

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados:
revisión literatura de la evidencia empírica.**

Trabajo de grado – Revisión de literatura.

Erika Alejandra López Mendoza

Bogotá

2018

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados:
revisión literatura de la evidencia empírica.**

Trabajo de grado – Revisión de literatura.

Erika Alejandra López Mendoza

Tutor: Iliana Laima Ona Paez Gabriunas

Administración de Empresas

Bogotá

2018

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	6
Key words:.....	7
1. Introducción.....	8
2. Metodología.....	9
3. Marco teórico	10
3.1 Empoderamiento	10
3.2 Liderazgo Transformacional.....	11
4. Resultados	13
5. Conclusiones	16
6. Referencias.....	17
7. Anexos	22

Resumen

El empoderamiento organizacional según Boren (1994), se ha identificado como la habilidad del líder para promover las capacidades y potencializar las fortalezas de los seguidores por medio de la confianza, otorgando autonomía en la toma de decisiones. Este aspecto como lo destacan (Peters 1992; Sosik et al., 2002), trae beneficios empresariales al generar innovación, felicidad y productividad entre los empleados, los que los lleva al aporte de ideas. No obstante, el empoderamiento es el resultado colectivo del liderazgo Bennis & Nanus (1985), y se ha comprobado que el liderazgo transformacional es propicio para originarlo, porque contribuye a la innovación de los empleados y a la satisfacción laboral (Men & Stack, 2013; Barling, Weber & Kelloway, 1996).

Este documento desarrolla una revisión de literatura de la evidencia empírica desde el 2000 hasta el 2018. La cual ayuda a determinar los aspectos que propician la generación del empoderamiento, por medio del liderazgo transformacional.

Como resultado de la revisión de literatura se identificaron los elementos por los cuales se logra adecuadamente el desarrollo del empoderamiento de los empleados. Por el lado del líder, la capacidad de este por expresar con claridad el plan estratégico, por el lado de los empleados, las características innatas y naturales, la cooperación, la disposición frente las estrategias organizacionales y la satisfacción laboral, y en cuanto a la relación líder-seguidor, la confianza mutua.

Palabras claves:

Empoderamiento, empoderamiento de los empleados y liderazgo transformacional.

Abstract

The organizational empowerment according to Boren (1994), has been identified as the ability of the leader to promote the capacities and potentialize the strengths of the followers by means of trust, granting autonomy in decision making. This aspect, as highlighted (Peters 1992, Sosik et al., 2002), brings business benefits by generating innovation, happiness and productivity among employees, which leads them to the contribution of ideas. However, empowerment is the collective result of leadership Bennis & Nanus (1985), and it has been proven that transformational leadership is conducive to originate it, because it contributes to employee innovation and job satisfaction (Men & Stack, 2013; Barling , Weber & Kelloway, 1996).

This document develops a literature review of empirical evidence from 2000 to 2018. It helps determine the aspects that foster the generation of empowerment, through transformational leadership.

As a result of the literature review, the elements were identified through which the development of employee empowerment is adequately achieved. On the leader's side, the ability of the leader to clearly express the strategic plan, on the side of the employees, the innate and natural characteristics, the cooperation, the disposition towards organizational strategies and job satisfaction, and regarding the leader-follower relationship, mutual trust.

Key words:

Empowerment, employees empowerment y transformational leadership.

1. Introducción

Los 2000's exigen tomar decisiones rápidas y dinámicas que se adapten a los cambios constantes de los entornos a los que se enfrentan los empleados. Como lo afirma Pun, Chin & Gill (2001), la transferencia de poder desde los superiores hacia los subordinados, conocido como empoderamiento, se hace vital para la obtención de buenos y rápidos resultados organizacionales, dada la autonomía de actuar frente a un escenario cambiante. Esto se puede generar a través de las estrategias de liderazgo, que según Bass (1999) el liderazgo transformacional tiene efectos positivos en los empleados generando innovación, aporte de ideas y un fácil desarrollo del empoderamiento.

El liderazgo transformacional se define como un estilo que genera un cambio en la moral, ideales, intereses y valores en los seguidores, por medio de la influencia en el cambio de pensamiento a través del ejemplo, proporcionando una alteración del enfoque del seguidor, pasando de un interés propio a un interés grupal y motiva al mejoramiento del desempeño laboral (Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010). El empoderamiento en los empleados se facilita cuando el líder lleva acabo un liderazgo transformacional (Lee & Koh, 2001). Dado que según los autores, por medio de la proporción previa de conocimiento y habilidad del parte del senior al junior, se desarrolla la capacidad de análisis del entorno y tomar decisión acertadas.

En este sentido, esta revisión de literatura está enfocada en identificar los factores que facilitan el desarrollo del empoderamiento por medio del liderazgo transformacional.

Problema de investigación: ¿Cómo el liderazgo transformacional favorece el empoderamiento en los empleados?

El progreso del escrito se desenvuelve con la siguiente estructura: primero se describe la metodología empleada para solucionar el problema de investigación (en este caso se realizó un análisis de los trabajos empíricos), luego se pasará a la exposición del marco teórico y finalmente se proporcionan los resultados encontrados para resolver el interrogante.

2. Metodología

En la revisión de literatura se efectuó la búsqueda de los principales aportes encontrados en los estudios empíricos, desde el 2000 hasta el 2018, de la relación en discusión.

Dentro de los filtros de búsqueda se llevaron a cabo el periodo de interés (2000-2018), los temas relacionados al liderazgo, liderazgo transformacional, empoderamiento, empoderamiento en los empleados, *managment, empowering leadership, psychological empowering*; en cuanto al tipo de recurso, se discriminó por publicaciones académicas, revistas y publicaciones profesionales en revistas científicas. Además, se tuvo en cuenta únicamente los artículos que están desarrollados en inglés y en español.

La información fue buscada a través del repositorio de la Universidad del Rosario, el cual tiene acceso a las principales revistas académicas, junto con sus artículos digitales, y libros especializados.

3. Marco teórico

3.1 Empoderamiento

El primer acercamiento que se tuvo del concepto se dio a través de (Kieffer, 1984), quien lo plantea como el logro de una competencia participativa multidimensional, es decir la incursión del aporte del punto de vista del seguidor en procesos organizacionales. Además, el empoderamiento incluye individuos, organizaciones y comunidades que considerado por

(Zimmerman, 1990, p.169), se puede destacar el comportamiento participativo, las motivaciones y sentimientos de eficacia y control.

Por otro lado, como Baird & Wang (2010) destacan, el empoderamiento es una actividad la cual favorece la gestión al poder adoptar diferentes tácticas que llevan a conseguir los resultados esperados que se proyecta la compañía e implica además un estado de autorrealización por parte del seguidor, pues el dominio del entorno y el proceso de poder es compartido por el líder.

Allí es donde se refleja la importancia de la vinculación con el liderazgo, (Zimmerman, 1990) dice que el empoderamiento organizacional incluye una influencia efectiva en la comunidad (empleados) realizada por el líder principal, mejorando las acciones colectivas y la toma de decisiones.

3.2 Liderazgo Transformacional

El liderazgo ha sido un concepto ampliamente nombrado Stogdill (1974, p. 259) y su importancia se resalta al entenderlo como un proceso que está inmerso en la capacidad de un líder como agente de cambio que genera transformaciones a través de elementos dinámicos como el entorno complicado y multicultural del cual es parte (Yukl, 2006).

Como Cardona & Rey (2008) lo mencionan, este término se ha venido incluyendo en los perfiles de competencias desde los directivos pasando por los mandos medios y hasta incluir el personal de base. Dejado de asociarse con la realización exclusiva por parte de los políticos o altos directivos para estar presente y exigirse a lo largo de toda la organización, lo que proporciona un importante reconocimiento a la labor desarrollada por los líderes. Además García (2011), subraya que el líder tiene una tarea fundamental en la influencia sobre otros para originar un interés en aportar a una meta común por medio del aporte de ideas.

Por otro lado, el liderazgo ha originado ramas claves que logran vincular de mejor manera el desarrollo del empoderamiento, según Jung & Sosik (2002) el liderazgo transformacional propicia este proceso.

Este término de liderazgo transformacional se desarrolló inicialmente por Burns (1978) quien lo define como “relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales” (p. 4). Lo que implica un cambio importante en el concepto de liderazgo como un aspecto autónomo y excluyente al líder principal, es decir a la persona que tiene el rango de jerarquía más alto, como lo contempló en su momento Petry (1996). Ya que el liderazgo transformacional implica que el ejecutivo con mayor poder induzca a sus subordinados a la participación en procesos de cambios organizacionales, otorgando un nivel de autoridad propia.

Por su lado Bass (1995), indicó que existen tres características de líderes transformacionales que facilita el empoderamiento, estas son:

1. La influencia idealizada, el líder pasa a ser un ejemplo a seguir obteniendo la confianza y admiración de sus seguidores, por medio de su comportamiento, carácter y forma de alcanzar el logro de las metas que se ha trazado inicialmente.

2. La motivación inspiradora, los líderes son capaces de persuadir e inculcar pensamientos positivos en los empleados

3. El carisma es determinante para conseguir el empoderamiento en los seguidores, siempre y cuando estos tengan la disposición de recibir esa delegación de autoridad

Blass (1995), fue el encargado de promover la visión de un liderazgo en donde el líder tiene un rol importante, motivado a hacia sus seguidores para que estos puedan alcanzar el logro de objetivos por medio del crecimiento de la productividad en actividades. Además como lo mencionan Piccolo & Colquitt (2006), el líder incide en el interés particular del seguidor para que este pueda estar orientado a consolidar su compromiso con la compañía, originando un mayor grado de motivación, moralidad, empoderamiento y trabajo en equipo, que impulsa la causa por aportar al ideal empresarial.

4. Resultados

Los resultados conseguidos fueron 32 publicaciones que contemplan en su contenido los temas de interés para el periodo comprendido entre 2000 – 2018. De estas se descartaron 10

que estaban inmersas el campo de *nursing and medicine* y no relacionaban directamente la relación que se quiere encontrar del empoderamiento a través del liderazgo transformacional, luego se pasó a la eliminación de otras 8 que eran documento de tipo paper de conferencia, notas, encuesta corta y *erratum*, 3 eran en otros idiomas y por último 2 hacían parte de literatura teórica.

El proceso de filtro y clasificación dejó 9 publicaciones de literatura de estudios empíricos, los cuales se presentan en el cuadro No. 1. Este contiene el o los nombre(s) del autor(es), el año en el que se llevó a cabo la publicación, el nombre del artículo o libro y por último el aporte que estos hacen a la relación a explicar. Cabe resaltar que el orden del cuadro se llevó a cabo por la frecuencia de los factores encontrados. En este caso, el factor principal es la confianza que el empleado percibe del líder, seguido por la satisfacción laboral. (Anexo: cuadro1)

Según lo encontrado, el desarrollo del liderazgo transformacional, que es ejercido por el superior, debe contener ciertos aspectos que son relevantes para generar un empoderamiento que propicie la concepción de resultados organizacionales exitosos, estos son:

El claro planteamiento del proyecto de acción, la misión y visión del líder, son aspectos inherentes a la habilidad que éste tiene en la transferencia de conocimientos que origina una capacidad de mayor análisis y ayuda a alinear los valores de los empleados con los de su superior. Actividades que según (Ravisha & Pakkerappa, 2017), brindan mayor congruencia y cooperación al momento del desempeño de tareas.

Se distingue además la exigencia de una naturaleza de carisma en el líder que desempeña su rol, ya que para (Epitropaki & Martin, 2005), este elemento propicia un mayor sentido de pertenencia e iniciativa por generar un aporte individual que contribuya a los resultados del equipo. También argumentan Bass y Avolio (1990), que el carisma se opera a través del respeto y la confianza conseguida por el líder, lo que lleva a los seguidores a aceptar tareas retadoras.

Asimismo, hay aspectos de los empleados que son encontrados en la literatura como contribución hacia el empoderamiento, entre estos, las características innatas y naturales a los seguidores (Wofford, Whittington & Goodwin, 2001), como tener un comportamiento innovador (Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010), una actitud de cooperación y disposición genuina (Jung & Sosik, 2002). Estos al considerarse propios de los empleados, generan alteraciones en los resultados, positivas o negativas según el caso, al momento de ejercer las labores empresariales, ya que son voluntarios y difícilmente manipulados.

Por otro lado, existen dos factores que aparecen en cinco estudios empíricos, y que hacen parte de la interacción entre los agentes implicados, es decir la relación entre el líder, seguidor y organización. El primer factor es la confianza que es percibida por el empleado desde su superior (Bartram & Casimir, 2007; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017). Podría decirse que desde este aspecto es de donde parte el proceso triunfante del empoderamiento, debido a que si los empleados no reconocen que su líder confía en ellos, estos no tienen incentivos en generar autonomía para tomar decisiones. El segundo factor es la satisfacción laboral de los empleados (Bartram & Casimir, 2007; Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017; Choi, Goh, Hisyam Adam & Kowang Tan, 2016). Cuando este último componente se da, se genera una actitud participativa

y propositiva que es vital para empoderar a los mismos, porque los seguidores tienen incentivos para aportar ideas. Todo esto mediante el liderazgo transformacional, el cual se caracteriza por alentar a otros a contribuir a las metas, los objetivos de la organización y a alcanzar su máximo nivel de productividad.

5. Conclusiones

Se evidenció que en el periodo estudiado no se llevaron a cabo diferentes estudios teóricos sobre la generación del empoderamiento empresarial a través del liderazgo transformacional. Esto puede ser como consecuencia de una percepción complementaria de los términos. Tal como lo plantean (Avolio & Yammarino, 2002), estos en ocasiones se relacionan como una herramienta conjunta para producir otros resultados organizacionales exitosos, como lo son, la generación de innovación en los empleados, la efectividad en las tareas, productividad y buen clima organizacional.

Por otro lado, en cuanto a los elementos que propician el origen del empoderamiento a través del liderazgo transformacional se encontró que los dos aspectos más frecuentes son: la confianza que percibe el seguidor de su líder y la satisfacción laboral. También, otros aspectos como el carisma del líder, la cooperación, disposición y el comportamiento innovador del seguidor.

6. Referencias

Avolio, B & Yammarino, F. (2002). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead.

Baird & Wang. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574-599.

Bartram & Casimir. (2007). "The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 Issue: 1, pp.4-19, <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bass, B. & Avolio, B. (1990). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development." *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, 1990, pp. 231-272.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leader*. New York: Harper & Row.

Boren, R. (1994) 'Don't Delegate – Empower', *Supervisory Management* 39(10): 10.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cardona, & Rey. (2008). El liderazgo centrado en la misión: cómo lograr el liderazgo en toda la organización. *IESE Occasional Papers*, 4, 3-12.

Epitropaki & Martin. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *Leadersh Q* ;16(4):569–89.

García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 16(9), 41-54.

Jung & Sosik. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group

Performance. *Small Group Research - SMALL GROUP RES.* 33. 313-336.
10.1177/10496402033003002.

Jung & Avolio. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 949-964.

Lee & Koh. (2001), Is empowerment really a new concept?, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, No 4, pp. 684-95.

Men & Stacks. (2013). The impact of leadership styles and employee empowerment on perceived organizational reputation. *J Commun Manag.* 17(2):171–92.

Perilla-Toro & Gómez-Ortiz. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, (2), 95. [https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.rpto.2017.02.005](https://doi.org.ez.urosario.edu.co/10.1016/j.rpto.2017.02.005)

Peters, T. J. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, New York: Knopf.

Petry. (1996). Delegation: Opportunity for growth. *Landscape Management*, 35(11), 156-163

- Piccolo & Colquitt. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49. 10.5465/AMJ.2006.20786079.
- Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. DOI: 10.1002/job.650
- Pun K, Chin K & Gill R. (2001). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises, *Total Quality Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 95-109.
- Kieffer, C. (1984). Citizen empowerment: A developmental perspective. *Prevention in Human Services*, 3(2-3), 9-36.
- Ravisha & Pakkerappa. (2017). Impact of Employee Empowerment on Performance Management. *Amity Business Review*, 18(2), 57–61. Retrieved from <http://ez.uosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128926994&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sang Long Choi, Chin Fei Goh, Adam, M. B. H., & Owee Kowang Tan. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of

employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, 1–14. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.1186/s12960-016-0171-2>.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Sosik, Potosky & Jung. (2002). Adaptative Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *Journal of Social Psychology*, 142, 211–232. <http://dx.doi.org/10.1080/00224540209603896>

Wofford, Whittington & Goodwin. (2001). “Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 8 No. 2, pp. 196-211.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. doi:10.1007/BF00922695

7. Anexos

Autor(es)	Año	Título del artículo	Factores y/o aportes importantes
Epitropaki & Martin	2005	The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification	Percepción de confianza del seguidor y carisma del líder.
Bartram & Casimir	2007	The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader	Confianza por parte del subordinado hacia su líder y buena satisfacción laboral.
Perilla-Toro & Gómez-Ortiz	2017	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder	Confianza y Satisfacción laboral
Choi, Goh, Hisyam Adam & Kowang Tan	2016	Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment	Satisfacción laboral
Jung & Avolio	2000	Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. Journal of Organizational Behavior	Los valores personales del seguidor tienen que ir en acuerdo con los objetivos y visión del líder.
Wofford, Whittington & Goodwin	2001	Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness	Las características de los seguidores son factores que afectan la interacción entre el liderazgo y el empoderamiento
Jung & Sosik	2002	Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance	Importancia en la existencia de la cooperación y disposición de los subordinados.
Pieterse, Knippenberg, Schippers & Stam	2010	Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment	Comportamiento innovador del empleado, este se genera solo cuando se reconoce un poder psicológico alto.
Ravisha & Pakkerappa	2017	Impact of Employee Empowerment on Performance Management	Claridad en el plan estratégico organizacional y una participación exitosa del empleado en el proceso de empoderamiento.

Cuadro No. 1: (construcción propia)