



## Cómo citar el artículo

Pérez Ortega, G., Sepúlveda Atehortua, L.Y. & Arango Serna, M.D. (2015). El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 46, 230-242. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/7111/1238>

## El liderazgo transformacional: la percepción de los seguidores en las organizaciones no gubernamentales de Antioquia\*

Transformational Leadership: The Opinion of the Followers in the Non-governmental Organizations of Antioquia-Colombia

Le leadership transformationnel: la perception des supporters dans les organisations non-gouvernementales d'Antioquia (Colombie)

### **Giovanni Pérez Ortega**

Ingeniero Administrador

Esp. en Docencia Universitaria

Ms C. Desarrollo Gerencial y

Organizacional

Profesor Asociado. Dedicación exclusiva

Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín

[gperezo@unal.edu.co](mailto:gperezo@unal.edu.co)

### **Lizeth Yuliana Sepulveda Atehortua**

Ingeniera Administradora

Magister en Ingeniería

Ingeniera Administrativa

Profesora a tiempo completo

Colegio Mayor de Antioquia

[lizeth.sepulveda@colmayor.edu.co](mailto:lizeth.sepulveda@colmayor.edu.co)

### **Martín Darío Arango Serna**

Ingeniero Industrial

Esp. en Docencia Universitaria

Esp. en Finanzas, Formulación y

Evaluación de proyectos

Ms C. en Ingeniería de Sistemas

PhD. Doctor en Ingeniería Industrial

Profesor Titular. Dedicación exclusiva

Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín

[mdarango@unal.edu.co](mailto:mdarango@unal.edu.co)

Recibido: 6 de noviembre de 2013

Evaluado: 7 de septiembre de 2014

Aprobado: 11 de febrero de 2015

Tipo de artículo: investigación científica y tecnológica

\* Journal of Economic Literature (JEL) Classification System M12 - Personnel Management.

Artículo de investigación resultado de tesis de maestría finalizado y aprobado en la Maestría en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín

## Resumen

El liderazgo transformacional se consolida como el proceso que permitirá a las ONG afrontar los retos y cambios del presente, de tal forma que se garantice la sostenibilidad en el futuro. Este artículo, a partir de la hipótesis “en las ONGA —organizaciones no gubernamentales de Antioquia—, los seguidores perciben los componentes del liderazgo transformacional en el estilo del líder”, presenta una investigación empírica que caracterizó las componentes de ese tipo de liderazgo, percibidas por los seguidores. Para alcanzar este objetivo, se aplicó un formulario válido y confiable, utilizando el proceso de percepción a los seguidores del líder. Como resultado del estudio se logró comprobar que en las ONGA, se percibe un estilo de liderazgo transformacional apoyado, entre otras, en las dimensiones acción, motivación y potencia, en las que se destacan las variables, inteligencia, moral y carisma.

## Palabras clave

Diferencial semántico, Liderazgo transformacional, Organizaciones no gubernamentales, Percepción, Seguidores-liderazgo. Abstract

The transformational leadership has become established like the process that will allow to non-governmental organizations to face the challenges and changes of current times, in such a way that their future sustainability can be taken for granted. This article, based on this hypothesis “in the non-governmental organizations of Antioquia the followers perceive the components of the transformational leadership in the style of the leader”, presents an empirical research that characterized the components of this type of leadership which are perceived by the followers. In order to achieve this objective, it was used a form considered as valid and reliable, using the process of perception with the followers of the leader. As a result of this

study it was verified that in the non-governmental organizations of Antioquia is perceived a style of transformational leadership which is supported, among others, in the dimensions action, motivation and power, standing out variables such as intelligence, moral and charm.

## Keywords

Semantic differential, Transformational leadership, Non-governmental organizations, Perception, Followers-leadership.

## Résumé

Le leadership transformationnel se consolide comme le processus qui va permettre aux organisations non gouvernementales d'affronter les défis et changements du temps présent, de telle manière que soit garanti leur viabilité dans la future. Cet article, à partir de l'hypothèse «dans les organisations non-gouvernementales d'Antioquia les supporters perçoivent les composants de leadership transformationnel dans le style du leader», présent une recherche empirique qui a caractérisé les composants de ce type de leadership perçues par les supporters. Pour réussir cet objectif, on a appliqué un formulaire qui nous considérons valable et fiable, en utilisant le processus de perception chez les supporters du leader. Comme résultat de cette étude on a vérifié que dans les ONGs d'Antioquia, on perçoit un style de leadership transformationnel supporté, entre autres, dans les dimensions: action, motivation et puissance, dans lesquels on souligne les variables d'intelligence, morale et charisme.

## Mots-clés

Différentiel sémantique, Leadership transformationnel, Organisations non-gouvernementales, Perception, Supporters-Leadership.

# Introducción

Las organizaciones no gubernamentales –ONG- son organizaciones sin ánimo de lucro, con objetivos de beneficio social hacia la comunidad en general y de carácter privado, y están incluidas dentro del denominado tercer sector. En Colombia, y particularmente en Antioquia, en especial las ONG del sector social, y las que trabajan en la capacitación de grupos marginados, derechos humanos y en procesos de democratización, presentan, como uno de sus principales problemas, el relacionado con la sostenibilidad en el tiempo, debido, entre otros, a su tradicional dependencia de fondos externos y a su poca experiencia en generación de recursos propios. Autores como Pérez (2006, p.23), y Londoño, Zea y Pérez (2004, p.17), coinciden en afirmar que la consecución de recursos ha modificado no solo el ambiente en el que se desenvuelven, sino las variables que definen su estrategia organizacional, lo que obliga a sus líderes a repensar no solo estructuras y procesos, sino también, en algunos casos, su visión y misión y, con ello, el papel en la sociedad civil y el de sus relaciones con los diferentes actores del entorno.

Así las cosas, las respuestas de las ONG deben ser dinámicas y coherentes con los cambios ambientales, sin perder de vista su misión y, al mismo tiempo, deben ser capaces de reinventar el proceso de financiación, que pasa de fuentes externas a fuentes internas, lo que podría incidir no solo en la motivación de los empleados y voluntarios, en sus resultados operacionales, sino en la pérdida de la identidad, elemento esencial de la sostenibilidad en el tiempo.

En el mismo sentido, al modificar su forma de financiación surge una nueva preocupación para las ONG: la relación con los sectores público (históricamente antagónicas) y privado, y que hoy, dependiendo del grado de afinidad y compromiso que se establezca entre empresa, ONG y Estado, podrían convertirse en beneficiosa al momento de ejecutar acciones conjuntas.

Por otro lado, Pérez (2006, p. 27), Pérez *et al.* (2007, p.12), y Sepúlveda (2009, p.45), identifican la necesidad del liderazgo en las organizaciones, entre otras por la constante incertidumbre del cambio de variables en el ambiente competitivo, y la complejidad que se presenta en las relaciones internas de la organización. Por su parte, Drucker (1993, p.102) afirma que el proceso de definir la misión y las metas de la organización es una de las actividades que deben ser realizadas por el líder. De igual manera, Senge (1994, p. 419) coincide con lo que afirman Katz y Kahn (1985, p.108), al argumentar que ante el entorno cambiante, la función principal del líder es alentar el aprendizaje en la organización.

Bass y Stogdill's (1990, p. 218) afirman que los líderes actuales deben ser transformacionales, es decir, carismáticos y fuente de inspiración, y que al tratar individualmente a sus seguidores, pueden al mismo tiempo satisfacerlos en sus necesidades y estimularlos intelectualmente. Por último, Zamora y Poriet (2011, p.107) reiteran que la sociedad del nuevo milenio se enfrenta al reto de la transformación del liderazgo actual y, en tal sentido, proponen investigar acerca de las prácticas de liderazgo que contribuyen al éxito de las organizaciones, y sobre las acciones que desarrollan los líderes de tal forma que se afronten la globalización, la tecnología y la gestión del conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo es el proceso que inicialmente debe emprender las transformaciones necesarias para que las ONG puedan afrontar los retos y cambios del presente, de tal forma que se garantice la sostenibilidad en el futuro, por lo que su líder requiere no solo de capacidades y habilidades, sino del compromiso de los empleados de la organización, con las políticas de transformación que éste presente.

Así las cosas, se requiere evidenciar la favorabilidad que tiene líder para proponer a sus seguidores enfrentar los retos futuros de las ONG. Para ello, y teniendo en cuenta que la percepción se entiende como el proceso que permite reproducir y explicar la realidad a partir de referentes ideológicos y culturales, y que esta puede ser aplicada a las diferentes experiencias cotidianas (Vargas, 1994, p. 49), se propuso utilizar este proceso para caracterizar el estilo de liderazgo presente en las ONG de Antioquia -ONGA-, surgiendo así la hipótesis guía de este trabajo.

Hipótesis: En las ONGA, los seguidores perciben los componentes del liderazgo transformacional en el estilo del líder.

Esta hipótesis, a su vez, responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los componentes del liderazgo transformacional que perciben los seguidores del líder en las ONGA?

## Las teorías del liderazgo transformacional

Según Bass y Stogdill's, citados por Pérez (2007, p.31), estas teorías definen el liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder. Este último invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses colectivos, lo que implica una transformación implícita. Así las cosas, el esfuerzo del líder se centra en lograr que los seguidores se desarrollen al mismo tiempo que consiguen los objetivos comunes, trascendiendo el intercambio y provocando en ellos un cambio de necesidades, creencias y valores, los cuales coinciden con los retos que debe afrontar la ONG de tal forma que garantice su continuidad en el futuro, tal como lo afirman Pérez *et al.* (2007, p. 31), Pérez (2006, p.37), Sepúlveda (2009, p.48), Pérez *et al.* (2008, p.30).

Bass y Stogdill´s (1990, p.131), Bennis y Nanus (1985, p.72), Kouzes y Posner (1997, p.67), Nicholls (1985, p.54), Burns (1978, p.51), Peris (1998, p.118), Álvarez (2006, p.43), Mendoza (2005, p.17), y Zenger y Folkman (2009, p. 19) coinciden en afirmar que dentro de las Teorías de Liderazgo Transformacional más mencionadas se encuentran: la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass, la Teoría del Hombre Z de Maslow y los Estilos de Liderazgo Transformacional de Kouzes y Posner, y de Nichols, las cuales se explican en la Tabla 1.

**Tabla 1. Algunas teorías de liderazgo transformacional**

TEORÍA	REFERENCIA	SINTESIS
<b>Transformacional y Transaccional</b>	Bass (1995, p.17) Burns (1978, p.97) Bass y Stogdill´s (1990, p.131)	El liderazgo transformacional está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de la misión. Además, de invitarlos a ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo
<b>El Hombre Z de Maslow</b>	Maslow (1973, p.37)	<p>Fundamentado en la jerarquía motivacional, función de las necesidades humanas. Puede clasificarse en forma jerárquica. Plantea la existencia de una función evolutiva a través de etapas o niveles, por la cual pasan todos los individuos, grupos o sociedades.</p> <p>Esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas.</p> <p>Otra característica según Cox, citado por Peris (1998, p. 114) se refiere a que si el nivel de necesidad inferior en jerarquía no está cubierto, el nivel superior quedaría limitado y por tanto, no motivaría. Así mismo, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora.</p> <p>Según Peris (1989, p.117), Maslow identificó cinco niveles de necesidad reunidos en dos grupos: Primarias y Secundarias, después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia. Este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre.</p> <p>Bass (1995, p.17) hace referencia al modelo del hombre Z de Maslow y supone que éste es un eslabón superior a las teorías X e Y de McGregor, explicada en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquel que logra la autorrealización y es potencialmente un líder transformacional.</p>
<b>Liderazgo transformacional de Kouzes y Posner</b>	Kouzes y Posner (1997, p.67),	Se fundamenta en prácticas a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores, siendo estas: Desafiar los procesos, Inspirar una visión compartida, Habilitar a los demás para que actúen, Modelar el camino y Dar aliento al corazón.
<b>Liderazgo transformacional de Nichols</b>	Nichols (1988, p.67)	<p>Habla de ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mutualidad de intereses:</b> Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.</li> <li>• <b>Poder:</b> Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo.</li> <li>• <b>Compromiso:</b> Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.</li> </ul> <p>Para Peris (1998, p.118), este estilo describe al líder que hace propios los intereses grupales, utilizando poco el poder que le confiere su cargo en la organización, y manteniendo una actitud de compromiso grupal que lo lleve a fomentar el crecimiento del grupo.</p>

## Metodología para caracterizar el liderazgo en las ONGA

Esta investigación combinó los paradigmas cualitativo y cuantitativo, dado que se construyeron de manera conceptual las variables exploratorias para la observación del entorno y la formulación de la hipótesis; y además se hizo la medición numérica de las variables que permitieron caracterizar el liderazgo transformacional en las ONGA. Para este último aspecto cuantitativo, se utilizó la escala de Osgood, fundamentada en la técnica del Diferencial Semántico (Osgood, 1980 A, p.57; 1964, p.118) y (Pérez *et al.*, 2008, p.17). Según, dichos autores, estas escalas se utilizan para obtener información respecto a un tópico o varios, y sirven para acceder a información que por otros medios sería difícil obtener; además, sus datos pueden ser analizados comparativamente para establecer procesos de seguimiento o evolución. En este mismo tema, Osgood, Suci y Tannenbaum (1957) manifiestan que al igual que las escalas de Likert, las escalas de Osgood, 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 (p. 92).

Esta técnica ha sido utilizada en un número importante de trabajos de investigación empírica, obteniendo altos niveles de confiabilidad –entre 80 y 90- y permitiendo validar la consistencia interna de ítems. Ver: Prendes (1997), Abreu (2001), Márquez (2001), Rapetti y Roco (2001), Pérez (2006), Sepúlveda (2009) y Peluffo (2009).

En segunda instancia, se utilizó la metodología validada por Pérez *et al.* (2008, p.15-27), denominada “El Semántico Diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización” compuesta por los siguientes pasos:

### **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. Adicionalmente estas variables se categorizan en las dimensiones Motivación, Potencia y Acción según la definición de la Escala de Diferencial Semántico.

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

Teniendo las variables que se van estudiar del liderazgo en las ONGA, el siguiente paso fue la recolección de la información primaria que permitió caracterizar la percepción de los seguidores en las ONGA mediante la técnica de la entrevista.

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

Habiendo recolectado la información primaria en las ONGA, se continúa con la tabulación de dicha información.

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

Se procedió a identificar las inconsistencias entre las variables del instrumento. Para ello se analizaron los resultados a partir de los gráficos de distribución de frecuencias.

De los gráficos de distribución de frecuencias se seleccionan aquellas variables que presenten histogramas uniformes con el propósito de censurarlas.

Luego, se procede a 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, p.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 2010.

## 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:  $t(1-\alpha/2, n-2) = t(0.975, 167) = t(0.025, 167) = 2.26$  calculado en Microsoft Excel ® Versión 2010 Función Dist.t
- Construir la regla de decisión:  **$t \leq 2.26$  Acepto Ho. En otro caso acepto Ha.**

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

### 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.

La Tabla 2 presenta los componentes del líder transformador, la dimensión y las características a identificar.

Tabla 2. Puntualización de los Componentes el líder transformador

"Lo que hace el líder transformador"			
COMPONENTES	DIMENSIÓN	LO QUE HACE EL LIDER TRANSFORMADOR	CARACTERÍSTICA DEL LIDER TRANSFORMADOR
Necesidad	Hacer -Acción-	Identifica y satisface necesidades	El líder de la ONG identifica y satisface las necesidades de los seguidores.
Comunicación	Hacer -Acción-	Comunica de manera sencilla y eficaz sus ideas y creencias	El líder de la ONG comunica de manera sencilla y eficaz sus ideas.
Crecimiento	Hacer -Acción--	Genera altos niveles de actuación estimulando el crecimiento y desarrollo	El líder la ONG genera altos niveles de actuación estimulando el crecimiento y desarrollo del seguidor.
Objetivos	Hacer -Acción-	Influye en el logro de metas y objetivos	El líder de la ONG influye en el logro de metas y objetivos.
		Da un sentido de visión y misión	El líder de la ONG les da a sus seguidores un sentido de visión y misión.
Capacidad	Hacer -Acción-	Alienta el potencial estimulando la inteligencia, la creatividad y racionalidad	El líder de la ONG potencia al seguidor estimulando su inteligencia, creatividad y racionalidad.
Innovación	Hacer -Acción-	Innova en la solución de problemas	El líder de la ONG innova en la solución de problemas.
Sociabilidad	Hacer -Acción-	Da buen trato	El líder de la ONG da un buen trato a sus seguidores.
Transformación	Hacer -Acción-	Motiva hacia el cumplimiento de los objetivos comunes	El líder de la ONG motiva a sus seguidores hacia el cumplimiento de los objetivos comunes.
Apoyo	Hacer -Acción-	Presta apoyo y asesoría personalizada	El líder de la ONG presta apoyo y asesoría personalizada a sus seguidores.
"Lo que significa el líder transformador"			
COMPONENTES	DIMENSIÓN	LO QUE SIGNIFICA EL LÍDER TRANSFORMACIONAL	CARACTERÍSTICA DEL LIDER TRANSFORMADOR
Motivación	Significado -Motivación-	Motivador	El líder de la ONG motiva a sus seguidores.

Cambios	Significado -Motivación-	Cambia los valores	El líder de la ONG cambia los valores de los seguidores.
		Genera estima y aceptación social	El líder de la ONG genera estima y aceptación social a los seguidores.
Valoración	Significado -Motivación-	Valora y reconoce	El líder de la ONG hace que el seguidor se sienta valorado y reconocido por él.
Orgullo	Significado -Motivación-	Inspira orgullo	El líder de la ONG inspira orgullo a sus seguidores.
Autoridad	Significado -Motivación-	Tiene autoridad	El líder de la ONG tiene autoridad.
		Tiene poder por el lugar que ocupa en jerarquía de la organización	El líder de la ONG tiene poder lugar que ocupa en jerarquía de la organización
Confianza	Significado -Motivación-	Inspira y transmite confianza	El líder de la ONG inspira y transmite confianza.
Inteligencia	Significado -Motivación-	Es inteligente	El líder de la ONG es inteligente.
Reconocimiento	Significado -Motivación-	Es reconocido como líder	El líder de la ONG es reconocido como líder.
Influencia	Significado -Motivación-	Influyente	El líder de la ONG influye sobre los subordinados.
<i>"La personalidad del líder transformador para el seguidor"</i>			
<b>COMPONENTES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>LA PERSONALIDAD DEL LIDER TRANSFORMACIONAL</b>	<b>CARACTERÍSTICA DEL LIDER TRANSFORMADOR</b>
Trascendencia	Personalidad -Potencia-	Trasciende, logra su autorrealización	El líder de la ONG trasciende, logra su autorrealización a través del desarrollo de sus seguidores.
Entusiasmo	Personalidad -Potencia-	Entusiasta y optimista	El líder de la ONG es una persona entusiasta y optimista.
Ética	Personalidad -Potencia-	Ético	El líder de la ONG es una persona con ética.
Moral	Personalidad -Potencia-	Con moral	El líder de la ONG es una persona con moral.
Carismático	Personalidad -Potencia-	Con carisma	El líder de la ONG es carismático.

Por otro lado, y debido al interés de la investigación, se tomaron en consideración 72 ONG con registro domiciliario en el Departamento de Antioquia, y afiliadas a la Federación Antioqueña de ONG. En total fueron 72 ONG, distribuidas por áreas así: ambiental 3, cultura 2, derechos humanos 2, desarrollo social 11, educación 13, empleo 5, familia 7, género 4, infancia 10, salud 11, vivienda 4.

Para caracterizar el liderazgo percibido por los seguidores, se entrevistaron los empleados de cada ONG, a quienes se les aplicó un formulario construido a partir de la Tabla 2. En cuanto a la medición, al tener 26 afirmaciones utilizando una escala de 7 niveles, se hizo necesario tomar una muestra de 182 (26 afirmaciones \* 7 niveles).

Con relación a la percepción, se puede afirmar que esta permite reconocer las experiencias cotidianas de los sujetos, y a estos, evocar experiencias y conocimientos previamente adquiridos a lo largo de la vida (Vargas, 1994, p. 49). Por ello el proceso de percepción es el indicado, para evidenciar las características del liderazgo presente en las ONGA, pues los seguidores, a partir de su experiencia y conocimientos previos del líder, tienen la capacidad de emitir un juicio objetivo acerca de la manera como motiva y actúa; y de su personalidad.

# Resultados y discusión

Una vez recolectada la información primaria, se calculó la mediana para cada uno de los factores: Acción=1, Motivación=2, Potencia=3, utilizando el software libre R V. 2.3.1<sup>1</sup>, encontrándose que existe un nivel de acuerdo con las afirmaciones planteadas por la investigación, pues la mayoría de los individuos contestaron hacia los niveles 5, 6 y 7 (un poco de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo), a excepción de la afirmación “El líder de la ONG cambia los valores de los seguidores”, por lo que se descartó, y continuó con la validación de las demás variables.

Luego se calcularon los coeficientes de correlación de Sperman (Ver Siegel, 1972), que se presentan en la Tabla 3, para proceder a la construcción de la prueba de hipótesis que definió las variables no correlacionadas, es decir, aquellas que explican las características del liderazgo.

Tabla 3. Coeficientes de Correlaciones de Sperman  $\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	
A1	1.00	0.58	0.62	0.61	0.40	0.50	0.47	0.35	0.47	0.59	0.47	0.24	0.31	0.40	0.24	0.28	0.14	0.34	0.39	0.35	0.36	0.34	0.20	0.18	0.22	0.12	A1
A2	0.58	1.00	0.65	0.67	0.55	0.63	0.66	0.52	0.37	0.68	0.50	0.25	0.38	0.45	0.27	0.54	0.23	0.52	0.41	0.41	0.44	0.33	0.36	0.26	0.31	0.16	A2
A3	0.62	0.65	1.00	0.61	0.53	0.70	0.58	0.44	0.34	0.65	0.59	0.24	0.37	0.56	0.32	0.41	0.24	0.48	0.37	0.44	0.45	0.37	0.19	0.23	0.30	0.19	A3
A4	0.61	0.67	0.61	1.00	0.53	0.63	0.58	0.44	0.41	0.64	0.59	0.27	0.39	0.49	0.28	0.50	0.26	0.50	0.47	0.54	0.56	0.51	0.29	0.38	0.38	0.21	A4
A5	0.40	0.55	0.53	0.53	1.00	0.66	0.55	0.44	0.47	0.48	0.60	0.20	0.54	0.50	0.44	0.69	0.30	0.58	0.43	0.53	0.57	0.40	0.39	0.36	0.48	0.26	A5
A6	0.50	0.63	0.70	0.63	0.66	1.00	0.63	0.51	0.37	0.61	0.73	0.19	0.58	0.65	0.25	0.49	0.25	0.59	0.41	0.50	0.59	0.36	0.24	0.29	0.33	0.18	A6
A7	0.47	0.68	0.58	0.58	0.55	0.63	1.00	0.45	0.30	0.58	0.49	0.29	0.50	0.47	0.40	0.52	0.29	0.50	0.38	0.51	0.42	0.43	0.31	0.26	0.32	0.23	A7
A8	0.35	0.52	0.44	0.44	0.44	0.51	0.45	1.00	0.42	0.52	0.56	0.10	0.53	0.51	0.31	0.53	0.33	0.71	0.45	0.50	0.42	0.19	0.37	0.39	0.34	0.19	A8
A9	0.47	0.37	0.34	0.41	0.47	0.37	0.30	0.42	1.00	0.42	0.47	-0.09	0.31	0.36	0.14	0.41	0.12	0.39	0.27	0.33	0.35	0.28	0.27	0.22	0.24	0.21	A9
A10	0.59	0.68	0.65	0.64	0.48	0.61	0.58	0.52	0.42	1.00	0.64	0.23	0.43	0.50	0.17	0.42	0.17	0.52	0.33	0.33	0.43	0.39	0.28	0.23	0.28	0.18	A10
A11	0.47	0.50	0.59	0.59	0.80	0.73	0.49	0.58	0.47	0.84	1.00	0.14	0.56	0.77	0.30	0.48	0.23	0.89	0.43	0.54	0.68	0.47	0.31	0.37	0.38	0.34	A11
A12	0.24	0.25	0.24	0.27	0.20	0.19	0.29	0.10	-0.09	0.23	0.14	1.00	0.16	0.13	0.42	0.01	0.23	0.13	0.13	0.19	0.19	0.17	0.08	-0.02	0.03	0.09	A12
A13	0.31	0.38	0.37	0.39	0.54	0.58	0.50	0.53	0.31	0.43	0.56	0.16	1.00	0.58	0.52	0.47	0.45	0.48	0.48	0.43	0.61	0.36	0.37	0.29	0.42	0.17	A13
A14	0.40	0.45	0.58	0.49	0.50	0.65	0.47	0.51	0.36	0.50	0.77	0.13	0.58	1.00	0.44	0.50	0.19	0.88	0.43	0.55	0.63	0.41	0.30	0.34	0.34	0.31	A14
A15	0.24	0.27	0.32	0.28	0.44	0.25	0.40	0.31	0.14	0.17	0.30	0.42	0.52	0.44	1.00	0.37	0.37	0.35	0.48	0.39	0.40	0.42	0.39	0.37	0.45	0.28	A15
A16	0.28	0.54	0.41	0.50	0.69	0.49	0.52	0.53	0.41	0.42	0.48	0.01	0.47	0.50	0.37	1.00	0.47	0.66	0.59	0.67	0.53	0.37	0.37	0.33	0.35	0.25	A16
A17	0.14	0.23	0.24	0.26	0.30	0.25	0.29	0.33	0.12	0.17	0.23	0.23	0.45	0.19	0.37	0.47	1.00	0.28	0.43	0.42	0.37	0.34	0.25	0.20	0.33	0.16	A17
A18	0.34	0.52	0.48	0.50	0.58	0.59	0.50	0.71	0.39	0.52	0.69	0.13	0.48	0.68	0.35	0.68	0.28	1.00	0.54	0.58	0.58	0.38	0.41	0.42	0.38	0.34	A18
A19	0.39	0.41	0.37	0.47	0.43	0.41	0.38	0.45	0.27	0.33	0.43	0.13	0.48	0.43	0.46	0.59	0.43	0.54	1.00	0.68	0.44	0.32	0.44	0.41	0.51	0.28	A19
A20	0.35	0.41	0.44	0.54	0.53	0.50	0.51	0.50	0.33	0.33	0.54	0.19	0.43	0.55	0.39	0.67	0.42	0.58	0.68	1.00	0.55	0.49	0.35	0.47	0.41	0.45	A20
A21	0.36	0.44	0.45	0.56	0.57	0.59	0.42	0.42	0.35	0.43	0.66	0.19	0.61	0.63	0.40	0.53	0.37	0.50	0.44	0.55	1.00	0.49	0.41	0.35	0.43	0.27	A21
A22	0.34	0.33	0.37	0.51	0.40	0.36	0.43	0.19	0.28	0.39	0.47	0.17	0.36	0.41	0.42	0.37	0.34	0.38	0.32	0.49	0.49	1.00	0.31	0.51	0.37	0.49	A22
A23	0.20	0.36	0.19	0.29	0.39	0.24	0.31	0.37	0.27	0.28	0.31	0.08	0.37	0.30	0.39	0.37	0.25	0.41	0.44	0.35	0.41	0.31	1.00	0.64	0.72	0.46	A23
A24	0.18	0.26	0.23	0.38	0.36	0.29	0.26	0.39	0.22	0.23	0.37	-0.02	0.29	0.34	0.37	0.33	0.20	0.42	0.41	0.47	0.35	0.51	0.64	1.00	0.78	0.53	A24
A25	0.22	0.31	0.30	0.38	0.48	0.33	0.32	0.34	0.24	0.28	0.38	0.03	0.42	0.34	0.45	0.35	0.33	0.36	0.51	0.41	0.43	0.37	0.72	0.78	1.00	0.41	A25
A26	0.12	0.16	0.19	0.21	0.26	0.18	0.23	0.19	0.21	0.18	0.34	0.09	0.17	0.31	0.26	0.25	0.16	0.34	0.28	0.45	0.27	0.49	0.46	0.53	0.41	1.00	A26

A continuación se describe el Test de hipótesis con un nivel de confianza de 95% y 181 grados de libertad (182-1), utilizando la Función Distribución T Student, calculada en Microsoft Excel (Hoja de cálculo MS Excel © software registrado).

## Proceso de Verificación del Test de Hipótesis

Planteamiento del Test de Hipótesis y Definir el Nivel de Confianza (1-α)

Ho: Rs = 0      1-α=0.95 No hay correlación

Ha: Rs ≠ 0      Estar Correlacionado

1 Software genérico, disponible para descargar en <http://www.r-project.org/>

Hallazgo 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.

$$T(1-\alpha/2, n-1) = t(0.975, 181) = t(0.025, 181) = 1,9732 \text{ calculado en Microsoft Excel } \textcircled{R} \text{ DISTR.T.INV}(0,05;181)$$

Construcción la regla de decisión:

$$|t| \leq 1,9732 \quad \text{Acepto } H_0. \text{ En otro caso acepto } H_a.$$

Continuando con el proceso, se realizó la comparación entre los Estadísticos de Prueba y el Estadígrafo –Punto Crítico–, a partir de la **Regla de Decisión**  $|T| \leq 1,9732$  **Acepto Ho. En otro caso acepto Ha.** Es decir que si el Estadístico de Prueba es menor o igual que el valor absoluto de 1,9732, entonces no hay correlación y la variable permite explicar la característica correspondiente en el modelo de liderazgo transformacional, de lo contrario, las variables están correlacionadas con las demás y hacen que estas no expliquen el modelo. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Estadísticos de Prueba

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{\frac{1-\rho^2}{N-2}}}$$

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	
A1		9,56	10,60	10,33	5,88	7,82	7,24	5,03	7,21	9,77	7,10	3,29	4,32	5,92	3,26	3,90	1,90	4,82	5,74	4,98	5,13	4,82	2,78	2,48	3,09	1,57	A1
A2	9,56		11,53	12,18	8,85	10,80	11,74	8,16	5,38	12,43	7,68	3,52	5,50	6,67	3,72	8,70	3,20	8,24	6,11	5,94	6,54	4,77	5,14	3,67	4,31	2,21	A2
A3	10,60	11,53		10,38	8,45	13,21	9,67	6,84	4,85	11,39	9,90	3,31	5,37	9,15	4,46	5,96	3,31	7,37	5,39	6,57	6,84	5,28	2,55	3,18	4,18	2,63	A3
A4	10,33	12,18	10,38		8,35	10,75	9,57	6,61	5,98	11,04	9,80	3,77	5,64	7,50	3,88	7,80	3,61	7,78	7,09	8,53	8,98	7,88	4,11	5,43	5,56	2,84	A4
A5	5,88	8,85	8,45	8,35		11,67	8,84	6,57	7,12	7,44	10,02	2,71	8,55	7,76	6,52	12,63	4,19	9,50	6,37	8,47	9,21	5,85	5,71	5,24	7,36	3,61	A5
A6	7,82	10,80	13,21	10,75	11,67		10,89	7,99	5,41	10,38	14,21	2,65	9,58	11,50	3,41	7,63	3,44	9,90	5,96	7,77	9,82	5,22	3,39	4,08	4,71	2,50	A6
A7	7,24	11,74	9,67	9,57	8,84	10,89		6,71	4,20	9,63	7,64	4,03	7,76	7,09	5,86	8,22	4,01	7,76	5,47	7,88	6,25	6,48	4,42	3,67	4,47	3,16	A7
A8	5,03	8,16	6,64	6,61	6,57	7,99	6,71		6,15	8,06	8,95	1,40	8,34	7,88	4,33	8,41	4,63	13,54	6,80	7,84	6,13	2,53	5,32	5,70	4,80	2,63	A8
A9	7,21	5,38	4,85	5,98	7,12	5,41	4,20	6,15		6,15	7,22	1,18	4,39	5,20	1,88	5,96	1,57	5,61	3,79	4,71	5,02	3,97	3,80	3,03	3,33	2,88	A9
A10	9,77	12,43	11,39	11,04	7,44	10,38	9,63	8,06	6,15		11,09	3,14	6,43	7,79	2,29	6,16	2,27	8,26	4,77	4,76	6,41	5,66	3,86	3,23	3,97	2,49	A10
A11	7,10	7,68	9,90	9,80	10,02	14,21	7,64	8,95	7,22	11,09		1,83	9,00	16,01	4,25	7,40	3,16	12,96	6,43	8,50	11,93	7,23	4,42	5,27	5,11	4,91	A11
A12	3,29	3,52	3,31	3,77	2,71	2,65	4,03	1,40	1,18	3,14	1,83		2,24	1,72	6,12	0,19	3,12	1,78	1,75	2,63	2,57	2,27	1,04	0,23	0,44	1,24	A12
A13	4,32	5,50	5,37	5,64	8,55	9,58	7,76	8,34	4,39	6,43	9,00	2,24		9,48	8,15	7,05	6,82	7,39	7,33	6,38	10,29	5,21	5,41	4,03	6,13	2,25	A13
A14	5,92	6,67	9,15	7,50	7,76	11,50	7,09	7,88	5,20	7,79	16,01	1,72	9,48		6,64	7,89	2,61	12,61	6,40	8,73	11,01	5,97	4,21	4,89	4,92	4,41	A14
A15	3,26	3,72	4,46	3,88	6,52	3,41	5,86	4,33	1,88	2,29	4,25	6,12	8,15	6,64		5,40	5,30	4,99	6,98	5,67	5,86	6,13	5,60	5,36	6,81	3,58	A15
A16	3,90	8,70	5,96	7,80	12,63	7,63	8,22	8,41	5,96	6,16	7,40	0,19	7,05	7,89	5,40		7,19	11,65	9,74	11,96	8,36	5,41	5,31	4,67	4,98	3,46	A16
A17	1,90	3,20	3,31	3,61	4,19	3,44	4,01	4,63	1,57	2,27	3,16	3,12	6,82	2,61	5,30	7,19		3,88	6,34	6,23	5,39	4,82	3,50	2,73	4,74	2,19	A17
A18	4,82	8,24	7,37	7,78	9,50	9,90	7,76	13,54	5,61	8,26	12,86	1,78	7,39	12,61	4,99	11,65	3,88		8,65	9,57	9,65	5,55	5,97	6,24	5,20	4,91	A18
A19	5,74	6,11	5,39	7,09	6,37	5,96	5,47	6,80	3,79	4,77	6,43	1,75	7,33	6,40	6,98	9,74	6,34	8,65		12,49	6,64	4,59	6,67	6,00	8,04	3,94	A19
A20	4,98	5,94	6,57	8,53	8,47	7,77	7,88	7,84	4,71	4,76	8,50	2,63	6,36	8,73	5,67	11,96	6,23	9,57	12,49		8,76	7,57	5,02	7,24	5,97	6,78	A20
A21	5,13	6,54	6,84	8,98	9,21	9,82	6,25	6,13	5,02	6,41	11,93	2,57	10,29	11,01	5,86	8,36	5,39	9,65	6,64	8,76		7,52	6,01	5,03	6,31	3,70	A21
A22	4,82	4,77	5,28	7,88	5,85	5,22	6,48	2,53	3,97	5,66	7,23	2,27	5,21	5,97	6,13	5,41	4,82	5,55	4,59	7,57	7,52		4,31	8,05	5,40	7,55	A22
A23	2,76	5,14	2,55	4,11	5,71	3,39	4,42	5,32	3,80	3,86	4,42	1,04	5,41	4,21	5,60	5,31	3,50	5,97	6,67	5,02	6,01	4,31		11,03	14,04	6,86	A23
A24	2,46	3,67	3,18	5,43	5,24	4,08	3,67	5,70	3,03	3,23	5,27	10,23	4,03	4,89	5,36	4,67	2,73	6,24	6,00	7,24	5,03	8,05	11,03		16,71	8,45	A24
A25	3,09	4,31	4,18	5,56	7,36	4,71	4,47	4,80	3,33	3,97	5,11	10,44	6,13	4,92	6,81	4,98	4,74	5,20	8,04	5,97	6,31	5,40	14,04	16,71		5,94	A25
A26	1,57	2,21	2,63	2,84	3,61	2,50	3,16	2,63	2,88	2,49	4,91	1,24	2,25	4,41	3,58	3,46	2,19	4,91	3,94	6,78	3,70	7,55	6,86	8,45	5,94		A26

De acuerdo con lo anterior se encontró que las variables no correlacionadas son A1, A8, A9, A11, A12, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A23, A24, A25 y A26.

Después, se sintetizó la información y detectaron las relaciones lineales, a través del análisis por componentes principales (ver Pla, 1986), el cual se hizo sobre las variables que arrojó la matriz de correlación una vez realizada la prueba de hipótesis (como variables no correlacionadas, a excepción de la variable A12, la cual fue depurada anteriormente). La información se corrió en el StatGraphics Centurión XV (Programa estadístico registrado) y sus resultados se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis de Componentes Principales

**Datos/Variables:** A1 A8 A9 A11 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A23 A24 A25 A26

Entrada de datos: observaciones. Número de casos completos: 182. Tratamiento de valores perdidos: eliminación listwise Estandarizar: sí Número de componentes extraídos: 7

Análisis de Componentes Principales

Componente		Porcentaje de	Porcentaje
Número	Eigenvalor	Varianza	Acumulado
1	6,09889	43,563	43,563
2	1,70995	12,214	55,777
3	1,1738	8,384	64,162
4	0,885031	6,322	70,483
5	0,78199	5,586	76,069
6	0,666945	4,764	80,833
7	0,532748	3,805	84,638
8	0,508217	3,630	88,268
9	0,441334	3,152	91,421
10	0,356122	2,544	93,964
11	0,316548	2,261	96,226
12	0,194877	1,392	97,617
13	0,186204	1,330	98,948
14	0,147347	1,052	100,000

**El StatAdvisor** Este procedimiento ejecuta un análisis de componentes principales. El propósito del análisis es obtener un número reducido de combinaciones lineales de las 14 variables que expliquen la mayor variabilidad en los datos. En este caso, 7 componentes han sido extraídos conforme a lo solicitado. En conjunto ellos explican 84,6382% de la variabilidad en los datos originales.

Para el análisis de componentes principales se tomaron los siete primeros componentes (explican el 84,638% de la variabilidad). Para cada uno de esos, se escogió aquella variable que tuviera el mayor coeficiente en valor absoluto de importancia, de acuerdo con la información arrojada en la Tabla 6.

**Tabla 6. Pesos de los Componentes**

	Componente	Componente	Componente	Componente	Componente	Componente	Componente
	1	2	3	4	5	6	7
A1	0,205967	-0,296511	-0,164353	0,608305	-0,296544	0,0574344	0,346614
A8	0,290526	-0,206546	0,0526919	-0,123212	0,300595	-0,375118	-0,115364
A9	0,215283	-0,27623	-0,290663	0,440659	0,321811	0,216065	-0,507513
A11	0,305218	-0,279395	-0,20093	-0,192608	-0,138999	0,07035	0,0407275
A14	0,297758	-0,245627	-0,116212	-0,31298	-0,372177	-0,00831959	-0,0732682
A15	0,237251	0,150731	0,293825	0,0233796	-0,625063	0,00288511	-0,506366
A16	0,294385	-0,143421	0,303513	-0,0822205	0,294453	0,104626	0,00249833
A17	0,190166	0,0724379	0,632923	0,112726	0,181659	0,366267	-0,0758235
A18	0,326118	-0,207897	-0,00835806	-0,346577	0,131832	-0,151829	0,111976
A19	0,295764	0,0289963	0,281229	0,166964	-0,0634617	-0,0398297	0,548135
A23	0,270232	0,378086	-0,128861	0,136311	0,149666	-0,176128	-0,0757153
A24	0,273913	0,402003	-0,232343	-0,0280898	0,0688428	-0,172171	0,0356227
A25	0,283166	0,419688	-0,0655792	0,184764	-0,018893	-0,228356	-0,00965274
A26	0,209354	0,28536	-0,314253	-0,253051	0,0315492	0,722309	0,140378

Las variables A11, A18, A24, A25, A17, A1, A15, A26 y A19 son las que caracterizan el liderazgo transformacional en las ONG de Antioquia, las cuales se explican a continuación.

**Dimensión Acción – LO QUE HACE EL LIDER TRANSFORMADOR-. A1:** “El líder de la ONG identifica y satisface las necesidades de los seguidores”. Los seguidores perciben que el líder actúa identificando y satisfaciendo necesidades, lo que se enmarca en las propuestas de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Burns (1978), Bass (1995), y Bass y Stogill’s (1990). Esta variable es importante para este tipo de organizaciones, dado que un gran número de estas emplean empleados voluntarios, o que laboran en ellas buscando satisfacer necesidades de autorealización, lo que implica una estrecha relación entre la necesidad del seguidor y el objetivo de la organización, y por ende, la mediación de un líder capaz de lograr armonizar algún tipo de diferencia entre ambos objetivos.

**Dimensión Motivación – LO QUE SIGNIFICA EL LIDER TRANSFORMACIONAL –A11:** “El líder de la ONG motiva a sus seguidores”, **A15** “El líder de la ONG inspira orgullo a sus seguidores”, **A17:** “El líder de la ONG tiene poder por su jerarquía organizacional”, **A18:** “El líder de la ONG inspira y transmite confianza”, **A19:** “El líder de la ONG es inteligente”. Para los seguidores, el líder significa motivación, orgullo, inteligencia, confianza y poder, lo que permite evidenciar la existencia de un perfil de líder para los seguidores, en donde sus capacidades personales están por encima de sus actuaciones. También al igual que la variable A1, en este tipo de organizaciones, el estilo de liderazgo se aproxima al transformacional, pues el motivo para seguir al líder guarda estrecha relación con su empatía, y capacidad que tiene este para representarlos y ser modelo de desarrollo personal, por lo que se convierte en un ser que siguiéndole, puede llevar al seguidor a la conversión en un ser superior (transformado).

**Dimensión Potencia – LA PERSONALIDAD DEL LÍDER TRANSFORMADOR PARA EL SEGUIDOR -.A24:** “El líder de la ONG es una persona con ética”, **A25:** “El líder de la ONG es una persona con moral”, **A26:** “El líder de la ONG es carismático”. Con esta percepción, los seguidores le añaden al perfil construido en la dimensión anterior, el concepto de los valores y el carisma, que lo acerca hacia la credibilidad, que autores como Kouzes y Posner (1997, p. 327) consideran fundamental como práctica de liderazgo, para que las personas escuchen sus palabras y observen sus actos; lo que caracteriza a este tipo de organizaciones, dado su carácter filantrópico. De estas variables no podría esperarse que los seguidores se motiven por un líder que no se asocie con la ética, la moral y el carisma.

## Conclusión

Se ha partido de la hipótesis de que, en las ONGA, los seguidores perciben los componentes del liderazgo transformacional en el estilo del líder, dada sus particularidades como organizaciones filantrópicas, altruistas y sin ánimo de lucro entre otras; y una vez aplicadas técnicas válidas y confiables dentro de los paradigmas de la investigación cualitativa y cuantitativa, se puede concluir que, en efecto, en las ONGA se percibe un estilo de liderazgo transformacional, basado en las dimensiones Acción, Motivación y Potencia.

En ese sentido, para el líder de la ONGA, identificar y satisfacer las necesidades de los seguidores, se convierte en su función principal de la acción. De igual manera, con relación los instrumentos para motivar a los seguidores, el líder transformacional de la ONGA es percibido como un motivador, inspirador de orgullo, inteligente, y con poder para gobernar, lo que permite intuir que las alternativas de cambio y transformación institucional que se propongan, en este tipo de organizaciones, serán recibidas y aceptadas como propias por los seguidores.

Por último, es de resaltar que el líder de la ONGA, para sus seguidores, es una persona con moral y carismática, lo que reitera un buen ambiente para la gobernabilidad y la transformación institucional, y permite concluir que los empleados están dispuestos a seguir a su líder y enfrentar los retos que se le presentan a este tipo de organizaciones en el futuro.

---

## Referencias

- Abreu, I. (2001). [En línea]. El estudio de la imagen pública: ¿la clave del éxito? *Revista Sala de Prensa* 2 (III) No. 34. Agosto 2001. [Visitado 28 de marzo de 2011]. Recuperado de <http://www.saladeprensa.org/art249.htm>.
- Álvarez, I. (2006). Innovación Efectiva: El Reto del Líder Hoy. *Harvard Deusto Business Review*. No. 151, (Nov. 2006); p. 40-47.
- Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux*.
- Bass, B. & Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. Third edition. New York: The Free Press.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for tanking charge*, New York: Harper and Row.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Editorial Norma.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*, New York Wiley.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). El Líder y la Visión de Futuro. *Harvard Deusto Business Review*. No 99, (Nov.-Dic. 2000); p. 16-22
- Londoño, E. Zea, A. & Pérez, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquia. *Revista DYNA*. No. 143, (Nov. 2004); p. 13-23
- Márquez, J. (2001). [En línea]. La Escala Bipolar Tipo Diferencial Semántico. Un instrumento dirigido a la caracterización de las percepciones mutuas en la comunicación. [Visitado 18 de marzo de 2011]. Recuperado de <http://roble.pntic.mec.es/~agarcí19/asignatura/temacuatro.htm>.
- Maslow, A. (1973). *Motivation and Personality*. New York: Haper and Row.
- Mendoza, I. (2005). Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional. Tesis Doctoral. México: Ed. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Nicholls, J. (1985). A new approach to situational leadership. *Leadership and organization Development Journal*, 6(4), p. 2-7
- Osgood, C. (1980). *Curso superior de Psicología Experimental Hyperlink* México: Ed. Trillas,
- Osgood, C. (1964). *Semantic Differential Technique in the comparative study of cultures*. E.U: Ed. Amer.
- Osgood, C. Suci, G y Tannenbaum, P. (1957). *The Measurement of Meaning*. S.I.: Ed. University of Illinois Pres.
- Peluffo, J. (2009). Definición y caracterización de un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros de personas y familias para la empresa líder del sector en la ciudad de Medellín. Tesis de Maestría Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2402/1/43878733.2009.Pdf>
- Pérez, G. (2006). Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales -ONG- de Antioquia. Tesis de Maestría. Medellín: Ed. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pérez, G., Arango, M.D. & Rojas, M. (2007). El liderazgo en las Organizaciones no Gubernamentales: Una aproximación a su caracterización en Antioquia. Medellín: Ed. Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, G., Arango, M.D. & Branch, J. (2008). El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *Dyna: Revista de la Facultad de Minas*. Vol. 75, No. 155 (Jul. 2008); p. 15-27.
- Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Castellón: Ed. Universitat Jaume.
- Pla, L. (1986). *Análisis Multivariado: Método de Componentes Principales*. Washington: Ed. Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos.
- Prendes, M. (1997). [En línea]. Análisis de imágenes en textos escolares: descripción y evaluación. Universidad de Murcia. [Visitado 17 de marzo de 2011]. Recuperado de [http://www.lmi.ub.es/te/any97/prendes\\_sp/p2.html](http://www.lmi.ub.es/te/any97/prendes_sp/p2.html).

- Rapetti, S. & Roco, C. (2001). [En línea]. Modelos de Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil Culturales en el Uruguay. Una aproximación a partir de la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas. Universidad de la República Uruguay [Visitado 20 de marzo de 2011]. Recuperado de <http://atlas-conferences.com/c/a/m/k/58.htm>
- Sepúlveda, L. (2009). Caracterizar las variables del liderazgo Trasformacional que perciben los seguidores de las Organizaciones no Gubernamentales ONG. (tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2371/1/43206090.2009.pdf>
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Ed. Gránica.
- Siegel, S. (1972). *Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Ed. Trillas.
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Revista Alteridades*. 8 (4). pp 47-53.
- Zamora, A. & Poriet, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista venezolana de Gerencia*. (16) No. 53 (ene-mar). pp 101-115.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2009). *The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate*. EU: Ed. Mc Graw Hill.