

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PODER E INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

TRABAJO DE GRADO

AUTORES

DAVID STIVEN PICHIMATA R.

NICOLAS CICUA N.

BOGOTÁ D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PODER E INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

TRABAJO DE GRADO

AUTORES

DAVID STIVEN PICHIMATA R.

NICOLAS CICUA N.

TUTOR

JUAN CARLOS ESPINOSA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	5
RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA	6
Palabras Clave:	7
ABSTRACT	8
Key Words:	9
1. INTRODUCCION	10
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Justificación	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 General.....	14
1.3.2 Específicos	14
1.4 Vinculación con el proyecto del profesor	14
2. MARCO TEORICO	16
2.1 Liderazgo.....	16
2.2 Modelo de Liderazgo de Rango Total	19
2.2.1 Liderazgo Transformacional.	21
2.2.2 Liderazgo Transaccional.	24
2.3 Poder	27
2.3.1 Tipos de Poder	30
2.4 Influencia.....	31
2.4.1 Influencia y tácticas de influencia	33
2.5 El poder e influencia en el liderazgo transformacional	35
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	43
---	-----------

GLOSARIO

-Liderazgo: El liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización (Contreras, 2008).

-Poder: Es la capacidad de producir efectos en otros, o el potencial de influir en ellos (Bass, 1990).

-Influencia: La influencia se entiende como la capacidad que tiene un individuo para generar un nivel alto de confianza en un grupo o persona determinada, al punto que estos realicen voluntariamente acciones o planes deseados.

RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

Como proyecto de grado, el presente trabajo consiste en una revisión teórica de los conceptos de liderazgo, poder e influencia, junto con las posibles relaciones que entre ellos se pueden presentar. Para ello, cada concepto es definido de manera individual, y con base en ello, se identifica la dependencia que tienen estos conceptos entre sí y la importancia dentro del desarrollo del liderazgo transformacional actual. Para lograr lo propuesto, se llevó a cabo la revisión de una parte de la literatura académica presente en libros, revistas académicas, bases de datos y documentos relacionados con los temas y conceptos tratados. A partir de ello, se entendió la evolución del concepto del liderazgo y los enfoques presentados desde la década de los 1920's hasta la actualidad, junto con el modelo de rango total y el tipo transaccional y transformacional del liderazgo, para luego definir el papel y la importancia de los conceptos de poder, los tipos de poder, la influencia y las tácticas de influencia, y así, identificar las posibles relaciones que se presentan entre los conceptos y la importancia de estos en el entorno organizacional actual.

La revisión teórica y conceptual propuesta, y las relaciones presentes dentro de este análisis, tiene como objetivo generar una contribución al programa liderazgo, poder e influencia de la línea de investigación en liderazgo del Grupo de Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. El proyecto culmina demostrando que, efectivamente, las relaciones de poder se encuentran inmersas dentro de un contexto social lleno de jerarquías y rangos entre individuos, generando una estructura organizacional en la que se hace presente el liderazgo y la capacidad de influir en determinados grupos de referencia. El uso adecuado del poder y la influencia genera que las relaciones entre el líder y los seguidores sean satisfactorias, lo que permite que las tareas y funciones se realicen eficientemente, alineando los objetivos de los individuos con los de la organización. Todo tipo de empleado puede llegar a ejercer cierto grado de poder e influencia en los demás, convirtiéndose en líder dentro de la compañía. Los conocimientos, la experiencia o el carisma, que no sólo están presentes en los jefes, pueden llevar a un individuo a ser un referente de liderazgo y poder, otorgándole cierta capacidad de influir en un grupo determinado de personas.

Palabras Clave:

Liderazgo, poder, influencia.

ABSTRACT

As a graduation project, this work consists of a theoretical review of the concepts of leadership, power and influence, together with the possible relationships that may arise among them. To do this, each concept is defined individually, and on this basis, identifies the dependency that have these concepts and the importance within the current transformational leadership development. To achieve the proposed, was held the revision of a part of the academic literature in books, magazines academic, databases and documents related to the topics and concepts covered. Based on that, it was understood the evolution of the concept of leadership and the approaches presented since the Decade of the 1920's to the present, along with the model of full range and type transactional and transformational leadership, to then define the role and the importance of the concepts of power, types of power, influence and influence tactics, and therefore, to identify the possible relationships that occur between the concepts and the importance of these in the current organizational environment.

Theoretical review and conceptual proposal, and present relationships within this analysis, aims to generate a contribution to the program leadership, power and influence of research in leadership of the Group's sustainability business (GIPE) of the school of management of the Rosario University. The project culminates showing that, indeed, power relations are immersed within a social context full of hierarchies and ranks among individuals, creating an organizational structure that is present leadership and the ability to influence certain reference groups. The proper use of the power and influence generates relationships between the leader and the followers to be satisfactory, allowing that the tasks and functions are carried out efficiently, aligning the goals of individuals with the organization. All types of employee may exercise some degree of power and influence on others, becoming a leader within the company. The knowledge, experience or charisma, that are not only present in the chiefs, may lead an individual to be a benchmark of leadership and power, giving him some ability to influence a particular group of people.

Key Words:

Leadership, Power, Influence.

1. INTRODUCCION

Desde mediados del siglo pasado se ha hablado sobre la distinción entre liderazgo, poder e influencia (French & Raven, 1959), que muchos tendemos a pensar que es lo mismo pero está más que claro que la diferenciación no es sólo semántica, sino que por el contrario, como indica Castro (2012) se trata de conceptos claramente distintos que es preciso distinguir para lograr comprender un fenómeno tan complejo como el liderazgo.

Los estudios de liderazgo se han visto afectados por la insuficiente claridad entre los conceptos de liderazgo, poder e influencia, así como por diversas condiciones sociales y culturales en los cuales han surgido (Castro, 2012)

A medida de los años el estudio del liderazgo se ha focalizado en estudiar los diversos factores que pueden ayudar a la efectividad de este a la hora de hablar de organizaciones, dado a esto en las últimas épocas especialmente en la década de los treinta a los noventa se han enfocado en los rasgos que puede tener un líder, en su comportamiento, en los procesos de poder e influencia y de igual manera en los factores situacionales y de contingencia. Además de esto han surgido diferentes enfoques desde un punto de vista más humano donde hacen referencia las relaciones, y los valores, mostrando así la ética como un papel importante en el liderazgo.

Un estudio realizado por Bass y Avolio, llamado, Modelo de rango total, en donde, citan los componentes del comportamiento del liderazgo transaccional y transformacional, en el cual, se hace referencia a que el último se despliega del primero (Avolio, Bass y Jung, 1999). Dado a esto, este modelo se desarrolla basándose en el planteamiento de que, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional.

Otro concepto que ha sido estudiado en los últimos años es el del poder, debido a que las organizaciones sociales centran con frecuencia su estructura en una jerarquía social. Los individuos, en su afán de entender y mejorar su posición dentro de una determinada estructura, utilizan símbolos de estatus que resalten el poder y la influencia con la que se cuenta.

Además, el concepto de influencia también se ha caracterizado en ser un tema de gran importancia, en donde los estudios nombran a esta como la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores (Munduate y Medina, 2004). Dentro del análisis acerca de la influencia, se ha buscado tener claridad en lo que significa ser influenciado y en lo que es ceder ante la presión social que puede ejercer una persona sobre otra.

Por otro lado, según estudios, la efectividad del líder, y el poder e influencia que tiene sobre sus seguidores, puede medirse a través de la satisfacción o motivación de los seguidores, el clima organizacional, la cohesión y los índices de desempeño. A partir de ello, se define la capacidad de poder y el grado de influencia disponible para los líderes y los subordinados, entendiendo que el poder es la capacidad de causar cambio y la influencia es el grado de cambio real en actitudes, valores o comportamientos de una persona como resultado de las tácticas de influencia usadas por su líder (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Los líderes con un alto grado de poder pueden generar cambios importantes en la actitud y el desempeño de sus seguidores. Sin embargo, un seguidor que cuente con una gran cantidad de poder (sea en conocimientos o experiencia) puede ejercer una mayor influencia que el mismo líder.

1.1 Planteamiento del Problema

No se puede negar que las organizaciones se presentan en un entorno social que afecta el funcionamiento de éstas, por lo que al ser creadas y conformadas por diferentes personas se presentan algunas situaciones que se derivan de las diferencias presente entre estos. Es ahí donde el liderazgo, el poder e influencia juegan un papel importante, por esto a medida de los años se han presentado diferentes estudios sobre estas temáticas, a pesar de esto siguen siendo un tema complejo que puede tener diferentes puntos de vista que no permite una percepción correcta de estos conceptos.

Tanto a nivel social como individual (organizaciones e instituciones), se han desarrollado percepciones acerca de términos como liderazgo, poder, influencia y tácticas de influencia, que llevan en muchas ocasiones a un uso indebido de las definiciones y aplicaciones que cada concepto puede abarcar (Castro, 2012). Por ejemplo, Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Incluso el mismo Peter Drucker cae en esta confusión en su libro *Managing for the Future* (1992). Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actúales requieren de líderes y no de administradores, como es el caso de Warren Bennis (Bennis y Burt 1985). En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el

Primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades (Jiménez, 2009)

Por esto el problema central de esta investigación consiste en identificar los diferentes estudios realizados acerca de estos temas, liderazgo, poder e influencia y de esta forma tener una mayor claridad en estos conceptos y de qué manera se relacionan con el liderazgo transformacional. A partir de esto, determinar la importancia que tiene esta temática para el campo organizacional, es decir, qué se sabe del tema y qué tan relevante es para el estudio del liderazgo actual. Por último responder a la pregunta ¿De qué manera el poder e influencia se relaciona con el liderazgo transformacional?

1.2 Justificación

El presente trabajo surge debido a una necesidad clara por satisfacer. Dentro del entorno laboral actual, y el desarrollo personal de los individuos que la conforman, el liderazgo, el poder y la influencia son temas cuya relevancia ha venido creciendo a lo largo de la historia.

El entendimiento del entorno organizacional, de la cultura y de las variables de gran importancia como el liderazgo, el poder y sus tipos, la influencia, y las tácticas de influencia, por medio de exploraciones a la literatura académica, son parte fundamental para el desarrollo y el soporte de soluciones y propuestas de mejora en las relaciones entre los individuos pertenecientes a una organización, impactando en la estabilidad, el buen clima y los beneficios financieros e intangibles. Con el objetivo de comprender conceptualmente estos fenómenos se lleva a cabo este proyecto, identificando las diferencias entre los conceptos, para así, aclarar la confusión que se puede presentar a la hora de utilizar y comprender los fenómenos anteriormente nombrados.

Junto a ello, y como motivación para llevar a cabo el proyecto, se busca que a partir de la revisión de literatura, se establezcan las diferentes relaciones y distinciones que presentan las temáticas trabajadas y las posibles consecuencias de cada una de ellas, y de su relación, en la organización actual.

Para finalizar, se busca complementar una de las líneas de investigación en liderazgo, generando un aporte teórico sobre los fenómenos del liderazgo, el poder y la influencia, y así, apoyar el desarrollo adecuado de las investigaciones realizadas por el Grupo de Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

1.3 Objetivos

Teniendo en cuenta lo anterior, se entiende que la efectividad de las propuestas y soluciones para el mejoramiento de relaciones entre individuos de una organización se ve favorecida con el entendimiento de los conceptos de poder e influencia, junto con su relación

con el liderazgo, y más exactamente, con el liderazgo transformacional. Por ende, los objetivos del presente trabajo de grado consisten en:

1.3.1 General

- Establecer, a manera de conclusión, las posibles relaciones que se presentan entre el poder, el liderazgo, y la influencia y sus posibles implicaciones para la dirección y la gerencia.

1.3.2 Específicos

- Examinar los conceptos de liderazgo transformacional, poder e influencia y las características que presentan estos fenómenos al interior de las organizaciones.
- Entender la evolución del liderazgo, el poder y la influencia a lo largo de las últimas décadas de estudio.
- Identificar la literatura académica adecuada para la comprensión de las temáticas estudiadas y la relación de estas en los individuos y la organización.
- Complementar, a partir de una revisión de literatura y un aporte teórico, la línea de investigación en liderazgo adelantada por Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

1.4. Vinculación con el proyecto del profesor

Este proyecto hace parte del programa liderazgo, poder e influencia de la línea de investigación en liderazgo del Grupo de Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. A través de este proyecto se busca aportar en la construcción del marco teórico del proyecto general, por medio de recolección de información y datos relevantes enfocados en la interacción que existe entre los fenómenos poder e influencia y el liderazgo transformacional/transaccional. Por ende la razón de este proyecto es generar un

aporte al desarrollo del programa de liderazgo y poder, llevado a cabo por la línea de investigación en liderazgo de la Universidad del Rosario por medio de una exploración y revisión exhaustiva de la literatura científica que permita tener una noción más clara acerca de las temáticas antes mencionadas y las diferentes relaciones entre estos conceptos.

A partir de ello, solucionar algunos de los interrogantes y vacíos que se están abordando en el programa de investigación, en este caso, ¿están relacionados el liderazgo transformacional con el poder e influencia? En caso afirmativo, ¿cómo es esta relación?

2. MARCO TEORICO

Para la realización del marco teórico se realiza una serie de indagaciones acerca de la relación que hay entre el poder e influencia con el liderazgo transformacional, de igual manera se analiza los fenómenos de liderazgo, poder e influencia, cada uno de ellos en forma individual a través de algunos textos y artículos de principales autores, para así entender los efectos de las relaciones que ocurre entre ellos en el interior de las organizaciones.

Para comenzar con esta investigación se parte desde los conocimientos básicos de qué es el liderazgo y cómo ha sido la evolución de este a medida de los años, dado a que es un tema de gran importancia, por lo que en las últimas décadas ha sido un tema complejo, que ha llamado la atención sobre las relaciones y comportamientos entre individuos (Bass & Avolio, 2004).

2.1 Liderazgo

El liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino por el contrario, el liderazgo es susceptible de ser aprendido dentro de un ambiente propio de la organización (Contreras, 2008). Para ir más allá, en términos generales y tal como lo menciona Ovando (2015) el liderazgo según Walt Disney ocurre cuando un grupo, grande o pequeño, está dispuesto a confiar la autoridad a una persona que ha demostrado capacidad, sabiduría y competencia. Por su parte Muñoz (2011) señala que para Dwight Eisenhower el liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga algo que quiere hacer porque quiere hacerlo.

A medida de los años el estudio del liderazgo se ha enfocado en estudiar los diferentes factores que pueden hacer efectivo este a la hora de hablar de organizaciones, por eso en los últimas épocas especialmente en la década de los treinta a los noventa se han enfocado en los rasgos que puede tener un líder, en su comportamiento, en los procesos de poder e influencia y de igual manera en los factores situacionales y de contingencia, el cual hace referencia a que un liderazgo efectivo depende de la relación entre el líder y el seguidor, la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder (Lupano y Castro 2008). Además de esto han surgido

diferentes enfoques que unen los aspectos anteriormente mencionados pero desde un punto de vista más humano donde hacen referencia las relaciones, y los valores, mostrando así la ética como un papel importante en este tema (Yammarino, Dionne, Chun y Dansereau, 2005; Yukl y Van Fleet, 1992).

Lupano y Castro (2008) nombran la evolución del liderazgo a través de diferentes enfoques los cuales son:

- ***El enfoque de rasgos:*** Esto nace en el periodo que va entre 1920 a 1950, basándose en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre personas.
- ***El enfoque conductual:*** Comenzó hablarse de este enfoque entre 1950 y 1960 en donde se centra en los análisis de las diferentes conductas de los líderes y la relación entre estas y el liderazgo efectivo.
- ***El enfoque situacional:*** Hace parte de los 60 y 80, el cual se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.
- ***El enfoque transformacional:*** Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados a nivel actual, toca temas como liderazgo carismático y transformacional.

De igual modo, en la última década la investigación sobre el liderazgo ha crecido de manera exponencial. En el artículo llamado, *Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives*, de Dinh et al. (2014) en *Leadership Quarterly*, se realizó una revisión crítica de la teoría del liderazgo que ha publicado en revistas a partir del 2000 hasta el 2012. Tal investigación se basó en las publicaciones realizadas en las 10 revistas más importantes en administración; entre ella, *Administrative Science Quarterly*, *American Psychologist*, *Journal of Management*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Applied Psychology* *organizational behavior and Human decision*, *Organizational Science* *Personnel Psychology*, y *Leadership*

Quarterly. En este último se concentró el mayor número de publicaciones sobre el tema. El artículo se basó mediante una búsqueda de datos cualitativos, cuantitativos y teóricos, que sirvió para encontrar artículos referentes a este tema del liderazgo. Se obtuvo un resultado de 989 artículos en los que se habla de liderazgo desde el principio de esta década hasta la actualidad. Debido a la amplia información que se tuvo al realizar esta búsqueda, se debió realizar un filtro, después del cual el número de artículos se redujo a 752.

Al analizar las diferentes publicaciones encontradas, se observó que en la década 2000-2012 las ramas del liderazgo que han recibido más atención son el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático y la teoría neo-carismático que surge de la anterior rama (Dinh et al., 2014). Por otro lado, nombran otros tipos de liderazgo y temáticas como, el líder racional, el líder individualista, el líder transaccional etc. Estudios realizados afirman que una relación favorable de intercambio entre el líder y el seguidor, correlaciona con una conducta de mayor apoyo por el líder hacia el seguidor, una supervisión menos estricta, más tutoría y la concesión de una mayor participación y delegación de funciones (Lussier y Achua, 2008). También se hace énfasis en el altruismo, que se basa en procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio, donde la ética entra a jugar un papel importante en este tema, es así que los grandes autores dicen que el líder debe comportarse y ser un modelo de rol en conducta ética (Brown, Treviño, y Harrison, 2005). Hay que resaltar de igual manera una orientación que a medida de los años ha cogido un auge importante que es el E-Leadership, que básicamente es la interacción del líder y el seguidor por medio de las tecnologías de información, es decir vía e-mail, videoconferencia etc., lo que a través de esto logra cambiar los sentimientos, comportamientos y desempeño de los seguidores, de igual manera beneficia al líder a planificar, a decidir y a controlar la información (Avolio, Kahai & Dodge, 2001)

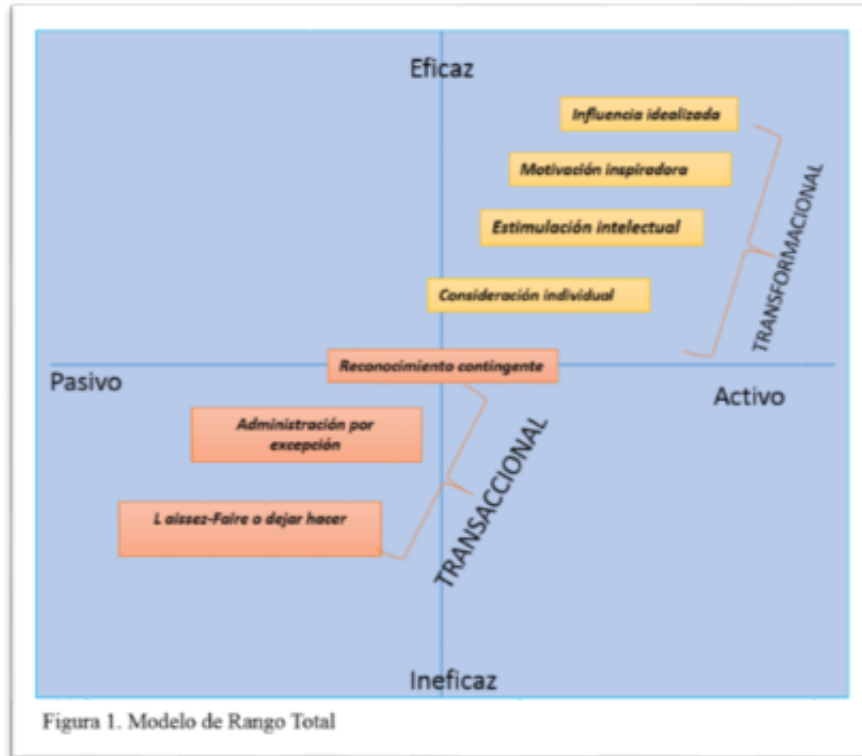
Por otro lado al relacionar los enfoques tradicionales y contemporáneos del liderazgo se puede decir que el primero se entiende como la forma o el método de influir sobre las personas, procesos y objetivos (Yukl y van Fleet, 1992). Mientras que el segundo hace referencia en la capacidad que tiene un líder en generar confianza en el seguidor (Dirks y Ferrin, 2002), en cómo inspirarlos, y en cómo la ética debe ser un factor clave para el comportamiento de este líder (Brown, Treviño y Harrison, 2005). Al hablar de lo anterior hay que nombrar la teoría

relacional de liderazgo, la cual hace referencia a las relaciones entre el líder y el seguidor, entre más confianza y más respeto mutuo haya, habrá mejores resultados por parte del líder (Graen y Uhl-Bien, 1995). Aunque la efectividad del liderazgo depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, quizás lo más importante, y que subyace a lo anterior, es la forma ética y responsable de dirigir, puesto que genera confianza e interés en los demás (Contreras, 2008).

Para ir más allá y tener mayor claridad en el tema hay que hablar del modelo de Liderazgo de Rango Total elaborado por Bass y Avolio en donde citan componentes del comportamiento del liderazgo transaccional y transformacional. Basándose en el planteamiento de que si bien estos aparecen como dos dimensiones de liderazgo, el liderazgo transformacional es un desarrollo o crecimiento del liderazgo transaccional (Losilla, 2011)

2.2 Modelo de Liderazgo de Rango Total

Es un modelo realizado por Bass y Avolio en donde citan componentes del comportamiento del liderazgo transaccional y transformacional, los cuales tienen como base el respeto, la confianza y un objetivo en común entre el líder y el seguidor (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). También hay que resaltar que una persona a la hora de ejercer como líder muestra componentes de estos dos tipos de liderazgos, transaccional y transformacional (Bass, 1999); en este sentido el mejor de los líderes típicamente desplegó liderazgo transformacional y transaccional (Avolio, Bass y Jung, 1999). Es por esto que este modelo se desarrolló, basándose en el planteamiento de que, si bien éstos aparecen como dos dimensiones separadas de liderazgo, el Liderazgo Transformacional es una expansión del Liderazgo Transaccional. Además el modelo incluye una dimensión denominada Comportamiento Pasivo-Evitador.



El gráfico anterior ilustra la amplia gama de comportamientos de liderazgo. Laissez-faire o dejas de hacer, es la más inactiva y generalmente menos efectivo de los comportamientos del líder. Bass dice en este grafico que los líderes que utilizan este estilo de liderazgo son raramente vistos como eficaces en el trabajo. La Administración por excepción es más eficaz que el laissez-faire, pero en general es un liderazgo ineficaz, de igual manera el comportamiento a menudo se relaciona con la alta rotación de personal, falta de satisfacción y la mala percepción de la eficacia de la organización. Reconocimiento contingente puede ser un estilo efectivo de liderazgo. Sin embargo, los líderes no tendrán más de lo que negocian con sus empleados.

Estos cuatro comportamientos anteriormente nombrados, hace que los líderes sean capaces de motivar a los seguidores a realizar labores encima de sus expectativas y que pase por alto sus propios intereses por el bien de la organización. Los cuatros que siguen - consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora, y la influencia idealizada han dado lugar a un esfuerzo extra de los trabajadores, una mayor productividad, una moral y satisfacción más alta, mayor eficacia de la organización, más bajo

facturación, menor ausentismo y mayor adaptabilidad organizativa a los cambios en el medio ambiente.

Sobre la base de estos hallazgos, los líderes son generalmente más eficaces cuando se utilizan regularmente cada una de las cuatro conductas transformacionales (consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada) para construir en recompensas contingentes.

2.2.1 Liderazgo Transformacional.

En la actualidad los principales estudios de liderazgo se han enfocado en un tipo de liderazgo específico como lo es el liderazgo transformacional. Básicamente este se define como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. (James MacGregor).

En el artículo, *Dos décadas de investigación y desarrollo* de Bass (1999) se cita a Burns J.M (1978) el cual, describe la transformación del líder como quien no sólo movió a los seguidores hacia la jerarquía de las necesidades de Maslow (fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización), sino que también los llevó a ir más allá de sus propios intereses.

El líder transformacional tiene como característica elevar la moral y la motivación de sus seguidores y enfatiza que puede este hacer por la organización, no la organización por él, como se enfoca el líder transaccional. Bass cita a Williams E.S. (1993) diciendo que se demostró que los líderes transformacionales mostraban más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés deportivo, la cortesía, una virtud cívica; así como el inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Al hablar en ambiente grupal se dice que los miembros del equipo transformacional se identifican con las metas del equipo (Bass, 1999) y producen un desempeño superior, además,

los líderes transformacionales modifican la cultura promoviendo el compromiso, la lealtad y la motivación hacia la innovación a nivel grupal (Contreras y Barbosa, 2013), en cambio los líderes transaccionales se enfocan en caminos pragmáticos para las metas (Shamir, House y Arthur, 1993).

Bass (1999) en su artículo, *Dos décadas de investigación y desarrollo* hace referencia a que el liderazgo transformacional se expresa cuando el líder hace que sus seguidores vayan más allá del auto interés, este se realiza a través de los cuatro factores primordiales que aparecen en el cuadro anterior, *influencia idealizada, la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual*. A partir de esto, Bass dice que los dos primeros factores, *la influencia idealizada y la inspiración* ocurren cuando el líder mira hacia un futuro deseable, busca la manera de conseguirlo y muestra un ejemplo o un camino para llegar a él con determinación y confianza. El tercer factor o elemento que habla sobre *la estimulación intelectual*, Bass se basa en que el líder cuando brinda ayuda o un apoyo a sus seguidores se genera este elemento, lo que hace que el seguidor llegue a ser más creativo e innovador. Y por último *la consideración individual*, Bass hace énfasis en que este ocurre cuando los líderes se enfocan en las necesidades de desarrollo de los seguidores, los apoyan y hacen parte de la orientación del mismo.

Para ir más a fondo, es necesario explicar de manera individual cada dimensión y de esta forma tener una mayor claridad de estas, es por esto que, el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones que son:

Influencia idealizada

Factor fundamental donde los líderes pueden mejorar la confianza en los subordinados y la identificación con ellos de modo que los subordinados se atrevan a hablar o, hace referencia a qué tanto el seguidor se identifica e intenta emular al líder, ya que este último puede, por medio de su carisma fundamentado en valores legítimos morales, inspirar a realizar más de lo que dicta el deber, el líder antepone las necesidades de los demás a las suyas propias colectivas (Páez, L., Rincón A., Astudillo, M. y Bohórquez S., 2014).

Motivación inspiradora

Es en donde se aclara visiones organizativas para que sus subordinados puedan reevaluar la contribución del trabajo del empleado desde la perspectiva del objetivo general de la empresa en su conjunto y, por lo tanto, mejorar el compromiso de los empleados con respecto a la visión de la organización. En otras definiciones, es la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores, para alcanzar una visión fuerte del futuro. Para esto, el líder busca apelar a lo mejor de las personas dando lugar a que le encuentren sentido y significado a su labor; así mismo, logra que participen en la consecución de metas colectivas (Páez, L., Rincón A., Astudillo, M. y Bohórquez S., 2014).

Estimulación intelectual

Simplemente es la perspectiva de los seguidores. Por lo que los líderes transformacionales alientan a sus empleados a trabajar en nuevas formas y desafiar el *status quo*, lo que aumenta las oportunidades para que los empleados expresen sugerencias innovadoras. En otras definiciones se refiere a la forma e intensidad con la que el líder busca aumentar la capacidad creativa de sus colaboradores, fomentando la generación de nuevas ideas y el cuestionamiento de supuestos existentes. Cuando los líderes estimulan intelectualmente a sus seguidores la creatividad aumenta, pues estos toman el papel de guías que establecen desafíos para los trabajadores, lo que funciona conjuntamente con la habilidad del líder para que el trabajador pierda el miedo de desafiar lo establecido (Páez, L., Rincón A., Astudillo, M. y Bohórquez S., 2014).

Consideración individual

Refleja la idea de que cada subordinado tiene intereses específicos y puntos fuertes que podrían ser mejorados mediante la atención de uno-a-uno en vez de los pronunciamientos públicos, es decir consiste en que el líder se interesa por sus colaboradores como personas (Páez, L., Rincón A., Astudillo, M. y Bohórquez S., 2014).

Es verdad que en la actualidad este tipo de liderazgo se ha venido estudiando en forma amplia, y que hay un aumento de líderes que utilizan este tipo de liderazgo para con sus seguidores, pero no hay que dejar a un lado el liderazgo transaccional, el cual ha dejado de ser el enfoque principal de los estudios de liderazgo pero que sigue siendo importante en esta rama.

El líder transformacional contiene además de las Cuatro I's, que fueron anteriormente explicadas, las conductas de Liderazgo Transaccional, siendo el líder capaz de desplegar cada estilo en algún grado (Vega y Zavala, 2004).

Para ir más a profundidad, este modelo se encuentra formado por tres dimensiones, la dimensión de actividad, que puede ser activo o pasivo, la dimensión de efectividad, que puede llegar a ser efectivo o inefectivo y por último, la dimensión de frecuencia, en donde el individuo se acopla a un estilo u otro, estas serán explicadas de forma más detallada más adelante.

2.2.2 Liderazgo Transaccional.

El liderazgo transaccional se enfoca en que el seguidor haga lo que el líder le diga a cambio de una recompensa o beneficio, Bass (1999) nombra el liderazgo transaccional como, aquel que hace que sus seguidores se basen en su propio interés y no el de la organización, es decir que el seguidor piense que puede hacer la organización por él, y no él por ella. De igual forma los líderes transaccionales reconocen la importancia de la cultura organizacional para estimular la innovación como parte de un cambio continuo (Contreras y Barbosa, 2013)

Según Bass (1999), los líderes que satisfacen más a sus seguidores y que son más efectivos como líderes, son más transformacionales y menos transaccionales, dado a que el liderazgo transformacional despierta en el inconsciente de los seguidores, los logros, la afiliación y motivos de poder, trayendo excelentes resultados.

Este modelo también se conforma por otras cuatro dimensiones (Mendoza. y Ortiz C, 2006) que son; *Laissez-Faire* o dejar hacer, Administración pasiva o por excepción, Administración activa por excepción y Reconocimiento contingente.

Para ir más a detalle, se explicara a continuación las cuatro dimensiones que posee este tipo de liderazgo:

Reconocimiento contingente

El líder establece objetivos claros y recompensas variadas, es decir se trata sobre objetivos y recompensas que busca que el seguidor cumpla su labor y nada más.

Administración pasiva o por excepción

Presenta ciertas características de la dimensión laissez-faire. La diferencia radica en que el líder solo participa y toma una actitud activa cuando se presenten problemas (Bazzani & Villalobos, 2014)

Administración activa por excepción

Es el caso contrario de la dimensión Laissez-faire, debido a que este líder si tiene un control y un seguimiento oportuno de las funciones que realizan sus seguidores, trayendo así beneficios altos a las organizaciones.

Laissez-Faire o dejar hacer

Básicamente trata sobre un líder ineficaz, desordenado, con mala comunicación hacia sus seguidores, lo que hace que sus seguidores realicen sus labores como ellos piensen que es la más acorde a la situación sin un seguimiento específico de su líder (Van Eeden, Cilliers, & van Deventer, 2008)

Hay que aclarar que en estos dos tipos de liderazgo, se recalca, que el liderazgo transformacional no es el remplazo del liderazgo transaccional, sino es otro tipo de liderazgo que ha abarcado un amplio interés en la actualidad. Lo que se dice que los comportamientos del

liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico (Contreras y Barbosa., 2013).

2.2.3 Del Liderazgo transaccional al Transformacional a nivel organizacional

Al abarcar estos dos tipos de liderazgo a nivel organizacional, se encuentra un artículo publicado por Françoise Contreras y David Barbosa llamado, Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional, en el que hacen énfasis en la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales (Contreras y Barbosa., 2013).

Se conoce que las organizaciones están en continuo cambio en el cual se deben adaptar a las amenazas que ocurran en su entorno, es aquí donde el rol del líder hace parte fundamental para este cambio, a nivel organizacional, es considerado un factor clave para que una organización tenga éxito. Ellos postulan que el liderazgo tradicional, más orientado hacia un estilo transaccional, puede traer un resultado insuficiente para facilitar el cambio organizacional y que dadas sus características, el liderazgo transformacional, podría traer un resultado favorable en la adaptación de la organización a las actuales condiciones del entorno. En este artículo citan a Burns (1978) y a Bass (1985) en el cual dicen que, mientras los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar, los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Contreras y Barbosa., 2013).

Con lo anterior se deduce que el liderazgo transformacional está más acorde con la perspectiva al cambio organizacional, pues una de sus características fundamentales es la de promover el desarrollo de competencias en la organización, en el cual cada uno contribuya al cambio organizacional (Seidman & Mc Cauley, 2011).

Hay que resaltar que el poder juega un papel importante en estos dos tipos de liderazgo, a continuación se hará referencia en este concepto y como este puede relacionarse específicamente con el liderazgo Transformacional.

2.3 Poder

Debido a que las organizaciones sociales centran con frecuencia su estructura en una jerarquía social, el poder se ha convertido en uno de los conceptos más estudiados durante los últimos años. Los individuos, en su afán de entender y mejorar su posición dentro de una determinada estructura, utilizan símbolos de estatus que resalten el poder y la influencia con la que se cuenta. A través de variables como el sexo, el nivel de educación, los bienes materiales o el puesto de trabajo, las personas tienen cierto grado de influencia en los demás (Gutiérrez M., Rodríguez R. y Moya M., 2010).

Dentro de las definiciones conceptuales importantes entendemos el poder como la capacidad de producir efectos en otros, o el potencial de influir en ellos (Bass, 1990), teniendo claro que este concepto pertenece al líder, a los seguidores y a la situación. La relación entre el líder, los seguidores y la situación es recíproca, cada uno de ellos puede influir en el comportamiento y desarrollo del otro. El líder puede afectar las actitudes de sus seguidores y viceversa, dependiendo del grado en el que la situación afecta la capacidad de influir de cada uno de ellos.

Por otro lado, el poder puede ser definido como la capacidad relativa que tiene un individuo para modificar los estados de otras personas a través del suministro o retención de recursos o la administración de reconocimientos y castigos. Esta definición no se basa en el valor de los recursos (materiales o sociales) sino en la dependencia de dichos recursos con respecto a las relaciones sociales. Como consecuencia, los individuos son más propensos a obedecer a figuras de autoridad poderosas y a aceptar sus intentos de persuasión (Keltner, Gruenfeld, Anderson. 2003).

Atendiendo a esta definición, las personas con poder tienen la capacidad de otorgar reconocimientos y castigos de manera informal, a través de las interacciones en curso, y por medios formales, dependiendo de la posición que se tiene dentro de una estructura. Los rasgos y atributos físicos son algunas de las variables que ofrecen un mayor poder a los individuos, permitiendo alterar los comportamientos o estados de los demás. La altura, la masa muscular en los hombres y el atractivo, junto con factores como el interés de las otras personas, la inversión y el compromiso con la relación, determinan el poder de los individuos y su potencia elevada. A nivel grupal, los factores socioeconómicos, de estatus y clases y el origen étnico, distinguen a los grupos entre sí y proporcionan y mayor o menor control de recursos y castigos.

Además de los conceptos anteriormente tratados, Keltner, Gruenfeld & Anderson en el documento *Power, Approach, and Inhibition*, relacionan el poder con el aumento de los recursos. Al tener un grado alto de poder, los individuos cuentan con entornos abundantes en recompensas, desde recursos financieros hasta recursos sociales como la adulación y la estima. Por otro lado, dentro de un ambiente de recompensa y sin restricciones de evaluación de los demás individuos o consecuencias sociales, las personas con un alto poder deben estar dispuestas a niveles elevados de afecto, cognición y comportamiento.

Como sistemas sociales, las organizaciones están basadas en relaciones de interdependencia entre todos los individuos que la conforman. Dichos participantes cuentan con objetivos heterogéneos que además de no tener en cuenta los intereses de otros, generan una competencia por los recursos escasos que pueden asegurar la consecución de los objetivos ya planteados. En este contexto, el poder se convierte en un factor inevitable para llevar a cabo las estrategias y actividades propuestas, así como, un fenómeno estructural derivado de la división del trabajo en las relaciones entre actores sociales diferentes. Para lo anterior, se debe tener claridad acerca de la estructura de poder que está presente en cada situación, analizando los jugadores más importantes, si dicho poder se puede transformar en autoridad y los símbolos utilizados, para sostener las condiciones de distribución de poder (Minolli, 2012).

Las decisiones, acciones, y en sí, el comportamiento de las organizaciones se rigen a partir de las relaciones y los juegos de poder entre los distintos jugadores. Para el ejercicio del

poder, dichos participantes se ven enfrentados a tres opciones: a) Quedarse en el sistema y colaborar con él en la forma esperada (lealtad). b) Salir del sistema. c) Quedarse y tratar de cambiar el sistema (Voz). Al escoger la tercera opción, el individuo se convierte en un agente que hace efectiva la fuente de poder con la que cuenta. A partir de ello, se hace una distinción entre dos grupos de agentes con poder. Por un lado, se encuentra la coalición externa, la cual está formada por propietarios, asociados y asociaciones de empleados, y por otro, la coalición interna en la cual se encuentran altos directivos, administrativos, analistas y obreros (Mintzberg. 1992).

Ligado a estos aportes, Robert Dahl en su artículo El concepto de poder (1957), sostiene que, formalmente, el poder es una relación entre individuos en la cual A tiene la capacidad de hacer que B haga cosas que de otra forma no llevaría a cabo. Dentro de la relación de poder, uno de los aspectos fundamentales son los actores (individuos, grupos, roles, gobiernos, etc.). La base del poder de un actor consiste en los recursos, oportunidades, actos y objetos que pueden ser explotados para afectar el comportamiento del otro. Sin embargo, dicha base es pasiva o inerte si no explota a través de diferentes instrumentos como promesas, amenazas y reconocimientos, los cuales son actividades mediáticas entre la base de poder de A y la respuesta de B. La cantidad de poder de un actor dependerá de los medios o instrumentos, y la conjunción de estos con el alcance que se tiene sobre la respuesta de los seguidores.

A partir de esta definición, aparecen una serie de propiedades de la relación de poder. La primera de ellas hace referencia a la existencia de un retraso de tiempo entre las acciones del actor que ejerce el poder y la respuesta del seguidor, como una condición necesaria. La segunda propiedad identificada sostiene que debe existir una conexión entre quien tiene el poder y quien responde a este para que exista una relación de poder, permitiendo descartar muchas de las relaciones equivocadas que aparezcan en una investigación. Como última condición, se afirma que la cantidad de poder, como medida, requiere una asignación de una dirección positiva y negativa a la respuesta del seguidor. El criterio de dirección que se escoja dependerá de los fines y de la intención de los actores de la relación de poder, es decir, mientras la cantidad de poder como medida requiere que la dirección sea especificada, la intención del actor con poder no es el único criterio para la asignación de la dirección (Dahl. 1957).

2.3.1 Tipos de Poder

En cuanto a la identificación de poderes, French y Raven (1959) definen cinco tipos de poder a partir de los cuales el líder puede influir en otros y contar con una percepción más amplia acerca de los efectos positivos o negativos de la práctica de cada uno de ellos.

El primer tipo de poder descrito es el *poder experto* definido como la capacidad de una persona para influir en otros gracias a su conocimiento o experiencia en un área determinada (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Este tipo de poder depende de la cantidad de conocimientos relativos que se posee el líder, haciendo que los otros trabajen de acuerdo a sus habilidades y juicio. Sin embargo, es posible que los seguidores en muchas ocasiones tengan más poder experto que sus líderes.

El *poder referente*, como segunda base de poder, hace referencia a la influencia que se llega a tener debido a la fuerza en la relación entre los líderes y sus seguidores. En el momento en que es admirado o es visto como un modelo a seguir, el líder cuenta con un poder referente (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Asimismo, el poder referente puede ser visto en términos de “amistad”, es decir, la capacidad generada por las relaciones. No obstante, esta base de poder puede presentar efectos negativos en el desarrollo de las actividades a realizar. Un líder con poder referente puede contar con una fuerte relación con uno de sus seguidores, y por ello, dejar de corregirlo y disciplinarlo adecuadamente por un mal trabajo. Además de esto, se debe tener claro que el poder referente también puede presentarse entre seguidores y, en ocasiones, ser mucho más fuerte que el del líder. Los seguidores con un mayor poder referente cuentan, generalmente, con una mayor libertad para desviarse de las normas de trabajo del grupo (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

Con respecto a la tercera base de poder, el *poder legítimo*, la función organizacional tiene un papel fundamental. Dicho poder está definido como la autoridad formal u oficial (Daft, 2006). La influencia en este tipo de poder se presenta a partir de las demandas por virtud de la función y posición jerárquica de un líder, es decir, el líder tiene poder ya que se le ha asignado una función específica dentro de la estructura de la organización. Para esta base de poder, cabe

resaltar que, no es lo mismo el liderazgo que la autoridad legítima otorgada por una posición. Se debe contar con intuición y con la capacidad para encontrar otras formas de resolver problemas y de hacer solicitudes, diferentes al poder legítimo para llegar a ser un líder exitoso (Daft, 2006).

Como cuarto tipo, se encuentra *el poder de recompensa*, el cual se deriva de la autoridad para conceder premios y castigos a los demás. Formalmente, los líderes pueden otorgar recompensas como el aumento de sueldo o ascensos. Quienes cuentan con un poder de recompensa tienen a su disposición distintos recursos y su repartición a niveles inferiores, usando los premios para influir en el trabajo de sus subordinados (Daft, 2006).

Por último, el *poder coercitivo* es la quinta base según French y Raven (1959). Dicho poder puede ser visto como el opuesto del poder de recompensa, haciendo referencia a la capacidad para sancionar. Este poder se presenta, en muchas ocasiones, en los supervisores que cuentan con el derecho a despedir, criticar el trabajo o sugerir sanciones a sus subalternos.

En la actualidad, se ha resaltado la necesidad de conceptualizar uno de los fenómenos más importantes de las ciencias sociales actuales: el poder. Debido a su complejidad, no sólo el gremio académico, sino cada una de las personas, cuenta con un concepto un tanto diferente de poder. La necesidad de contextualizar el liderazgo con este fenómeno social obliga a preguntarnos cuál es la concepción general que se tiene sobre el poder, en qué contextos y tipos de personas se presenta y cuál es su relación con la forma de influir de un líder sobre sus seguidores (Hughes, Ginnett, Curphy. 2007).

2.4 Influencia

La influencia corresponde a la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores (Munduate y Medina, 2004). Dentro del análisis acerca de la influencia, se debe tener claridad acerca de la diferencia entre el ser verdaderamente influenciado y el ceder ante la presión social directa o indirecta que puede ejercer una persona sobre otra. Existen situaciones en las que el proceso de

influencia es tan fuerte como para lograr un control sobre el comportamiento de los demás, sin importar si están convencidos totalmente. En otras ocasiones la influencia ejercida llega a cambiar actitudes, comportamientos u opiniones privadas, comprometiéndose con la petición o el objetivo a alcanzar (Munduate, Medina, 2004).

Por lo anterior, se han definido varios procesos de influencia los cuales no son mutuamente excluyentes y distinguen entre el cumplimiento, la internalización y la identificación.

Cumplimiento

Hace referencia a un cambio en el comportamiento o las actitudes de la persona con el fin de obtener una recompensa o como consecuencia de la coacción. Al no ser un cambio interno, en la mayoría de ocasiones el comportamiento del individuo sólo persiste si este se encuentra vigilado.

Internalización

Al contrario del cumplimiento, la internalización genera un cambio interno y verdadero de la persona que no depende del control o la vigilancia para persistir. Las propuestas y objetivos son respaldados al ser deseadas y aceptadas por los valores y el comportamiento del individuo.

Identificación

Para este proceso de influencia, el individuo se convierte en un atractivo para los demás. Hay un grado de imitación del comportamiento y las actitudes de quien influye en la persona o grupo, buscando su aprobación (Kelman,, 1958).

Como concepto, la influencia se entiende como la capacidad que tiene un individuo para generar un nivel alto de confianza en un grupo o persona determinada, al punto que estos realicen voluntariamente acciones o planes deseados. Para lograr lo anterior, existen tres tipos

de influencia distintos: a) Influencia por carisma, cualidad por la cual el individuo se vuelve atractivo para las demás personas. b) Influencia por conocimiento, en la que la preparación suele ser altamente valorada dentro de las organizaciones, pero sin olvidar que dicho conocimiento debe estar ligado a la capacidad para aplicarlo a la realidad. c) Influencia por capacidad de comunicación, un gran orador atrae y despierta el interés necesario para influir en el comportamiento de la persona o grupo al que se quiere llegar (Fuentes, 2012).

Para French y Raven, la influencia puede ser vista como la fuerza que una persona logra ejercer sobre los demás para inducir un cambio en ellos, ya sea en comportamientos, actitudes y valores (Frenchy Raven, 1959). Para otros autores la influencia es conocida como la habilidad de ejercer poder sobre alguien, de parte de una persona, un grupo o de un acontecimiento en particular (García, 2013),

2.4.1 Influencia y tácticas de influencia

Por otro lado para hacer uso de esta a medida de los años han desarrollado tácticas para influir en las personas de forma ideal, es el caso de Robert Cialdini (2006) que se enfocó en analizar las tácticas de influencia a partir de principios psicológicos:

Principio de reciprocidad, en donde recalca que hay que tratar a los otros de la misma forma que ellos nos tratan, es decir, si alguna persona ayuda, obsequia algo o ha hecho alguna cosa por la otra, esta persona se sentirá con obligación de dar algo a cambio por dichas acciones.

Principio de coherencia donde habla de la importancia de tener acciones y comportamientos adecuadas a lo largo de la vida.

Principio de aceptación social, donde hace referencia a que las personas actuamos como la gente que los rodean, logrando así una aceptación con la misma.

Principio de la Simpatía, esta se basa en a hacer lo que desea la gente que nos gusta o a la que queremos, Cuanto mayor es la atracción que despierta una persona, mayor es la posibilidad que tiene de influir.

Principio de la Autoridad es la obligación de obedecer al que tiene el mando. Este principio se enfoca en dos elementos claves que es la jerarquía y símbolos, el primero se basa en la creencia de que las personas que llegan a puestos superiores en la jerarquía tienen más conocimiento y experiencia que el resto y el segundo en el aporte de credibilidad.

Principio de escasez en el que se valora lo que es más difícil de obtener.

Existen otras técnicas que reafirman la influencia del líder. Daft (2006) nombra 7 técnicas que usaron los líderes obteniendo éxitos.

Persuasión racional

Es una de las más usadas, se basa a partir de usos de datos, hechos y argumentos lógicos para persuadir a otros.

Procurar caerle bien a la gente

Dado a que esto trae amplios beneficios para el líder, debido a que demuestra confianza, respeto e interés por sus seguidores.

Recurrir a la regla de la reciprocidad,

El líder comparte sus recursos a sus seguidores, lo que hace que él inspire a sus seguidores a un ambiente de cooperación y compartimiento.

Hágase de aliados

Es la cuarta técnica que nombra Daft (2006) en el que el líder a través de sus seguidores puede lograr una meta efectivamente.

Pida lo que quiera a sus seguidores

Si no lo hace, muy raramente recibirá algo de ellos. La sexta técnica es el nombrado anteriormente por Rober Cialini, la técnica de escases, en donde el líder puede aprender a enmarcar sus peticiones y sus ofertas de tal forma que resalte los beneficios únicos y la información exclusiva que están divulgando.

Autoridad

También recalcada anteriormente, donde ayuda al líder a tener credibilidad ante sus seguidores.

Con lo visto anteriormente y teniendo claro los conceptos principales en los que hace énfasis esta investigación, se debe hablar de la relación existente entre el poder e influencia con el liderazgo transformacional.

2.5 El poder e influencia en el liderazgo transformacional

No es posible hablar de una relación de poder sin mencionar el medio social que asigna y valida las facultades jerárquicas del individuo. La estructuración de una identidad social en la colectividad hace posible la aparición del liderazgo, viéndolo como el producto de las relaciones entre el líder y su grupo social de referencia. La forma en cómo se modelan las relaciones entre colectividad y su líder dentro de las organizaciones, constituye el poder. La importancia de este concepto dentro de una sociedad basada en la diversidad de jerarquías y funciones radica en la posibilidad de orientar y ordenar las tareas individuales hacia propósitos colectivos. El poder, en el ámbito social, permite unificar y limitar la dispersión y el antagonismo. Por ello, este

concepto se convierte en una condición para la reproducción social ante la desigualdad o inequidad de intereses (Alcázar, J. 2007).

Según Gardner (1986), “el poder no necesita ser ejercido para tener sus efectos”. Esto refleja que la capacidad que tiene un líder para influir en sus seguidores tiene efectos positivos aun cuando no se toma ninguna acción para influir por parte del líder. A partir de esto, se entiende que el poder es atribuido a otros sobre la frecuencia de las tácticas de influencia que usan, y nunca es observado directamente.

La efectividad del líder, y el poder e influencia que tiene sobre sus seguidores, puede medirse a través de la satisfacción o motivación de los seguidores, el clima organizacional, la cohesión y los índices de desempeño. A partir de ello, se define la capacidad de poder y el grado de influencia disponible para los líderes y los subordinados, entendiendo que el poder es la capacidad de causar cambio y la influencia es el grado de cambio real en actitudes, valores o comportamientos de una persona como resultado de las tácticas de influencia usadas por su líder (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Los líderes con un alto grado de poder pueden generar cambios importantes en la actitud y el desempeño de sus seguidores. Sin embargo, un seguidor que cuente con una gran cantidad de poder (sea en conocimientos o experiencia) puede ejercer una mayor influencia que el mismo líder.

La efectividad en la práctica del liderazgo depende de la reflexión por parte de los líderes y seguidores acerca de las tácticas de influencia y los tipos y fuentes del poder. Para entender de dónde viene el fenómeno social del poder se deben analizar aspectos situacionales tan básicos como la postura y disposición del espacio. Estos factores, junto con el impacto que genera la apariencia que un líder quiere darle a sus seguidores, mostrando símbolos, reconocimientos, diplomas, o simplemente un atuendo, pueden incrementar el grado de poder que se tiene. Sin embargo, el exceso de apariencias de título y autoridad llevan en muchos casos a que los seguidores sigan instrucciones erróneas, confiando únicamente en los símbolos o títulos que no cuentan con un respaldo adecuado (Cialdini, 1984). Además de esto, un factor para analizar es la presencia de crisis a la hora de influir en los demás. Es decir, los líderes cuentan con un mayor poder durante un periodo de crisis que durante periodos de calma y estabilidad. Esto se puede

deber, por un lado, a los métodos o bases a los que recurre un líder en el momento de una crisis, y por otro, a la disponibilidad que tienen los seguidores para aceptar una mayor dirección y control por parte de los líderes.

Al estudiar la diferente relación que puede existir entre el poder e influencia con el liderazgo transformacional, tomamos como base diferentes artículos, el cual comenzaremos hablando de uno llamado *Transformational Leadership And Speaking Up: Power Distance And Structural Distance as Moderators* de Sheng-Min Liu y Jian-Quiao Liao. Para dicho artículo se utilizó un cuestionario para llevar a cabo una investigación con 164 líderes, entre ellos 113 ingenieros superiores y 51 directores de proyectos, y a sus subordinados, que eran aproximadamente 495 ingenieros.

El artículo explica diferentes conceptos que hay que tener claro, el primero es **la distancia de poder**, la cual se refiere a la cognición jerárquica en la estructura de la organización, la cual tiene un rol importante en como los líderes transformacionales influyen en sus seguidores en su comportamiento. Y el segundo **la distancia estructural**, que habla sobre una línea jerárquica procedente de amplios factores tales como la división del trabajo. Lo que explica que entre más compleja es la estructura organizacional, será mayor la distancia jerárquica entre el líder y el seguidor, lo que influye en el comportamiento de la voz debido a que los empleados reciben diferentes oportunidades para recopilar información acerca de sus líderes de acuerdo a la distancia estructural. Shamir (1995) sugiere que los comportamientos de los líderes que utilizan un estilo transformacional podrían ser observados en los seguidores que están separados de sus líderes, ya sea por la distancia física o estructural. Sin embargo, el líder puede estar en un directo, o una posición de liderazgo indirecto en relación con sus subordinados. El texto da un ejemplo el cual, en la situación en la que el jefe del ejecutivo lidera el gerente de departamento que lidera el secretario, desde el punto de vista del empleado, el jefe del ejecutivo es el líder indirecto y el gerente del departamento es el jefe directo.

Para entender mejor lo que hemos hablado anteriormente, hay que tener claro por qué se habla del comportamiento de la voz, simplemente es porque a través de este, el líder y el seguidor pueden llegar a tener como tal una conversación que traiga beneficios o que perjudique

a la organización. El artículo hace referencia al *Speaking up* (voz fuerte o alta) en donde el comportamiento de esta tiene un papel importante en cómo los líderes transformacionales influyen en el comportamiento del seguidor, debido a que estos cambian sus orientaciones mediante la ampliación de su autoeficacia visión, y alentando y mejorando los empleados con enfoques innovadores que involucran a sus seguidores en la expresión de sus opiniones en la toma de decisiones de la organización. Para este proceso, los cuatro factores nombrados por Bass y Riggio (2005), la estimulación intelectual, motivación inspiradora, la influencia idealizada, y la consideración individualizada, los cuales deberían promover empleados *speaking up*.

Por lo tanto se puede decir que aquellos líderes que utilizan un estilo de liderazgo transformacional y que están en contacto directo con sus empleados pueden tener un impacto diferente en la motivación y en el comportamiento de voz sobre sus seguidores, a diferencia de los líderes transformacionales que tienen contacto indirecto con sus empleados. Lo que se concluye que los líderes transformacionales influyen en el comportamiento de voz de los seguidores a través de la moderación de los roles de distancia de poder y distancia estructural.

Por consiguiente tener una acertada comunicación entre el líder y el seguidor mejorará la relación entre estos dos, en donde la confianza entre ambas partes resaltarán como un factor positivo para la organización, al seguidor no le dará miedo de expresar su punto de vista y contribuirle a la organización.

Moderación de la Distancia del Poder

El artículo habla de la distancia del poder como el grado en que un individuo acepta la distribución desigual del poder en las instituciones y organizaciones. Según en un artículo de Hofstede la distancia de poder se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Esta dimensión no mide el nivel de distribución del poder en una cultura determinada, sino que analiza cómo se sienten las personas respecto a él. Una puntuación baja de distancia del poder significa que esa cultura espera y acepta que las relaciones de poder sean

democráticas y que se considera a sus miembros como iguales. Una puntuación elevada de este índice significa que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan su lugar y son conscientes de la existencia de posiciones jerárquicas formales. A nivel organizacional, se puede ver que los efectos del liderazgo transformacional diferirán para los subordinados de acuerdo con la distancia de poder. Se sabe que el empleado que percibe una menor distancia de poder es aquel que el líder le pide opinión sobre las tareas propuestas y es escuchado, por esta razón, en el momento que se le establece una tarea al subordinado, este lo hará con mayor energía y reaccionara mejor ante el líder. En el caso contrario, cuando el empleado tiene una mayor distancia de poder, simplemente el subordinado realiza las tareas tal cual como las dicte el líder, sin tener voz y boto en ella. Por lo que el seguidor, se conforma en que el líder le de las ideas o soluciones para dichas tareas.

Moderación de la distancia estructural

Según el texto, la distancia estructural se define como la distancia jerárquica entre el líder y el seguidor, que puede consistir ya sea de forma directa, o una relación indirecta en la jerarquía de la empresa. Los líderes directos que se encuentran estructuralmente cerca de sus seguidores se pueden observar con mayor comodidad por los seguidores porque se facilita la comunicación entre ambos. Cuando hay poca distancia estructural entre el líder y los seguidores, este aumenta la oportunidad para que los líderes generen mayor atención individualizada a los seguidores. También estos pueden obtener más estímulo para una intelectual estimulación de los líderes que son estructuralmente menos distantes, de modo que lo harían replantear los problemas en el lugar de trabajo, lo que motiva su habla con soluciones constructivas para las organizaciones.

Se puede concluir en este artículo que las distancias de poder y las distancias estructurales fueron un moderador significativo en la relación entre el liderazgo transformacional con el empleado. Al hacer referencia en la distancia de poder que trae mayores efectos, se resume que el empleado que se encuentra a menor distancia de poder de su líder son más propensos a hablar, dar su punto de vista y reaccionar mejor ante las órdenes dadas, que los que se encuentran a mayor distancia de poder. Lo que se puede decir que habrá mejor relación

entre el líder y el seguidor, ya que este último podrá expresar sus pensamientos y dar sus opiniones a favor de la empresa sin ningún miedo, creando así mejor clima organizacional y una comunicación asertiva entre los miembros de la organización.

Unen otro artículo llamado, The power of transformational leadership tomado de Professional Safety. Que habla básicamente del concepto de liderazgo transformacional, y examina las características de los líderes transformacionales, incluyendo habilidades de comunicación, de sociabilidad y la demostración de la atención para los empleados.

The power of transformational leadership cita a Mathis que según él para convertirse en un líder efectivo debe ser un ejemplo para sus empleados, y hacer que estos participen en cualquier cambio en la organización. De igual manera el líder debe tratar a sus subordinados con respeto y mostrar resultados rápidos. Esto elimina resistencia al cambio, ya que ahora se convierte en el cambio de los empleados.

El artículo también cita a Fulwiler quien describe cinco características claves para convertirse en un líder transformacional, las cuales resaltan cómo el poder del líder transformacional puede influenciar en su seguidor de forma positiva. Para hacer énfasis en estos cinco conceptos debemos resaltar que al darle mayor confianza al seguidor por parte del líder, hace que un negocio pueda tener mayor éxito y que llegue a tener mayores beneficios dados a la relación positiva entre el líder y sus seguidores.

Los cinco conceptos son: uno es **escuchar**, habla en buscar la forma para primero entender, escuchar el significado y sentirlo, y no solo conformarse con los hechos. El segundo es **comunicar**, hablar un idioma que los subordinados entiendan, de igual forma hay que estar abierto a los comentarios y críticas. El tercero es **cuidado**, demostrar que el líder se preocupa por la seguridad y la salud de su seguidor. El cuarto es **ser sociable**, interactuar y relacionarse con los empleados en todos los niveles, tratar de hacer que los seguidores se sientan cómodos con su líder. Y por último, **participar**, es decir, trasmitiéndoles un sentido de valor a los trabajadores, vinculándole sus necesidades con las necesidades de la empresa.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A pesar de los limitantes que el proyecto pudo arrojar, se puede concluir que los objetivos se cumplieron. Por medio del proyecto desarrollado, se llevó a cabo una adecuada revisión de literatura académica que permitió la comprensión de los conceptos trabajados y su relación con el liderazgo transformacional dado en la actualidad.

Con las fuentes de información y la metodología empleada se intentó dar solución al problema planteado al principio del trabajo, cumpliendo con la justificación y los objetivos para los cuales se planteó la investigación. Las definiciones, los componentes y los diferentes tipos y tácticas se pudieron identificar y presentar a lo largo del trabajo, para con ello entender en contexto en el que se encuentra el liderazgo, el poder y la influencia actualmente.

Asimismo, se pudo entender la evolución del concepto de liderazgo a lo largo del último siglo, con las tendencias y los enfoques que cada década presentó hasta llegar a los dos tipos de liderazgo con más influencia en la actualidad: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Seguido a esto, el poder y la influencia fueron definidos con el fin de acabar con esa confusión teórica, entendiendo que aunque son temas totalmente relacionables, como concepto son diferentes y su aplicación dentro de las organizaciones y sobre los individuos puede generar consecuencias totalmente diferentes.

Para su desarrollo, las relaciones de poder tienen la necesidad de contar con un contexto social que permita validar las facultades jerárquicas de los individuos. Por lo anterior, y al existir un medio social con identidad y estructura, el liderazgo hace su aparición. El poder define la forma en cómo se llevarán a cabo las relaciones entre el líder y su grupo de seguidores, así como la forma de dirigir y orientar a su grupo de referencia a un determinado objetivo. La forma en la que dicho líder influye en sus seguidores, mediará la eficiencia en que estos le responden a las tareas asignadas. El poder puede generar que los individuos realicen sus tareas por miedo o recompensa, sin embargo, una adecuada influencia puede generar que dichas tareas se lleven a

cabo eficientemente por la convicción a los objetivos planteados por un líder, que se convierten en los mismos objetivos del seguidor.

Aún sin ejercer ningún tipo de acción por parte del líder, este puede ejercer el poder y la influencia en su grupo de referencia. Con ello se entiende que el poder se atribuye a otros con base en la frecuencia de las tácticas de influencia que un líder usa, y que nunca se observan directamente.

La motivación y satisfacción de los seguidores mide el grado de efectividad del líder en la aplicación del poder y las tácticas de influencia. El poder se entiende como la capacidad para causar un cambio determinado, mientras que la influencia es la herramienta que tiene un líder para lograr un cambio real en las actitudes y aptitudes de quien lo sigue.

Como aspecto importante, se debe entender que el poder y la influencia pueden ser ejercidos también por los seguidores, y en ocasiones de manera más efectiva que un líder. Un seguidor que cuente con un poder, ya sea de conocimientos o experiencia, o logre influir positivamente en los demás individuos, puede ser más relevante que muchos líderes dentro de una organización.

Sin embargo, el análisis puede cambiar en periodos de crisis, ya que durante estos los líderes cuentan con un mayor poder sobre sus seguidores. La disponibilidad que tiene el grupo de referencia a aceptar mayor control y dirección por parte de los líderes aumenta en periodos en donde la estabilidad y la certidumbre son limitadas.

Para finalizar, y a partir de la revisión del documento, el lector puede entender cada concepto por separado, para luego entender las diferencias, las posibles relaciones y la influencia que presentan en los individuos y en la organización en general. Sin embargo, se debe aclarar que el documento no asegura que las relaciones presentadas sean las únicas, por ello, el lector tiene la posibilidad de establecer otro tipo de relaciones y diferencias que considere pertinentes a partir de la revisión teórica presentada.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcázar, J. H. (2007) the leadership: a relative power. *Revista De Ciencias Sociales*, (115), 103-124.
- Avolio, B., Bass B. & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 951-968.
- Barbuto, J. & Lance, L. (2007). Full Range Leadership. *Universidad de Nebraska*. 1-2.
- Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of leadership (3a. ed). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (Third Edition Manual and Sampler Set)*. Chicago, USA, Mind Garden, Inc.
- Bass, B. y Riggio, R. (2005). Transformational Leadership. (2ª. ed). Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bazzani, J. y Villalobos, D. (2014). Liderazgo de Rango total. *Universidad del Rosario, Administración de Empresas*. 3-36.
- Bennis, W. & Burt, N. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Haper & Row, 244pp.
- Brown, M., Treviño, L. y Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York, NY: Harper & Row.
- Castro, G. (2012). Efectos del Liderazgo, Poder e Influencia sobre las relaciones Intre-especificas presentes en una organización privada. *Universidad Del Rosario. Administración de Empresas*. 2-25.

- Cialdini, R. (1984). *Influence: how and why people agree to things*. 1st ed. New York: Morrow.
- Cialdini, R. (2006). *Influence: The psychology of persuasion*. Nueva York: William Morrow.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 2, 2008, pp. 64-72. Universidad de San Buenaventura. Medellín, Colombia.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al transformacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 153-164. Disponible en: <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/viewFile/433/886>.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning Editores.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Dinh J., Lord R., Gardner W., Mauser J., Liden R., y Hu J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dirks, K. y Ferrin, D. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Fuentes, Pedro. (2012) Influencia en el liderazgo. *Revista Cristiana Evangélica*. Año 27-Nro. 163.
- French, J., Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright. Ann Arbor (Eds.), *Studies of social power*. Michigan. Institute for Social Research.
- García, C. (2013). Liderazgo. *Prezi*. 1-71.
- Gardner, J. (1985). The task of Leadership. *Leadership paper Núm. 2*. Washington, DC: Independent Sector, 1986.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hughes, R., Ginnett, R. y Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5a. ed). México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Jiménez, I. (2009) *Liderazgo: su significado, tipos y formas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-su-significado-tipos-y-formas/>.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Ketner, D. Gruenfeld, D. & Anderson, C. (2003). Power, approach and inhibition. *Psychological Review*, 110, 265-284.
- León, J. (2015). El Liderazgo. Disponible en: <http://www.miapic.com/el-liderazgo>.
- Liu, S. & Liao, J., (2013). Transformational Leadership and Speaking Up: Power Distance and Structural Distance as Moderators. *Social Behavior & Personality: an international journal*, Vol. 41 Issue 10, p1747-1756. 10p.
- Lupano, M. y Castro A. (2008). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evolución, *Universidad de Palermo, Ciencia sociales* 7, 110p.
- Lussier, N., & Achua F. (2008). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, Segunda Edición, Cengage Learning.
- Martínez, G., Rodríguez R., Moya M. (2010). Why do People With and Without Power Succeed or Fail? Power and Control Attributions. *Universitas Psychologica*, 9(1), 57-66.
- Mendoza, M. y Ortiz C. (2006). El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Universidad Militar Nueva Granada, Facultad Ciencias económicas*.121, 118-134.
- Minolli, C. (2012). Estructuras de poder y gobernancia en las organizaciones: el caso de los sordos. (Spanish). Documentos de Trabajo, (495). 1-22.
- Mintzberg, H. (1992). El Poder en la Organización, Editorial Ariel, Barcelona, Munduate.
- Medina, F. (2004) Power authority and leadership. En. Ch. Spielberger (Ed.). *Encyclopedia of applied psychology* (pp. 91-99) San Diego: Academic Press.
- Munduate, L. & Medina, F. (2004). Power, authority, and leadership. En Ch. Spielberger (Ed.). *Encyclopedia of applied psychology* (pp. 91-99). San Diego: Academic Press.
- Muñoz, K. (2011). Liderazgo. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/jorgemunoz/2011/12/20/liderazgo/>.

- Páez, L., Rincón A., Astudillo, M. & Bohórquez S., (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. Pp. 20-43.
- Professional Safety (2013). The power of transformational leadership. *Professional Safety*, 58 (1), 19.
- Orbita97. ¿Qué es liderazgo transformacional? (2015). Disponible en: <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>.
- Seidman, W. & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43(2), 46-51.
- Shamir, B. (1995). Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and Exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6 19-47.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Shuttleworth M. (2015). Definición de un problema de investigación. Disponible en : <https://explorable.com/es/definicion-de-un-problema-de-investigacion>.
- Van Eeden, R., Cilliers, F., & van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-265.
- Vega C. y Zavala G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno. *Universidad de Chile, Facultad de Psicología*. 22(3) ,1-295p.
- World Speaking. (2011). Geert Hofstede y su teoría de las dimensiones culturales. Introducción. Disponible en: <http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion>.
- World Speaking. (2015). Teorías de las dimensiones culturales. Disponible en: <http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion>.
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J. & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879– 919.

Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (2nd ed., Vol.3, pp.147-198). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.