

# EL SEMANTICO DIFERENCIAL COMO PROPUESTA METODOLOGICA PARA CARACTERIZAR EL LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN

## THE DIFFERENTIAL SEMANTICS AS METHODOLOGICAL PROPOSAL TO CHARACTERIZE THE LEADERSHIP IN AN ORGANIZATION

GIOVANNY PEREZ ORTEGA

*Escuela de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional, gperez@unalmed.edu.co*

MARTÍN DARÍO ARANGO SERNA

*Escuela de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional, mdarango@unalmed.edu.co*

JHON WILLIAM BRANCH BEDOYA

*Escuela de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional, jwbranch@unalmed.edu.co*

Recibido para revisar Septiembre 14 de 2007, aceptado Enero 22 de 2008, versión final Enero 30 de 2008

**RESUMEN:** El liderazgo es un fenómeno esencial en la administración de cualquier tipo de organización, se refiere a un patrón de conducta según como lo perciben los demás, y se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales. La primera parte de este artículo se dedica a realizar una definición del liderazgo para luego clasificarlo en tres grupos: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y las teorías emergentes.

A continuación se explican los pasos que componen la metodología propuesta para caracterizar el liderazgo en una organización la cual esta basada en la técnica de Semántica Diferencial de Osgood en la cual se construye una escala bipolar tipo diferencial semántico.

Finalmente se muestran los resultados alcanzados de la aplicación de la metodología en las ONG en Antioquia, para lo cual se realiza una definición acerca de las ONG y las características percibidas de los líderes en esta clase de organizaciones en Antioquia.

**PALABRAS CLAVE:** Metodología, liderazgo, semántica diferencial, Organizaciones no gubernamentales

**ABSTRACT:** Leadership is a basic aspect of management for any type of organization, it refers to a behavioral pattern according to the perception of the other, and it is developed from experiences, education, capacity building and natural conditions. The first part of this paper focuses on defining leadership, classifying it in three groups: transactional leadership, transformational leadership, and emergent theories.

Later, there is a description of the steps that constitute a methodology proposed to characterize leadership in organizations. This methodology is grounded in the Osgood Differentiation Semantics, in which a bipolar scale of semantical differentiation type is constructed.

Finally, results from the application of this methodology in NGO (Non-Governmental Organizations) in Antioquia are shown. A definition of NGOs is carried out, as well as a description of the perceived characteristics of NGO leaders in Antioquia.

**KEYWORDS:** Methodology, leadership, semantical differentiation, Non-Governmental Organizations.

## 1. INTRODUCCIÓN

El tema del liderazgo ha sido uno de los temas administrativos más estudiados e investigados en los últimos cincuenta años ya que es un fenómeno esencial en la administración de cualquier tipo de organización, se refiere a un patrón de conducta según como lo perciben los demás, y se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales.

Horner (1997), afirma que el estudio del liderazgo a lo largo de los años se ha abordado desde diferentes dimensiones, en algunos casos, desde la dimensión proceso, es decir una serie de pasos ordenados secuencialmente con un objetivo específico; pero reitera, que en la mayoría de las teorías e investigaciones se han dedicado a estudiar, primero, al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, sus relaciones o la forma como interactúa con los subordinados, su origen, su formación, etc.; luego, se han orientado hacia el encuentro de estilos particulares de acción dependiendo de las circunstancias que rodean el liderazgo, y últimamente, han emergido nuevas teorías del liderazgo que buscan minimizar las limitaciones de los anteriores modelos.

Debido a la importancia del tema del liderazgo este trabajo plantea una propuesta metodológica para poder caracterizar el líder de cualquier organización con el propósito de definir el estilo del liderazgo y las cualidades que tiene el líder en la organización a partir de la percepción de los subordinados.

Esta investigación cualitativa de tipo descriptiva, utilizó la técnica de Semántica Diferencial de Osgood, con el fin de evidenciar la existencia del patrón de liderazgo percibido por los seguidores en las organizaciones. Esta técnica la cual se basa en la construcción de una escala bipolar tipo diferencial semántico, se constituye en una vía para la caracterización del liderazgo en sus diversos aspectos.

Por último vale la pena mencionar que esta investigación hace parte del trabajo que adelanta el Grupo de Investigación y Consultoría Organizacional (GICO) de la Facultad de Minas

que concentra su atención en la investigación de temas administrativos y organizacionales.

## 2. LA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación, capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración de cualquier tipo de organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común. El estilo que adopta el líder depende de cómo maneje sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales; una vez conocidas a fondo estas habilidades, el líder puede actuar de manera óptima (Jiménez, 1985).

Para Katz y Kahn (1985), el liderazgo en las organizaciones es necesario debido a cuatro causas a saber: La imperfección del diseño organizacional, el cambio de las variables del ambiente, la dinámica interna de la organización y la naturaleza del ser humano como participante en la organización.

Stogdill en su Handbook of leadership (1974), recoge algo más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías para referirse al liderazgo, y continúa sus estudios en Bass y Stogdill (1990), cuando categorizan el liderazgo de las siguientes maneras:

- **Como núcleo de procesos grupales.** El líder es la persona que define hasta donde van las fronteras de las creencias, de los cambios y de las actividades de los grupos de seguidores.
- **Como un individuo con una personalidad impactante.** El líder es una persona con rasgos superiores a los de sus seguidores.
- **Como arte para inducir a los seguidores.** El liderazgo es un modo de alinear al grupo hacia la dirección que desee el líder.
- **Como una relación de poder.** Existe un diferencial de poder, en el que el seguidor percibe que el líder puede incidir sobre su conducta.

- **Como un modo particular de persuasión.** En esta categoría, el líder persuade a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- **Como expresión de determinadas conductas.** En esta categoría el liderazgo es la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales.
- **Como instrumento para la consecución de metas.** El líder es quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos.
- **Como un proceso de influencia.** El liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conlleva al logro de los objetivos del grupo.
- **Como efecto de la interacción grupal.** El liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- **Como una diferenciación de roles.** Cada miembro de grupo tiene una posición a la que le corresponde el desempeño de un rol determinado.

El liderazgo ha sido uno de los temas administrativos más estudiados por los diferentes investigadores en todos los tiempos, por lo que han surgido una gran cantidad de teorías sobre este tema las cuales se clasifican de tres grupos: Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional y las teorías emergentes.

El liderazgo transaccional define el liderazgo como un proceso de transacciones en el que la relación del grupo y el líder es un intercambio bien sea económico o psicológico, de tal forma que ambos salgan beneficiados de estas transacciones. Dentro de esta dimensión se encuentran: Teorías del Gran Hombre de la Filosofía y Sociología del siglo XIX, el Modelo de los Rasgos, los Modelos de Conducta, las Teorías Contingentes, Atribucionales y el Liderazgo Carismático.

El liderazgo transformacional que como expresa Peris (1989), “trasciende el intercambio e invita a los miembros del grupo a que abandonen sus

propios intereses en beneficios de los intereses del grupo.” Es decir aparece implícito el concepto de transformación. Dentro de esta dimensión se destacan: la teoría de liderazgo Transformacional de Bass, la teoría del hombre Z de Maslow y los estilos de liderazgo de Nichols.

Por último las teorías emergentes son enfoques de reciente desarrollo, que no fueron clasificados dentro de los Transaccionales o Transformacionales, y que debido al reconocimiento de sus autores merecen mencionarse en un aparte. Dentro de esta categoría podemos citar el enfoque personalista, los enfoques prospectivos y la gerencia social.

### 3. METODOLOGIA PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO

Con el fin de evidenciar la existencia de un patrón de liderazgo percibido por los seguidores en una organización, se planteó una investigación descriptiva, utilizando la técnica de Semántica Diferencial de Osgood (1.964), la cual se basa en la construcción de una escala bipolar tipo diferencial semántico, y que para el objetivo de este estudio, se constituye en una vía para la caracterización del liderazgo en sus diversos aspectos.

El Diferencial semántico se centra en el concepto o la percepción que tiene un individuo, cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones, tales como justo-injusto (evaluación de acción), fuerte-débil (percepción de su Fuerza-Potencia) y sensible-insensible (percepción de su nivel de afecto-motivación) (Osgood, 1980a, 1964).

Las escalas de Osgood son fundamentadas en el diferencial semántico y se utilizan para obtener información respecto a un tópico o varios. Sirven para acceder a determinadas informaciones, que por otros medios serían difícil de alcanzar; sus datos pueden ser analizados comparativamente para establecer procesos de seguimiento o evolución, etc. Al igual que las escalas de Likert, pueden presentar distintos grados o niveles en las matizaciones.

Normalmente se establecen grados impares (3, 5 ó 7 posibilidades de respuesta) para mejor ajuste a las curvas de normalidad (Gauss).” (Osgood, Suci y Tannenbaum, 1957).

Por lo tanto para lograr caracterizar al líder en una organización se plantea la siguiente metodología compuesta por los siguientes pasos basados en la técnica de Semántica Diferencial:

### 3.1 Paso 1. Categorización de las variables de liderazgo

Las variables que definen el líder se clasificaron en tres categorías: (1) El Deber Ser del líder, (2) Lo que Es el líder y (3) el papel del líder, dicha clasificación se obtuvo del análisis de la información secundaria acerca de las teorías de liderazgo más representativas. Adicionalmente estas variables se categorizaron en las dimensiones Motivación, Potencia y Acción según la definición de la Escala de Diferencial Semántico.

Las siguientes tablas, presentan la puntualización de las variables de liderazgo:

**Tabla 1.** Puntualización de variables “el Líder Debe”

**Table 1.** Specification of variables "the leader should"

VARIABLE	DIMENSIÓN	EL LÍDER DEBE...
Imperfección del diseño	Acción	Ser responsable de armonizar la interacción y la estructura formal
El Cambio de las variables del ambiente	Acción	Leer el ambiente, inventar y crear
Dinámica interna	Motivación	Mantener integrado a los miembros del grupo
Naturaleza individual de la persona	Motivación	Subordinar los intereses individuales hacia el objetivo común
Propósito	Acción Motivación	Ser un promotor de la misión
Vida de la empresa	Acción Potencia	Tener claridad para redefinir los objetivos
Efectividad	Acción Motivación	Medir la efectividad de la organización

**Tabla 2.** Puntualización de variables “el Líder Es”

**Table 2.** Specification of variables “is the Leader”

VARIABLE	DIMENSIÓN	EL LÍDER ES...
Núcleo de Procesos	Potencia	La persona que define hasta donde va el grupo
Personalidad impactante	Potencia	Superior
La autoridad es relacionada con el cargo	Potencia	El directivo
Arte para inducir seguidores	Potencia Motivación	Artista para inducir a los demás
Relación de Poder	Potencia	Una relación de Poder
Modo particular de persuasión	Potencia	Es persuasivo con argumentos válidos
Expresión de determinadas conductas	Acción	Una conducta mientras dirige
Instrumento para la consecución de metas	Motivación	Quien dirige al grupo hacia los objetivos
Un proceso de influencia	Motivación	Influencia sobre los subordinados
Efecto de la interacción grupal	Acción Motivación	Resultado de interacciones en el grupo
Diferenciación de roles	Acción	Es un rol

**Tabla 3.** Puntualización de variables “el Papel del líder”

**Table 3.** Specification of variables “the role of leader”

VARIABLE	DIMENSIÓN	PAPEL DEL LÍDER...
Visión	Acción	Define y comparte la dirección y el lugar al que desea llegar la organización en el futuro
Misión	Acción	Define y comparte la filosofía de la organización.
Transformador	Motivación	Motiva a los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos comunes
Transformador	Acción	Invita a renunciar a intereses individuales

### 3.2 Paso 2. Aplicación del instrumento en las organizaciones

Teniendo en claro cuales son las variables que se van estudiar del liderazgo en la organización, el siguiente paso es realizar la recolección de la información primaria mediante la técnica de la entrevista en las organizaciones.

La entrevista consta de 24 afirmaciones utilizando una escala de 7 niveles, lo que hace necesario que cada afirmación tenga la posibilidad de ser contestada en cada uno de los niveles, por lo que se requiere tener una

medición mínima de 168 respuestas para cada una de las preguntas -24\*7-.

Las entrevistas se deben realizar a los empleados ya que esta metodología se basa en el liderazgo como una percepción de los seguidores y en las propuestas de autores tales como: Kochan, Schmidt y de Cotis citados por Peris (1989), quienes coinciden en asociar el liderazgo con la dirección, afirmando que *“el directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce”*.

A continuación se describan tanto los niveles como las afirmaciones que contiene la entrevista:

**Tabla 4.** Escala de Niveles para medición de las variables  
**Table 4.** Scale of Standards for measuring variables

Escala	Número
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Un poco en desacuerdo	3
Neutro	4
Un poco de acuerdo	5
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

**Tabla 5.** Afirmaciones que representan las variables que caracterizan el liderazgo  
**Table 5.** Affirming that represent the variables that characterize the leadership

Afirmaciones que representan las variables que caracterizan el liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ La autoridad del líder de su organización es dada por el cargo.</li> <li>♦ Es líder natural, quien sobresale en un grupo por sus condiciones o habilidades naturales de influencia. El líder de su organización es natural.</li> <li>♦ El líder de su organización armoniza las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas.</li> <li>♦ El líder de su organización responde con creatividad a los cambios de las variables del entorno.</li> <li>♦ El líder de su organización mantiene integrado a los miembros de la organización.</li> <li>♦ El líder de su organización motiva a los subordinados a cumplir los objetivos comunes por encima de los objetivos individuales.</li> <li>♦ El líder de su organización es un promotor de la misión institucional.</li> <li>♦ El líder de su organización redefine los objetivos cuando es necesario hacerlo.</li> <li>♦ El líder de su organización se preocupa por medir los resultados de la organización.</li> <li>♦ El líder de su organización define hasta donde puede llegar el grupo.</li> <li>♦ El líder de su organización es una artista para inducir los miembros del grupo.</li> <li>♦ La relación entre el líder y los subordinados es una relación de poder.</li> <li>♦ El líder de su organización convence con argumentos.</li> <li>♦ El líder de su organización actúa de la misma manera en todos los grupos sociales a los que pertenece.</li> <li>♦ El líder de su organización permite que Usted alcance sus metas.</li> <li>♦ El líder de su organización influye sobre sus actuaciones.</li> <li>♦ El líder de su organización es resultado de las interacciones en el grupo.</li> <li>♦ El líder comparte la visión de la organización con los subordinados.</li> <li>♦ El líder comparte la misión de la organización con los subordinados.</li> <li>♦ El líder motiva a los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.</li> <li>♦ El líder invita a los miembros de la organización a renunciar a los intereses individuales de las personas.</li> <li>♦ El líder define la visión de la organización.</li> <li>♦ El líder define la misión de la organización.</li> <li>♦ El líder de su organización responde con invención a los cambios de las variables del entorno</li> </ul>

### 3.3 Paso 3. Construcción de una Tabla de Conteo

Habiendo recolectado la información primaria en las organizaciones, el siguiente paso es tabular dicha información para esto se construye una base de datos que contenga cada una de las entrevistas realizadas con sus respectivas 24 respuestas.

### 3.4 Paso 4. Análisis de la validez y confiabilidad de la prueba

Según Moreno y Gallardo (1999: 47), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observados que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Por este motivo se requiere contar con instrumentos que sean, por un lado confiables, es decir que al replicarlos en condiciones similares arrojen aproximadamente los mismos resultados; y por el otro lado los instrumentos deben ser válidos, es decir que efectivamente midan lo que el investigador quiere medir.

Para Mendenhall (1990: 199) la confiabilidad de una medida hace referencia al grado en que la aplicación repetida del instrumento de medición, a un mismo sujeto u objeto, produzca iguales resultados. Cuanto más confiable sea un instrumento, más similares serán los resultados obtenidos en varias aplicaciones de éste. Entre los métodos para estimar la confiabilidad se encuentran: Medidas de Estabilidad, Medidas de Equivalencia y Medidas de Consistencia Interna. Para expresar la validez de una prueba se utilizan métodos estadísticos, entre los cuales se destacan: Coeficiente de correlación de Pearson, Coeficiente de determinación, Error estándar de la estimación, Tablas de expectación, Estadística discriminación.

Utilizando los elementos teóricos anteriores, se procede a realizar el análisis de confiabilidad y validez de la prueba, el cual se describe a continuación.

El primer paso es identificar las inconsistencias entre las variables del instrumento. Para ello se analizan los resultados a partir de los Gráficos de Distribución de Frecuencias (Para obtener los

gráficos se pueden utilizar software como el SPAD, SAS o R) para las 24 afirmaciones.

De los gráficos de distribución de frecuencias se seleccionan aquellas variables que presenten histogramas uniformes con el propósito de censurarlas, debido a que el Semántico Diferencial de Osgood no permite validarlas ya que no permiten identificar algún nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones correspondientes.

El paso siguiente consiste en la validación de las variables no censuradas, con el fin de definir las correlaciones entre ellas y precisar las que definitivamente permitirán definir las características percibidas por los seguidores. Para ello se calculan los coeficientes de correlación de Spearman (ver Siegel, 1972:233-245), para luego proceder a la construcción de la prueba de hipótesis que definirá las variables no correlacionadas, es decir aquellas que explican las características del líder. A continuación se describe el Test de hipótesis con un nivel de confianza de 95% y 167 grados de libertad (169-2, número de encuestas - 2), utilizando la Función Distribución T del Excel versión 2003.

Proceso de verificación de un test de hipótesis

- Plantear Test de Hipótesis y Definir el Nivel de Confianza (1- $\alpha$ )

Ho:  $R_s = 0$  1- $\alpha=0.95$  No hay correlación

Ha:  $R_s \neq 0$  Estar Correlacionado

- Construir estimadores a partir de los datos muestrales

$$R_s = 1 - 6 \sum d_i^2 / n(n^2 - 1)$$

Donde n: Es el número de encuestas realizadas

- Construir estadístico de la prueba

$$T = R_s \sqrt{n - 2 / 1 - R_s^2}$$

- Hallar el estadígrafo de la prueba a un nivel de confianza y con un número de grados de libertad definidos con base en las necesidades del estudio.

$$t(1-\alpha/2, n-2) = t(0.975, 167) = t(0.025, 167) = 2.26 \text{ calculado en Microsoft Excel } \textcircled{R} \text{ Versión 2000 Función Dist.t}$$

- Construir la regla de decisión:

**$t \leq 2.26$  Acepto  $H_0$ . En otro caso acepto  $H_a$ .**

Luego si se acepta  $H_0$  entonces no hay correlación y la variable permite explicar la característica correspondiente en el modelo de liderazgo.

### **3.5 Paso 5. Análisis de las variables no censuradas y construcción de las características del líder**

Finalmente con las variables no censuradas y que no tengan correlación se procede a analizar los resultados obtenidos con el fin de obtener las características que definen al líder en la organización estudiada.

## **4. CASO PRÁCTICO: EL LIDERAZGO EN LAS ONG DE ANTIOQUIA**

Con el propósito de caracterizar al líder de las ONG en Antioquia, se implementó la metodología anterior, las entrevistas se realizaron entre el 3 de octubre y el 16 de diciembre de 2005 a las ONG con registro domiciliario en el Departamento de Antioquia y asociadas a octubre 1 de 2005 en la Federación Antioqueña de ONG, en total se obtuvieron 169 entrevistas y los resultados se describen a continuación.

### **4.1 Definición de ONG**

Las Organizaciones no Gubernamentales – ONG–, hacen parte del denominado Tercer Sector, Sector Social o Sector sin Ánimo de Lucro, que está compuesto por un sinnúmero de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo, por lo que se denominan Organizaciones sin ánimo de lucro –OSAL–.

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, la Organización

de las Naciones Unidas –ONU– las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (citada por Vargas, 1992: 3), lo que las enmarca como OSAL. El BM es más específico al definirla como “Organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario” (The World Bank, 2004, en línea). En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– la define como “Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Boní y Ferrero, 2004, en línea).

Sin embargo, y después de hacer una exhaustiva búsqueda bibliográfica con relación a la definición de ONG, se puede considerar que éste tipo de organizaciones se pueden enmarcar por lo menos en tres de las dimensiones que son la política, la social y la económica.

En la dimensión política las ONG tienen un papel cada vez más importante en el debate democrático, promoviendo el desarrollo de las comunidades y evitando no sólo la ineficacia, sino los gobiernos corruptos (Wango, s.a., <en línea>). En este sentido, la ONU manifiesta que “las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad” (ONU, s.a., <en línea>); evidenciando lo anterior, la activa participación que cumplen las ONG en el ámbito político; convirtiéndose en un componente clave en el desarrollo de políticas gubernamentales, en actividades tales como: consultoría en la creación y/o modificación de leyes, oposición de las acciones que emprendan los gobiernos de turno. Otro autor que respalda la función política de la ONG, es el reconocido investigador Rodrigo Villar (s.a., en línea), quien manifiesta que éstas son uno de los componentes principales de la sociedad civil, pues, son actores que influyen en la transformación de la política y de los gobiernos; ya que la sociedad civil tiene el

papel de retar, crear y el de ayudar a orientar y controlar al estado y al mercado.

En el ámbito social Mejía, Zea y Pérez (2003) definen las ONG como “Organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas por personas naturales y/o jurídicas, que realizan actividades de asistencia social, cooperando con el progreso de las comunidades y encaminándose a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Son autónomas e independientes del Estado, lo que

no excluye la existencia de un vínculo de trabajo común. Su campo de acción es tan extenso como las necesidades de la sociedad y desempeñan labores que son responsabilidad del Estado”. De esta definición se puede rescatar, la labor social, el desarrollo comunitario, el carácter sin ánimo de lucro, la independencia del Estado, la diversidad de sectores, la autonomía, y asistencia a poblaciones marginales que hacen de la ONG una institución pertinente para los intereses de la sociedad nacional.

**Tabla 6.** Medidas de Resumen

**Table 6.** Measures Summary

No. Afirmación	Mínimo	Primer Cuartil	Mediana	Media	Tercer Cuartil	Máximo
1	1	2	5	4,237	6	7
2	1	6	6	5,84	7	7
3	1	5	6	5,473	7	7
4	1	5	6	5,562	7	7
5	1	5	6	5,385	7	7
6	1	5	6	5,746	7	7
7	1	6	7	6,213	7	7
8	1	6	6	5,852	7	7
9	1	6	6	5,911	7	7
10	1	5	6	5,296	6	7
11	1	4	6	5,166	6	7
12	1	2	3	3,391	5	7
13	1	5	6	5,497	7	7
14	1	4	6	5,118	6	7
15	1	5	6	5,716	7	7
16	1	4	6	5,142	6	7
17	1	3	5	4,586	6	7
18	1	6	6	5,935	7	7
19	1	6	6	6,036	7	7
20	1	6	6	5,959	7	7
21	1	2	4	4,053	6	7
22	1	2	6	4,686	6	7
23	1	2	6	4,609	7	7
24	1	5	6	5,574	7	7

Por último en la dimensión económica empresarial las ONG pueden definirse como empresas formales. Para Marulanda y Sepúlveda (2004), las ONG son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas. Por su parte, (Fernández, 2003: 58), manifiesta que éstas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial

privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados de decidir a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas -medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc.- favorecer según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida.

## 4.2 Las características del liderazgo en las ONG en Antioquia

Con el objetivo de evidenciar a partir de la percepción de los subordinados, las características del líder en la ONG, se utilizó la metodología anteriormente explicada con los siguientes resultados:

En la tabla 6 se pueden apreciar las medidas de resumen para cada una de las preguntas de la guía de entrevista aplicadas en las ONG, adicionalmente en la figura 1 se encuentran los gráficos de distribución de frecuencia con las cuales se censuraron las variables con histogramas uniformes.

En la tabla 7 se encuentran los estadísticos de prueba para la prueba de correlación en donde se puede apreciar que las variables no correlacionadas son las que se presentan sombreadas, es decir P3, P4, P10, P12, P15 y P16.

Con el objetivo de medir la Dimensión Acción se utilizaron las afirmaciones números P3, P4, P14, P18, P19, P21, P22, P23 y P24, de la guía de entrevista (Tabla 5).

Luego de realizar los análisis de la validez y confiabilidad de la prueba, las variables correspondientes a las afirmaciones P21, P22 y P23, fueron censuradas, por lo que quedaron seis variables que explican la Dimensión Acción - P3, P4, P14, P18, P19 y P24-. De éstas últimas, solo P3 y P4 después de aplicar el Test de Hipótesis resultaron como variables no correlacionadas. Por este motivo el análisis de resultados con relación a la Acción, se refieren únicamente a las variables P3 y P4, como se muestra a continuación:

- **P3 Acción:** El líder armoniza las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas.
- **P4 Acción:** El líder responde con creatividad a los cambios de las variables del entorno

Con relación a esta dimensión se puede afirmar: Los seguidores se muestran de acuerdo con el

que el líder de la ONG es necesario dada su función de armonizar las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas. De igual manera, para los seguidores, el líder de la ONG responde con creatividad a los cambios de las variables del entorno.

La dimensión Potencia se construyó con las afirmaciones números P1, P2, P10, P12 y P13, de la guía de entrevista (Tabla 5).

La variable correspondiente a la afirmación P1 fue censurada, por lo que sólo quedaron cuatro variables que explican la Dimensión Potencia - P2, P10, P12 y P13-. De éstas últimas, sólo P10 y P12 después de aplicar el Test de Hipótesis resultaron como variables no correlacionadas. Por este motivo el análisis de resultados con relación a la Potencia, se refieren únicamente a las variables P10 y P12, como se muestra a continuación:

- **P10 Potencia:** El líder define hasta donde puede llegar el grupo
- **P12 Potencia:** La relación entre el líder y los subordinados es una relación de poder

Con relación a esta dimensión se puede afirmar: Los seguidores perciben que el líder de la ONG es la persona que define que tan lejos puede llegar el grupo. Esta característica requiere que el líder conozca las capacidades y habilidades de los subordinados, y los recursos con los que cuentan para alcanzar dichos objetivos.

En la misma dimensión, los seguidores no están de acuerdo con que la relación del líder con los subordinados sea una relación de poder, lo que indica que una de las características que tiene el líder de la ONG, es de relacionarse con los subordinados mas allá del lugar jerárquico y del poder que tenga éste con respecto de los demás. Esto se puede interpretar como que el líder de la ONG se relaciona de manera fácil por todas las esferas de la organización, sin importar el poder que le puede proporcionar un lugar en la escala jerárquica.

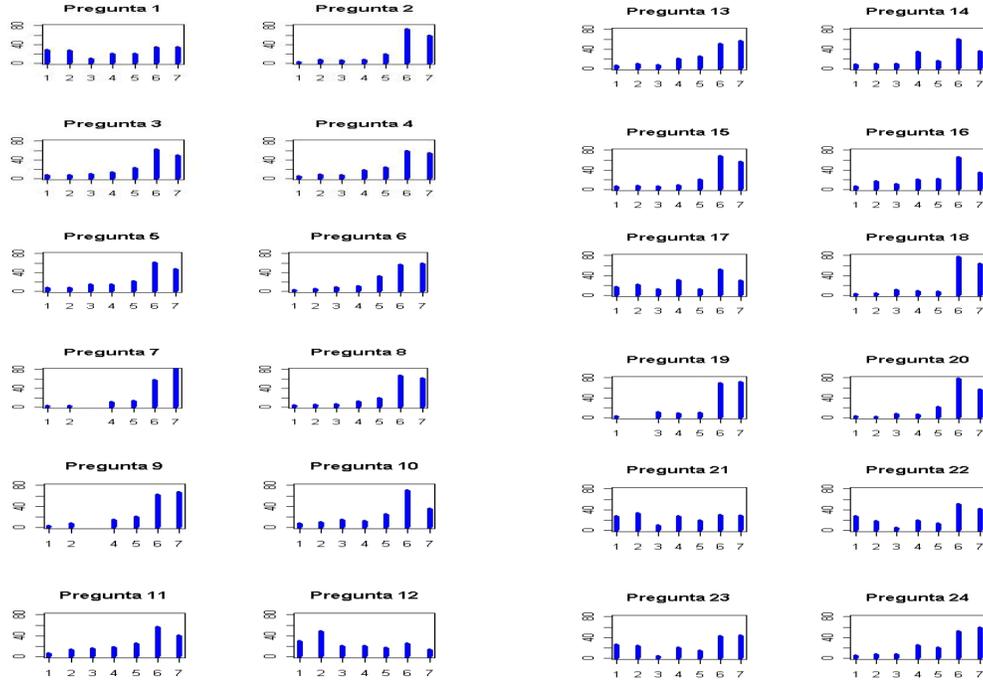


Figura 1. Gráficos de Distribución de Frecuencias  
Figure 1. Graphics Distribution Frequency

Tabla 7. Estadísticos de Prueba T= $R_s \sqrt{\frac{n-2}{1-R_s^2}}$   
Table 7. Statisticians Trial T= $R_s \sqrt{\frac{n-2}{1-R_s^2}}$

	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P18	P19	P20	P24	
P2		8,57	6,18	7,51	6,65	4,2	5,77	5,93	2,31	5,79	-5,01	8,38	6,14	5,91	2,83	5,35	4,14	7,46	6,55	P2
P3	8,57		10,2	10,4	8,66	6,86	7,016	5,64	1,66	9,02	-8,21	11,5	7,59	7,82	0,99	7,21	5,64	9,59	6,96	P3
P4	6,18	10,2		10,4	6,99	6,72	8,001	5,9	3,5	8,61	-5,65	9,92	4,57	7,34	1,91	7,03	6,6	8,72	10,2	P4
P5	7,51	10,4	10,4		9,65	8,28	7,655	7,13	3,73	10,9	-9,08	11,5	7,71	8,1	2,66	8,51	6,92	10,6	10,4	P5
P6	6,65	8,66	6,99	9,65		9,75	8,923	9,45	2,41	7,55	-6,32	7,84	5,78	6,45	2,98	7,79	7,5	8,13	8,2	P6
P7	4,2	6,86	6,72	8,28	9,75		7,815	9,09	3,37	7,04	-5,97	8,4	5,69	6,64	3,59	12,1	9,9	8,13	7,39	P7
P8	5,77	7,02	8	7,66	8,92	7,81		8,52	4,03	7,8	-5,02	9,55	5,76	9,4	4,34	8,44	7,72	8,81	8,42	P8
P9	5,93	5,64	5,9	7,13	9,45	9,09	8,522		4,37	6,75	-4,76	7,64	6,95	5,74	3,34	8,22	7,65	7,52	5,92	P9
P10	2,31	1,66	3,5	3,73	2,41	3,37	4,031	4,37		4,62	-0,68	3,9	2,69	3,24	4,2	3,48	4,26	5,08	3,4	P10
P11	5,79	9,02	8,61	10,9	7,55	7,04	7,799	6,75	4,62		-7,22	11,2	7	7,61	2,42	6,35	5,92	10,8	8,78	P11
P12	5,01	-8,2	-5,7	-9,1	-6,3	5,97	-5,02	-4,8	-0,7	-7,2		-6,3	-3,9	-4,8	0,5	4,63	3,85	-4,5	-3,6	P12
P13	8,38	11,5	9,92	11,5	7,84	8,4	9,547	7,64	3,9	11,2	-6,3		10	11,3	3,13	12,2	9,38	11,5	11,3	P13
P14	6,14	7,59	4,57	7,71	5,78	5,69	5,763	6,95	2,69	7	-3,9	10		7,43	2,56	7,98	6,46	7,59	5,88	P14
P15	5,91	7,82	7,34	8,1	6,45	6,64	9,399	5,74	3,24	7,61	-4,82	11,3	7,43		2,07	8,41	7,74	9,95	7,48	P15
P16	2,83	0,99	1,91	2,66	2,98	3,59	4,344	3,34	4,2	2,42	0,496	3,13	2,56	2,07		5,59	4,51	2,46	3,55	P16
P18	5,35	7,21	7,03	8,51	7,79	12,1	8,435	8,22	3,48	6,35	-4,63	12,2	7,98	8,41	5,59		23,8	9,22	8,48	P18
P19	4,14	5,64	6,6	6,92	7,5	9,9	7,719	7,65	4,26	5,92	-3,85	9,38	6,46	7,74	4,51	23,8		8,8	7,7	P19
P20	7,46	9,59	8,72	10,6	8,13	8,13	8,809	7,52	5,08	10,8	-4,52	11,5	7,59	9,95	2,46	9,22	8,8		8,82	P20
P24	6,55	6,96	10,2	10,4	8,2	7,39	8,422	5,92	3,4	8,78	-3,64	11,3	5,88	7,48	3,55	8,48	7,7	8,82		P24

Por último con el objetivo de medir la Dimensión Motivación se utilizaron las afirmaciones números P5, P6, P15, P16 y P20, de la guía de entrevista (Tabla 5).

De esta dimensión no fue censurada ninguna variable, pero en después de aplicado el Test de Hipótesis, sólo P15 y P16 resultaron como variables no correlacionadas. Por este motivo el análisis de resultados con relación a la Motivación, se refieren únicamente estas dos variables tal como se describe a continuación:

- **P15 Motivación:** El líder permite que los subordinados alcancen sus metas.
- **P16 Motivación:** El líder influye sobre las actuaciones de los subordinados

Con relación a esta dimensión se puede afirmar: Los seguidores perciben que el líder de la ONG es la persona que permite que se alcancen las metas individuales del grupo. Bass y Stogdill (1990), definen esta categoría de líder como instrumento para alcanzar objetivos. De allí se entiende que un modo para influir utilizado por el líder, es el de ser considerado instrumento para conseguir metas, reflejando la importancia de un líder en una organización, dado que es éste quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de sus objetivos y la vía es seguirle.

Adicionalmente los seguidores en las ONG perciben que el líder influye en las decisiones de los subordinados, lo que condiciona las actuaciones de los subordinados y nuevamente resalta la importancia de un líder. Finalmente las características percibidas de los líderes en las ONG en Antioquia son las siguientes:

- c1-: Armoniza diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas.  
 c2-: Responde con creatividad a los cambios de las variables de entorno.  
 c3-: Es la persona que define que tan lejos puede llegar el grupo.  
 c4-: Es la persona que se relaciona con los demás sin importar el poder que le puede proporcionar un lugar en la escala jerárquica.  
 c5-: Es la persona que permite que se alcancen las metas individuales del grupo

c6-: Es la persona que influye en las actuaciones de los seguidores

## 5. CONCLUSIONES

El liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según la percepción de los demás, siendo un fenómeno propio de las organizaciones sociales, y esencial en la administración de los tipos de organización, pues cumple la función básica de su orientación hacia los objetivos comunes.

Son cuatro (4) los factores que hacen necesario la existencia del liderazgo en las Organizaciones: La imperfección del diseño organizacional, el cambio de las variables del ambiente, La dinámica interna de la Organización y la naturaleza del ser humano como participante en la organización.

Son muchas las definiciones acerca del liderazgo que se han propuesto a lo largo de los años, destacándose la agrupación de definiciones que realiza Bass y Stogdill en el Handbook of leadership, en el que clasifica 10 categorías de concepciones de liderazgo, siendo ellas: Proceso, Individuo, Arte, Controlador, Persuasión, Expresión, Instrumento, Influencia, Interacción grupal, y Rol.

La técnica de Semántico Diferencial de Osgood se utiliza para obtener información respecto a un tópico o varios. Sirven para acceder a determinadas informaciones, que por otros medios sería difícil de alcanzar; sus datos pueden ser analizados comparativamente para establecer procesos de seguimiento o evolución.

Los instrumentos deben ser confiables, es decir que al replicarlos en condiciones similares arrojen aproximadamente los mismos resultados; y además deben ser válidos, es decir que efectivamente midan lo que el investigador quiere medir.

Los coeficientes de correlación de Spearman permitieron elaborar la prueba de hipótesis que identificó la correlación de variables, y con ello

reducir el número de variables que definen la percepción acerca del líder. Lo que facilita el análisis multivariado al momento de caracterizar al líder.

El Test de hipótesis que se construyó con un nivel de confianza de 95% y 167 grados de libertad (169-2), identificó el Estadígrafo o punto crítico, que luego al compararlo con los Estadísticos de Prueba, arrojó la correlación o no entre las 24 variables que se consideraron para caracterizar al líder.

De la prueba realizada en las ONG de Antioquia de la Metodología se puede concluir que los seguidores se muestran de acuerdo con el que el líder de la ONG es necesario dada su función de armonizar las diferencias entre la estructura y las interacciones de las personas. De igual manera, para los seguidores, el líder de la ONG responde con creatividad a los cambios de las variables del entorno.

Adicionalmente se puede concluir que el líder de la ONG en Antioquia se relaciona con los subordinados más allá del lugar jerárquico y del poder que tenga éste con respecto de los demás. Esto se puede interpretar como que el líder de la ONG se relaciona de manera fácil por todas las esferas de la organización, sin importar el poder que le puede proporcionar un lugar en la escala jerárquica y por último el líder de la ONG en Antioquia es percibido como un instrumento para alcanzar las metas de los seguidores, de allí que resulta lógico que los seguidores estén de acuerdo con que los líderes influyan sobre sus actuaciones

## REFERENCIAS

[1] BASS and STOGDILL'S. Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. Third edition. The Free Press. New York. 1990.

[2] BONI ARISTIZÁBAL, ALEJANDRA y FERRERO, GABRIEL. Definición, tipología y características de las ONG [en línea]. Fundación hogar del empleado. [En línea]. <<http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/ong1.htm>> (Consulta: 14 de mayo de 2004). 1998.

[3] FERNÁNDEZ ANDRADE, RUBÉN. Las ONG entre lo público y lo privado. En: Revista Foro. N. 47. Mayo de 2003. Colombia. p. 57 -61. 2003.

[4] HORNER, MELISSA. Leadership, Theory, past, present and future In: team performance management. pp. 270-287. 1997.

[5] JIMÉNEZ, MURILLO F. El liderazgo. Ed. Psicología social, Madrid. 1985.

[6] KATZ y KAHN. El liderazgo. En: Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas. México. 1985.

[7] MARULANDA, M. y SEPÚLVEDA, L. Identificación y Caracterización de las variables que componen el ambiente competitivo de las ONG del Valle de aburra. Trabajo de Grado (Ingeniera Administradora). Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín. Facultad de Minas. Medellín. 2004

[8] MEJÍA, ZEA y PÉREZ. Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. En: revista DYNA. No. 143, pp. 13-23. Noviembre de 2004. Medellín. 2004.

[9] MENDENHALL, WILLIAM. Estadística para administradores. Grupo Editorial Iberoamérica. México D.F. 1990.

[10] MORENO, ADONAY Y GALLARDO, YOLANDA. Aprender a Investigar. Modulo 3 Recolección de la información. Arfo editores Ltda. Santa Fe de Bogotá. 1999.

- [11] ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. Las ONG y el departamento de información pública de Naciones Unidas: algunas preguntas y respuestas. [En línea]. [Citado 10 de septiembre de 2005]. Disponible en Internet: <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm>. 2005.
- [12] OSGOOD, C.E. Curso Superior de Psicología Experimental Hyperlink Ed. Trillas, México. 1980.
- [13] Semantic Differential Technique in the comparative study of cultures. Ed. Amer E.U. 1964.
- [14] OSGOOD, C.E., SUCI, G y TANNENBAUM, P. The Measurement of Meaning. Ed. University of Illinois Press. 1957.
- [15] PERIS, ROSANA. El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Ed. Universitat Jaume. Castellón. 1989.
- [16] SIEGEL, SYDNEY. Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Ed. Trillas. México. 1972.
- [17] STOGDILL, RALPH. Handbook of leadership. Ed. Free Press. New Cork. 1974.
- [18] VARGAS C, HERNÁN Y OTROS. Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales –ONGs– en Colombia. Bases para la comprensión del fenómeno. Bogotá, Colombia. Fundación Social. 1992.
- [19] VILLAR, RODRIGO. El tercer sector, la sociedad civil y la gobernabilidad democrática en Colombia. Disponible en Internet: [http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/colombia\\_tercer\\_sector\\_rodrigo\\_villar.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/uploads/ciberteca/colombia_tercer_sector_rodrigo_villar.pdf). [En línea]. [Citado 13 de marzo de 2005].
- [20] WORLD ASSOCIATION OF ONGS (WANGO). ¿Qué es una ONG? [En línea]. Disponible en Internet: <http://mysite.verizon.net/vze3yfk6/id18.html>. 2005. [citado 8 de septiembre de 2005].
- [21] WORLD BANK. “NGO World Bank collaboration” Disponible en Internet: <http://wbIn0018.workbank.org/essd/essd.nsf/d3f59aa3a570f67a852567cf00695688/ce6b105aaa19360f85256966006c74e3?OpenDocument>. 2002. [En línea]. [Citado 13 de septiembre de 2005].