaciones más directas e informales originando conflictos en las organizaciones autoritarias y jerárquicas.

Por su parte, Moreno & Godoy consideran que los temas relacionados a la gerencia y liderazgo asumen una mayor relevancia en el presente siglo XXI en la medida en que las organizaciones se hacen cada vez más competitivas, y se enfrentan a nuevos desafíos no sólo en el orden social, sino también en el orden político, cultural y tecnológico, dentro de un mundo globalizado que las obliga a adaptarse a todo nivel, desde lo individual, equipos, gerencia y organización; en consecuencia, ante esos desafíos es menester crear modelos teóricos que respondan a nuestra cultura y atiendan nuestras necesidades específicas (Moreno y Godoy, 2012).

En este sentido, se encuentra en algunos manuales de conducción de capacitación bomberil, en lo concerniente a liderazgo, una *melange* de teorías y recetas, que combinan estrategias provenientes del mundo de las ventas, con otras que fueran diseñadas para las fuerzas armadas (Cepeda, 2015). Esta falta de especificidad en los conceptos pedagógicos, sumado a los cambios generacionales que evidencian los nuevos cadetes y aspirantes, constituyen un desafío a la hora de ejercer y de promover el liderazgo en los diferentes escalafones de la institución.

En cuanto al estudio del liderazgo, éste ha sido abordado desde diferentes modelos, pasando por (a) el modelo de rasgos, que sostiene que algunas personas nacen con características físicas mentales y sociales para ser líder; (b) el modelo conductista, que sostiene que todo lo que hace a un líder puede entrenarse, y (c) el modelo de contingencias, que toma en cuenta las características del contexto y las variables moderadoras de la relación entre el líder y sus seguidores.

Teorizaciones más recientes proponen la transformación como clave del liderazgo, dentro de las cuales surge el Modelo de Liderazgo de Rango Total (MLRT) (Avolio y Bass, 2004) que nos plantea un tipo de liderazgo donde el líder es capaz de moldear los puntos de vista, las percepciones, las actitudes y las creencias de los seguidores. El líder que aplica el MLRT utiliza diferentes estrategias en un continuo que incluye componentes (a) del comportamiento *laissez-faire*, un estilo pasivo que se basa en el dejar hacer; (b) del liderazgo transaccional, apoyado en un sistema de recompensas; (c) del liderazgo situacional, donde el líder se adapta a las diferentes situaciones que se presentan; y (d) del liderazgo transformacional, que propone un líder activo, que busca compartir una misión y motivar a través de la acción supervisada a los miembros del equipo.

El *Liderazgo Transformacional* (LT) (Bass, 1985), entendido como un proceso de influencia, una habilidad social transversal, es propuesto por Silva Peralta (Silva Peralta, De Vega & López, 2013; Silva Peralta, 2010; 2012) como el modelo más apropiado para el trabajo con *voluntarios*, definidos como personas que eligen libremente ayudar o brindar un servicio a otras, las cuales, en principio, le son desconocidas, sin recibir ni esperar recompensa económica, en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro (Chacón & Vecina Jiménez, 2002, citados en Silva Peralta, De Vega & López, 2013). Esta propuesta se basa en la capacidad del LT de generar compromiso en sus seguidores, a partir de la puesta en marcha de estrategias de motivación, estimulación intelectual e influencia.

Entendemos que en el caso de los bomberos voluntarios, la situación puede ser algo diferente, y requiere por lo tanto un análisis más profundo antes de proponer un estilo de liderazgo.

En efecto, como cualquier servicio de bomberos, los Bomberos Voluntarios de la República Argentina cuentan con protocolos y procedimientos operativos para acometer cualquier siniestro que se produzca. En función del tipo de siniestro se activa un determinado tren de ataque con sus respectivas dotaciones prefijadas y modificadas por el responsable del servicio en ese día. Se trata de un trabajo en equipo y de éste depende el éxito de la actuación en el siniestro. En este sentido, cuando se habla de un servicio de emergencia como el del Cuerpo de Bomberos, es imprescindible que no haya ninguna duda sobre en quién recae el mando y quién es el responsable de una intervención. En estos casos es sumamente importante que el liderazgo en la intervención esté perfectamente definido y no suscite ninguna duda. Lógicamente, debe vitarse que cualquier decisión esté sujeta a que alguien, que no es el responsable y por las razones que sean, decida liderar la intervención sin que sea su cometido.

Fuera de las situaciones de emergencia, la rutina del cuartel exige a los líderes la capacidad de conducción de la dotación, tanto como la motivación de sus elementos (así llaman en la jerga a los integrantes del cuartel), o el fomento de la camaradería, considerada esencial para garantizar la continuidad de los miembros en la institución.

En este marco, el modelo del Liderazgo Auténtico (LA) ofrece características que parecen responder con eficacia a las necesidades de la institución.

Cuatro son los componentes del LA: (a) *conciencia de sí mismo*, que hace referencia al propio conocimiento del líder de sus fortalezas y debilidades y el conocimiento de cómo su conducta influye sobre

los demás; (b) *transparencia en las relaciones*, que lleva al líder a mostrarse ante los demás como es, generando un clima que permite los miembros del grupo compartir información y expresar los propios pensamientos y emociones; (c) *procesamiento equilibrado de información*, que se refiere a que el líder auténtico muestra los objetivos y analiza cuidadosamente toda la información relevante antes de tomar una decisión; y (d) *moral internalizada*, que se relaciona con la propia autorregulación del líder según los valores y principios personales frente a las presiones, y le lleva a ser consistente con sus creencias y valores personales (Moriano, Molero y Lévy, 2011, Walumbwa et al., 2008).

Siguiendo a Moriano, Molero & Lévy (2011), el LA mantiene diferencias conceptuales importantes con el LT. El LT es un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores a través de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. Por su parte, el LA no apela al carisma o la inspiración para la construcción de relaciones estables y duraderas con los seguidores. De hecho, el proceso por el cual los seguidores internalizan las creencias y valores del líder no está sustentado en recursos que motiven la inspiración como, por ejemplo, presentaciones dramáticas o utilización de símbolos, sino en el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente. Por el contrario, el LT requiere que el líder transmita una visión poderosa y positiva, y atienda a las necesidades individuales de sus seguidores (Walumbwa et al., 2008; Bass, 1985, citado en Moriano, Molero & Lévy, 2011).

Investigaciones recientes realizadas en distintos países, como China (Walumbwa et al., 2008), Estados Unidos (Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009), Kenia (Walumbwa et al., 2008) y Nueva Zelanda (Caza et al., 2010), han estudiado el LA en organizaciones de defensa, seguridad y emergencias, incluyendo los bomberos de Granada (García et al., 2015). Los resultados de estos estudios muestran que el LA está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral (Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009; Caza et al., 2010, citados en García et al., 2015).

Partiendo del enfoque salutogénico (Antonovsky, 1996), centrado en los factores humanos que apoyan la salud y el bienestar, el LA se presenta como un nuevo estilo de liderazgo que tiene sus raíces en la Psicología Positiva (Seligman, 1998) y que comparte aspectos en común con el LT. Se trata de un estilo de liderazgo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas, y con el tiempo mejora la capacidad general de desempeño de la organización (Seligman citado en Poseck, 2006)..

En el estudio de Moriano, Molero & Lévy (2011) los autores plantean cuestiones pendientes a investigar, tales como la verificación empírica de la relación entre el LA y la involucración en el trabajo (work Engagement).

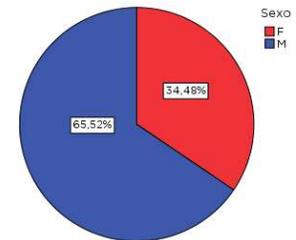
El *Engagement* posee tres dimensiones básicas: (a) vigor, que hace referencia a los niveles de energía y resistencia mental que invierte la persona mientras trabaja; (b) dedicación, relacionado con el nivel de significado que tiene el trabajo para la persona, el entusiasmo por el trabajo y si se siente orgulloso

por el mismo y (c) absorción, que se refiere a los sentimientos de felicidad que se pueden experimentar cuando se está concentrado en el trabajo y disfrutando de ello (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002).

Método

Se elaboró un estudio empírico basado en un diseño no experimental de tipo transversal, con metodología descriptiva y correlacional, con el objetivo general de describir y comparar las relaciones entre el Liderazgo Auténtico y el Engagement informado por un grupo de Bomberos Voluntarios, con los siguientes objetivos particulares: (a) evaluar el Liderazgo Auténtico en el grupo de bomberos voluntarios que conforma la muestra; (b) evaluar la presencia de Engagement en el grupo de bomberos voluntarios que conforma la muestra; (c) evaluar diferencias según variables demográficas, sexo, edad, jerarquía dentro del escalafón y (d) evaluar la presencia de factores que pudieran estar vinculados con la permanencia de los voluntarios en la institución; a partir de la hipótesis que la percepción de niveles elevados de Liderazgo Auténtico debería alentar en los voluntarios la presencia de niveles elevados de Engagement.

Se trabajó con una muestra conformada por 29 Bomberos Voluntarios del Cuartel de Bomberos Voluntarios N° 142 de Sierra de los Padres (46.7% de la dotación total), con edades comprendidas entre los 18 y 55 años (M=33.1; DS=9.2) compuesto en un 34.49% por mujeres.



CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA	
Sexo:	se observa un 34.5% de mujeres
Edad:	M=33.14, DS=9.3
Estado Civil:	se observa una predominancia de solteros: 65.5%. Sólo un 13.7% están casados o en convivencia.
Jerarquía:	la muestra está compuesta por 1 oficial jefe (3.4%); 4 oficiales subalternos (13.7%); 6 suboficiales (20.8%) y 18 bomberos (62.1%).
Antigüedad:	la muestra está representada por voluntarios que tienen entre 1 y 17 años de antigüedad (M=5.59; DS=5.14)

Se administraron en forma grupal: (a) la versión en español del formulario ALQ (Walumbwa et al., 2008); (b) el cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Survey) (Schaufeli & Bakker, 2003) versión en español; (c) un registro de datos básicos con información sobre las variables socio demográficas -sexo, edad, estado civil, antigüedad como voluntario y jerarquía

dentro del escalafón bomberil- y (d) un formulario ad-hoc con cuatro preguntas orientadas a explorar factores que pudieran estar vinculados con la permanencia de los voluntarios en la institución, diseñado de acuerdo al modelo de Omoto & Snyder (1995, citado en Silva Peralta et al., 2013).

El formulario ALQ está conformado por 16 ítems con escala de respuesta del tipo Likert de cinco puntos (0=nunca, 4=siempre), donde se pregunta la frecuencia con que cada afirmación se ajusta al estilo de jefe (de Sección). Los ítems se distribuyen en cuatro factores: cinco de transparencia en las relaciones, con un $\alpha=.84$; cuatro de moral internalizada, con un $\alpha=.82$; cuatro de procesamiento equilibrado, con un $\alpha=.85$ y tres de conciencia de sí mismo, con un $\alpha=.83$

En tanto el cuestionario UWES está conformado por 17 ítems con escala de respuesta del tipo Likert de siete puntos (0=nunca, 6=siempre), los cuales miden tres dimensiones altamente relacionadas, a saber, 6 de ellos evalúan vigor; 5 dedicación y 6 absorción. Las pruebas psicométricas muestran una consistencia interna adecuada, con $\alpha \geq .70$. Usualmente, los valores de Cronbach varían entre .80 y .90.

Resultados

En relación a la evaluación del LA sobre el total de muestra, en general, se observa un predominio de valores medios (51.7%) y altos (34.5%) en la valoración del Liderazgo Auténtico hacia los superiores inmediatos. Los valores obtenidos (X, DS) para cada dimensión del constructo son:

ALQ	n	Media	DS	Máx
Conciencia de sí mismo	29	2,8	0,7	4,0
Transparencia en las relaciones	29	2,9	0,8	4,0
Procesamiento balanceado	29	2,8	0,8	4,3
Moral internalizada	29	3,0	0,7	4,0

Dimensiones del LA sobre el total de la muestra

ALQ	X	%
Muy Bajo	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Medio	15	51,7%
Alto	10	34,5%
Muy Alto	4	13,8%
	29	100,0%

Puntajes de LA

En relación a la evaluación de la presencia de *Engagement* sobre el total de muestra, en general, se observan valores medio y altos de Engagement lo que indicaría altos niveles de compromiso con la tarea. Los valores obtenidos (X, DS) para cada dimensión del constructo son:

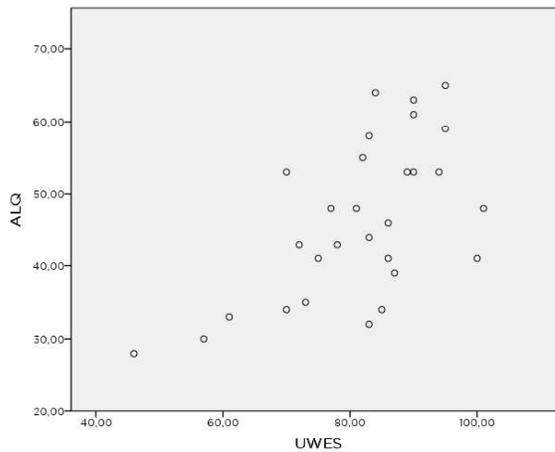
UWES	n	Media	DS	Máx.
Vigor	29	4,9	0,7	6,0
Dedicación	29	5,1	0,9	6,0
Absorción	29	4,4	0,8	5,8

Dimensiones del Engagement sobre el total de la muestra

UWES	X	%
Muy Bajo	0	0,0%
Bajo	0	0,0%
Medio	8	27,6%
Alto	19	65,5%
Muy Alto	2	6,9%
	29	100,0%

Puntajes de Engagement

Respecto del Objetivo General: Describir y comparar las relaciones entre el Liderazgo Auténtico y el Engagement informado por un grupo de Bomberos Voluntarios, encontramos una correlación positiva entre los valores de Liderazgo Auténtico (ALQ) y la presencia de Engagement (UWES), $r(29) = .60$, $p < .001$. Esto podría indicar que cuando el liderazgo es percibido como auténtico, podría alentar un mayor compromiso con la tarea en los voluntarios a cargo de ese líder.



Correlaciones

		UWES	ALQ
UWES	Correlación de Pearson	1	,604**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	29	29
ALQ	Correlación de Pearson	,604**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	29	29

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En relación a la evaluación de la presencia de factores que pudieran estar vinculados con la permanencia de los voluntarios en la institución, tomando como base las preguntas del cuestionario ad-hoc, se categorizaron las respuestas, lo que nos permitió analizar factores que pudieran estar vinculados con la permanencia de los voluntarios en la institución, abordados desde el modelo de Omoto & Snyder (1995, citado en Silva Peralta et al., 2013). De este modo encontramos 40 respuestas ordenadas en las siguientes categorías:

Motivo	X	%
ayudar	8	20,0%
conocer la actividad	4	10,0%
familiares bomberos	4	10,0%
vocación de bombero	4	10,0%
aprender	3	7,5%
disponibilidad de tiempo libre	2	5,0%
amigos bomberos	2	5,0%
sentirse útil	2	5,0%
curiosidad	2	5,0%
adrenalina	2	5,0%
admiración por los bomberos	2	5,0%
formar parte de los bomberos	1	2,5%
sentirse capaz de hacerlo	1	2,5%
entrega	1	2,5%
causalidad	1	2,5%
sentir gusto por la actividad	1	2,5%
	40	100,0%

Discusión

Etzioni sostiene que el liderazgo es una forma especial de poder, una capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencias, basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de personas y grupos. Pero sabemos que el uso de la fuerza mediante el poder y la autoridad formal no siempre determina el desarrollo de las pautas de conductas necesarias para el cumplimiento de tareas (Krieger, 2002; Etzioni, 1961, citado en Krieger, 2002)).

En este sentido, un líder auténtico es aquel que conoce sus fortalezas y debilidades, sabe cómo su conducta influye sobre los demás, es transparente en las relaciones, se muestra como es, lo cual promueve entre los miembros del grupo un clima positivo que alienta a compartir información y expresar los propios pensamientos y emociones. Este estilo de líder además se presenta equilibrado en el procesamiento de la información, es decir, muestra los objetivos y analiza cuidadosamente toda la información relevante antes de tomar una decisión. Además, es una persona que posee un estándar moral elevado, es consistente con sus creencias y valores personales, y ante situaciones de presión logra mantener la autorregulación basada en sus valores y principios personales (Morian, Molero y Lévy, 2011, Walumbwa et al., 2008).

Los resultados obtenidos podrían estar indicando una correlación positiva, $r(29) = .60$, $p < .001$, entre el Liderazgo Auténtico percibido respecto de quienes dirigen, y la presencia de Engagement en los dirigidos. Es decir, que la influencia del liderazgo, ejercido con un estilo auténtico, podría colaborar en el compromiso con la tarea por parte de los voluntarios.

Se considera necesario profundizar este estudio sobre la base de una mayor cantidad de cuarteles, y un mayor tamaño de muestra, a efectos de poder recoger datos sobre una variedad de dotaciones, dirigidas con diferentes estilos personales y experiencias en liderazgo, para determinar con mayor fuerza la persistencia o no de estos resultados.

En cuanto al estudio de factores que pudieran estar vinculados con la permanencia de los voluntarios en la institución, abordados desde el modelo de Omoto & Snyder (1995, citado en Silva Peralta et al., 2013), también se hace necesario un análisis cualitativo más profundo, aplicando categorías conceptuales sobre los cuatro ítems del formulario ad-hoc. Esto nos ayudaría a conocer y teorizar sobre los factores mencionados. El análisis propuesto excede los alcances de este estudio exploratorio, y queda planteado para un estudio posterior.

Referencias Bibliográficas:

- Antonovsky, A. (1996). The Salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18. doi: 10.1093/heapro/11.1.11
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. California: Mind Garden, Inc.
- Bauman, Z. (2006). *Vida Lúquida*. Madrid: Paidós.
- Borjt, D. (2009). *La empresa con destino*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin y Schvarstein. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- García, C.; López, G.; Molero, F.; Moya, M. & Moriano, J. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 2015, Vol. 27, No. 1, 59-64. doi: 10.7334/psicothema2014.161
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Krieger, M. (2002). *Sociología de las Organizaciones: Un Introducción al Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Prentice Hall Argentina. Cap. 9: El poder y el liderazgo en las organizaciones.
- Ley 26.987. (2014). *Ley Nacional del Bombero Voluntario*.
- López Ventura, E. & Rodríguez Monroy, C. (2008). Estudio sobre el Liderazgo en los Servicios de Bomberos de España. En XII Congreso de Ingeniería de Organización: Burgos, 3-5 de septiembre de 2008, 2008, págs. 189-198. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3949454>
- Mezzadri, J. (2014). El liderazgo hoy: nuevos desafíos y competencias. *Revista Argentina de Neurocirugía*. Disponible en <http://aanc.org.ar/ranc/items/show/73>.
- Moreno, F. & Godoy, E. (2012). Servir para Ser Líder: Modelo Bombero para Equipos de Alto Desempeño. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(1) 25-37. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)25-37.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)25-37.pdf)
- Moriano, J.A., Molero, F. & Lévy J.P. (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. Madrid: *Psicothema*, 2011, Vol. 23, nº 2, pp. 336-341.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Buenos Aires: Gedisa.
- Naciones Unidas (ONU). (2011). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Londres: Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU).
- Najmanovich, D. (2008). *Mirar con nuevos ojos*. Buenos Aires: Biblos.
- Poseck, B. (2006). *Psicología Positiva: Una nueva forma de entender la Psicología*. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 3-8.
- Press, E. (). *Psicología de las Organizaciones*. Macchi. Cap. 4. Metodología.
- Salanova, M y Schaufeli, W. (2009). *El Engagement en el trabajo.: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid, Alianza editorial.
- Schaufeli, W y Bakker, A. (2003). Uwes: Utrecht Work engagement scale. Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Holanda, Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M. Gonzalez-Roma, V y Bakker, A.B. (2002). The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*. 3 , 71 - 92.
- Silva Peralta, Y. (2010). "El liderazgo del voluntario: Aproximación conceptual". *Anuario de Proyectos e Informes de Becarios de Investigación*, 7, 424-428.
- Silva Peralta, Y. (2012). *Voluntariado y liderazgo. Aportes teóricos*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Silva Peralta, Y.; De Vega, R. & López, A. (2013). Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas. *FACES*, 2013, Año 19, Número 40-41, pp. 149-157. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.