Liderazgo y poder

LEYDI MILENA RUBIO Y MAGALY SÁNCHEZ CALDERÓN

LIDERAZGO Y PODER

“LIDERAZGO TRANSFORMADOR, BIENESTAR Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: ESTUDIO GRUPO BOLÍVAR”

Leydi Milena Rubio Mahecha

Magaly Sánchez Calderón

Trabajo vinculado al proyecto de investigación LIDERAZGO Y PODER

Línea de investigación: Liderazgo

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Enero de 2013

LIDERAZGO Y PODER

“LIDERAZGO TRANSFORMADOR, BIENESTAR Y PERDURABILIDAD EMPRESARIAL: ESTUDIO GRUPO BOLÍVAR”

Leydi Milena Rubio Mahecha

Magaly Sánchez Calderón

Trabajo vinculado al proyecto de investigación LIDERAZGO Y PODER

Françoise Contreras T. y Diego Cardona M.

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Enero de 2013

Dedicatoria

Este trabajo significa la culminación de una etapa en nuestra vida profesional y personal, y por eso está plenamente dedicado a Dios por ser parte esencial de nuestras vidas, a nuestras familias por contribuir en cuanto les fue posible en nuestra formación como excelentes seres humanos, a nuestros directores de tesis por compartir su experiencia académica con nosotras y a todas aquellas personas que de una manera desinteresada nos brindaron su apoyo para su realización.

Agradecimientos

Principalmente agradecemos a Dios por iluminarnos en este camino y permitirnos llevar a cabo tan importante proyecto para nosotras. A nuestras familias por acompañarnos e inculcarnos constancia y dedicación en todo lo que nos proponemos. A nuestros tutores Francoise Contreras y Diego Cardona por su por su apoyo invaluable y dedicación durante el desarrollo de esta tesis. A la empresa Seguros Bolívar por su calidad humana y permitirnos acceder a su valiosa información. A todos aquellos que formaron parte de este arduo pero satisfactorio trabajo de tesis les decimos muchas gracias.

Contents

INTRODUCCIÓN 10

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LIDERAZGO Y PODER 11

1.1. Evolución del liderazgo y poder 11

1.2. Escenarios formales e informales del liderazgo y poder 12

1.3. Relación entre poder y liderazgo 13

CAPITULO II: LIDERAZGO 15

2.1. Categorización de liderazgo 15

2.1.1. Liderazgo carismático 15
2.1.2. Liderazgo transformacional 15
2.1.3. Liderazgo situacional 15

2.2. Configuración del líder 17

2.3. Estilos de liderazgo y usos del poder 20

2.3.1. Estilo autocrático 20
2.3.2. Estilo democrático o participativo 20
2.3.3. Estilo concesivo-liberal 20

CAPITULO III: PODER 22

3.1. Poder y efectividad del líder 22

3.2. Fuentes y usos de las bases del poder 25

3.2.1. Poder legítimo o del cargo 25
3.2.2. Poder experto 25
3.2.3. Poder carismático y de referencia 25
3.2.4. Poder de recompensa 25
3.2.5. Poder coercitivo 26

CAPITULO IV: LIDERAZGO Y PODER: COHESION FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES 27

4.1. Factores clave del liderazgo 27

4.1.1. Centralidad / Criticidad 27

4.1.2. Flexibilidad **27**

4.1.3. Visibilidad **27**

4.1.4 Relevancia **28**

4.2. Manifestaciones de poder **28**

4.2.1. Poder descendente **28**

4.2.2. Poder ascendente **28**

4.2.3. Poder de la estructura jerárquica **29**

4.3. El poder es inherente a las organizaciones. **29**

4.4. ¿Cómo generar liderazgo en las organizaciones? **35**

CAPITULO V: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y PODER EN UN MARCO GLOBAL Y COMPETITIVO **37**

5.2. Poder y liderazgo: Distinciones **39**

5.3. El liderazgo, un poder colectivo **40**

5.4 . La efectividad del liderazgo **42**

5.5. Estilos de dirección y liderazgo **45**

CONCLUSIONES **46**

RECOMENDACIONES **48**

BIBLIOGRAFIA **49**

GLOSARIO

- Poder: Habilidad de influir en el comportamiento y toma de decisiones de otras personas.
- Líder: Persona que debido a sus cualidades y voluntad de servicio puede modificar la conducta y generar confianza en los seguidores potenciales para la satisfacción de metas laborales a través de acciones conjuntas.
- Autoridad: Derecho otorgado a una persona para decidir en una organización de acuerdo a sus habilidades intelectuales y emocionales, y a su fuerza moral.
- Organización: Conjunto de personas con un sistema de relaciones de poder que generan mecanismos de vinculación para la consecución de objetivos teniendo en cuenta las motivaciones y comportamiento de cada individuo.
- Liderazgo: Capacidad de movilizar a un grupo de personas para superar sus limitaciones y conseguir de manera voluntaria las metas conjuntas del mismo.
- Seguidores: Grupo de personas que confían plenamente en el líder, aportan a sus objetivos y aceptan su intención de influir en ellos.
- Visión: Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar.
- Comunicación: Es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, ideas, propósitos, proyectos, cuyo objetivo principal es generar acción.
- Competitividad: Capacidad de agregar valor y destacarse frente a los competidores.

RESUMEN

En este documento, el lector encontrará aspectos teóricos que le permitirán entender los conceptos de liderazgo y poder, mediante la inclusión de tópicos como la evolución y escenarios en los cuales éstos se han venido desarrollando. Con el fin de que el lector genere su propia configuración del líder, el trabajo contiene además la categorización y estilos de liderazgo y las fuentes y usos del poder.

Conjuntamente se resaltará la labor del líder y el manejo de su poder dentro de las organizaciones desde un marco competitivo y global, teniendo en cuenta su efectividad, sus distinciones y diferentes manifestaciones. Además, se logra determinar la comunicación y visión del líder como un factor determinante en el entorno empresarial.

Palabras claves: Liderazgo, líder, poder, empresa, comunicación, competitividad.

ABSTRACT

In this document, the reader will find aspects that will allow him to understand theoretical concepts of leadership and power, by including topics such as evolution and scenarios in which they have been developed. In order to have the reader generates its own configuration of the leader; the work also contains categorization and leadership styles and the sources and uses of power.

Furthermore, is important to describe the work of a leader and the power management within organizations from a competitive global scenario, considering their effectiveness, their distinctions and different manifestations. Also it would highlight the leader's vision and communication as a factor in the business environment.

Keywords: Leadership, leader, power, company, communication, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo fue desarrollado a través del análisis y vinculación de los conceptos de liderazgo y poder dentro de la realidad empresarial. Aunque los dos están estrechamente relacionados, cada uno genera un impacto diferente dentro de la organización dentro del marco de desarrollo de sus metas y perdurabilidad.

Las relaciones humanas y los sistemas de vinculación en una organización pueden hacer que la consecución de objetivos sean tareas accesibles, o por el contrario se conviertan en las principales fuentes de caos organizacional. Es por esto, que la influencia en el comportamiento y la capacidad de movilizar un grupo, acciones derivadas de la adaptación efectiva de liderazgo y poder en una empresa, son factores claves en el comportamiento organizacional.

Este trabajo estará enfocado en cómo las pautas de comportamiento e influencia en la actitud de los miembros de la organización son decisivas en la coordinación de proyectos y congruencia de objetivos colectivos y personales.

CAPITULO I: GENERALIDADES DE LIDERAZGO Y PODER

1.1. Evolución del liderazgo y poder

La evolución del liderazgo contemplada desde un ámbito individual a uno empresarial puede ser entendida a partir de las cuatro dimensiones básicas de una empresa: trabajo, poder, conocimiento y liderazgo. A continuación, se mencionarán algunas de las principales características, elementos y sus definiciones. El trabajo por su parte, representa las funciones y tareas desarrolladas dentro de una organización como parte de su comportamiento cotidiano; el poder hace referencia a la capacidad de tomar decisiones en todos los niveles dentro de la empresa; el conocimiento, se define como la gestión de la información y el talento; y por último el liderazgo, se refiere a la capacidad de influir en las creencias, valores y motivaciones de las personas" (Cardona & Rey, 2012).

Las organizaciones han ido evolucionando progresivamente en la estructuración de sus dimensiones básicas, según Cardona & Rey (2012). En este escrito se dará un especial enfoque a la evolución del poder y el liderazgo.

En el proceso evolutivo del liderazgo se planteó que los empleados de una empresa están llamados a ejercer una influencia positiva y coordinada sobre aquellos miembros con los que se relacionan. Además de lo anterior, el liderazgo fue considerado como una disciplina organizativa que debe estar impulsada por herramientas de gestión que coordinen su funcionamiento e involucren a todas las partes de la organización (Cardona & Rey, 2012).

En lo que concierne al poder, la delegación de responsabilidades, supone una aceptación de la trasformación organizativa y el reconocimiento del desarrollo de herramientas de liderazgo de aquellos que están bajo su mando. Cuando el liderazgo es ejercido de manera ineficiente y ejerce presión sobre el liderazgo de los otros, genera un liderazgo narcisista. Es decir, genera rechazo, descrédito y

resistencia por parte de los miembros en casos en los que el poder sea menor en la estructura organizacional (Cardona & Rey, 2012).

1.2. Escenarios formales e informales del liderazgo y poder

De acuerdo a el ámbito organizativo en el que operen las personas, y el escenario organizacional en el que se lleven a cabo los procesos ya sea de una manera formal o informal, los autores Cardona & Rey (2012) plantean que el poder hace parte un plano organizacional formal, mientras que el liderazgo se ajusta a un plano informal.

Zamora y Yenitza consideran necesaria la distinción entre autoridad formal e informal y su relación con el uso de poder. Mientras que la autoridad formal es aquella que se relaciona directamente con la posición de un individuo dentro de la organización para la consecución de objetivos fijados, la autoridad informal por su parte, se otorga a quienes a través de sus actitudes y conductas permiten entender cómo la confianza, credibilidad y respeto es conferida a pocos individuos, generando una mejor comprensión del proceso de liderazgo que se lleva a cabo en las organizaciones.

Por su parte, los autores Zamora & Yenitza plantearon que en una organización, la estructura formal da lugar a una distribución del poder aceptada por los individuos que ingresan a la organización. Sin embargo, la creación de redes dentro de la misma, permitirán la afluencia del poder informal dentro del funcionamiento de la organización.

Dentro de la categoría del poder en cuanto a una autoridad formal se da lugar a dos posibles posiciones: fuerte y débil, mientras que en la de relaciones líder-miembros son buenas y malas y en la estructura de la tarea es alta o baja. De esta manera, se generan ocho combinaciones diferentes entre las categorías mencionadas siendo aquella en la que las relaciones líder-miembro son buenas, el

poder del puesto es fuerte y la estructura de la tarea es alta, la más favorable para el líder (García & Sanchéz Santa Bárbara, 2006).

Si la definición de rol dentro de la organización se hace de manera formal o informal, los líderes representan el poder legítimo. Algunos roles tienen un efecto halo como consecuencia de su relevancia dentro del sistema, es decir, la reputación o la posición que ocupan son suficientes para influencia en los demás de manera contundente. Cada rol y su grado de influencia tendrá efecto dentro de una determinada área de acción, por lo que si actúa fuera de ésta no tendrá la fuerza suficiente para modificar el comportamiento o pensamiento de otros, es decir, su efecto estará condicionada al contexto en el que sea concebido (Bacon, 2011).

Por su parte, Hersey, Blanchard y Jhonson (1998) publicado en Sánchez & Rodríguez (2009, p.26), definen el liderazgo como el "proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación", haciendo énfasis en el rol de líder, persona que tiene influencia sobre otra, y de seguidor, persona que es influida, ya sea en un contexto informal o formal.

1.3. Relación entre poder y liderazgo

Galinsky, Jordan & Niro plantean que aunque el poder es en la mayoría de los casos una de las bases del liderazgo, el primero no es necesario ni se define como condición suficiente para el surgimiento del segundo. Igualmente, estos autores afirman que mientras que el liderazgo se determina como la capacidad de influenciar y motivar a los otros para la consecución de metas comunes, es decir, es un fenómeno social ya que requiere de la presencia de un líder y de seguidores influenciables, el poder se define como la inversa de la dependencia, pues aquellos que lo poseen son más independientes de los demás y de sus recursos

para satisfacer sus propias necesidades y deseos, en otras palabras , quienes tiene poder disminuyen su probabilidad de ser influenciados.

A partir de sus estudios, Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979) propusieron que el liderazgo y poder son inseparables, teniendo en cuenta que el primero es el proceso de influir en el comportamiento de los otros, y el poder es el medio mediante el cual el líder consigue la obediencia del seguidor (Sánchez & Rodríguez, 2009, p.33).

Tanto el liderazgo como el poder implican el ejercicio de influencia y la concentración en metas. Aunque el concepto de liderazgo involucre indirectamente el de poder, un líder puede ejercer cierta influencia a través de la motivación sin un control de recursos o administración de recursos y castigos. Por su parte, el poder a menudo está direccionado a la satisfacción de deseos personales haciendo uso de motivaciones extrínsecas, de castigos y de recompensas. , mientras que el liderazgo tiene como propósito influenciar para alcanzar un objetivo compartido y utiliza el compromiso y la transformación individual como parte de su proceso de motivación intrínseca (Galinsky, Jordan, & Niro).

“Un líder representa la síntesis más expresiva para el manejo del poder, para el ejercicio del mandato, y la transmisión de la obediencia”, es así como se define el rol de un líder (Gamboa, 2012). Igualmente, Gamboa (2012) presenta al liderazgo como un proceso encaminado a la conversión de las diferentes clases de intereses y neutralización de conflictos a través de la mediación, sin ocultar la importancia del carisma y el uso de poder para generar comportamientos de obediencia en quienes lo identifican como figura social.

CAPITULO II: LIDERAZGO

2.1. Categorización de liderazgo

2.1.1. Liderazgo carismático

Para comprender el empleo del poder por parte de los líderes carismáticos, es necesario entender el concepto de influencia personal, según Wolfgang. La influencia, definida por la psicología social es el resultado de una relación con poder desigual. En la interacción entre individuos se da lugar a una identificación asimétrica, en la cual Zalesnik denomina el “adorado” a quien ejerce una influencia y el “adorador”, a quien se ve influenciado (Munar, 1990).

2.1.2. Liderazgo transformacional

Munar (1990) plantea que la influencia en un líder transformacional genera lealtad hacia el líder y proporcionan la oportunidad de acumulación de recompensas, mientras que si es aplicada por un líder que falla estas reacciones se transforman en envidia, rivalidad y conflicto.

La distinción entre liderazgo y posiciones de autoridad es uno de los principios de liderazgo transformacional, ya que implica el cambio que pueden generan los líderes mediante inspiración, convergencia de intereses de los miembros de una organización y orientación de objetivos comunes sin hacer uso de un poder coercitivo o ligado a su rango de poder dentro de la estructura (Harrison, 2011).

2.1.3. Liderazgo situacional

El poder y la forma adecuada de cómo emplearlo, el poder personal y poder de la posición en situaciones cambiantes fueron algunos de los temas que trataron Hersey & Blanchard (1972) en sus artículos como parte del desarrollo conceptual de su teoría del liderazgo situacional. El poder fue entonces relacionado por estos

dos autores junto a Natemeyer (1979) con los estilos del liderazgo y la madurez y desempeño de sus seguidores, sugiriendo que la base del poder del liderazgo estaba afectada por la variables situacionales (Sánchez & Rodríguez, 2009).

En la teoría de liderazgo situacional son incluidas siete bases de poder, coercitivo, de experto, legítimo, referente y de recompensa propuestas por French y Raven (1959), el poder de la información introducido por Raven y Kruglanski (1975), y por último el poder de conexión aportado originalmente por Hersey y Blanchard.

De acuerdo a sus posiciones, Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979), señalaron que el nivel de madurez del seguidor determina qué estilo de liderazgo tiene mayor probabilidad de éxito, y la base de poder que debería emplear el líder para influir su comportamiento al mismo tiempo. Al mismo tiempo, los autores mencionaron que "es la percepción de los otros acerca del poder del líder la que da al líder la capacidad de inducir la obediencia o para influir en su comportamiento" (Sánchez & Rodríguez, 2009, pág. 33).

Dentro de la teoría de liderazgo situacional, se usaron tres instrumentos de medida de las variables tenidas en cuenta, escala de madurez, Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) y perfil de percepción del poder. Este último consta de 21 pares de afirmaciones de elección forzosa que describen cada una de las siete bases del poder y permite comparar cada una de ellas con las bases de otros líderes que tienen cargos similares en una escala de 9 puntos, con el fin de explicar por qué los seguidores actúan de cierta manera respecto a las sugerencias que hacen los líderes, teniendo como resultado la puntuación correspondiente a cada fuente de poder. Así mismo, se debe tener en cuenta que si el líder es quien responde o si lo hacen superiores, iguales o subordinados, la versión será de percepción propia o heteropercepción, respectivamente (Sánchez & Rodríguez, 2009).

De acuerdo a Sánchez & Rodríguez (2009), la efectividad del líder depende de las bases del poder y su compatibilidad con el estilo de liderazgo, de la madurez de

sus seguidores y de la percepción de poder que tengan los seguidores del líder. Entre los resultados más relevantes del estudio de la teoría de liderazgo situacional está la utilización de la base del poder coercitivo de tal manera que aumenta la probabilidad de desarrollar el estilo de liderazgo E1 (decir) mientras que la del poder referente lo hace con la posibilidad de desarrollar el estilo E3 (participar). El resto de las bases del poder no confirman el desarrollo del estilo de liderazgo planteado por la teoría de liderazgo situacional.

Fiedler (1967) por su parte, proyectó un modelo en el que se integraban las teorías conductuales del liderazgo y la situación como una nueva variable determinante en la eficacia de los distintos estilos de liderazgo que contempla dentro de sus elementos las relaciones del líder con los miembros del grupo, el grado de estructuración de la tarea que dé debe realizar el grupo y el poder y la autoridad del líder en el grupo. Éste último elemento, está ligado con el cargo del líder y su posibilidad de administrar recompensas y castigos (García & Sanchéz Santa Bárbara, 2006).

2.2. Configuración del líder

Abraham Zaleznik en una publicación de Munar (1990) plantea que desde la infancia se establecen las bases sobre las cuales se cimenta la orientación del individuo hacia el poder, la autoridad y los estilos de liderazgo.

Los individuos que han sufrido deterioro formativo y acceden a posiciones de poder, pueden llegar a desatar acciones que satisfacen impulsos personales pero no involucran el beneficio de la organización y sociedad a la cual pertenecen. El uso inadecuado o abuso del poder usualmente es un reflejo de conflictos intrapersonales más que de frustraciones externas al individuo, evitando un uso humano e inteligente del poder, ya que se carece de un entendimiento propio de las actuaciones y no se realizan de manera consiente (Munar, 1990).

Las fallas en la autoridad, de acuerdo a lo expuesto por Munar (1990) pueden en su mayoría ser causadas por la incompetencia personal, es decir, la inmadurez proveniente de la omnipotencia de ideas propias o deseo intenso de poder, provocando que las personas que tienen acceso al poder y no comprendan la magnitud de las responsabilidades y obligaciones que están asumiendo.

Huaylupo (2005), plantea que ningún personaje tiene la capacidad mágica para convertir en marionetas a las personas u organizaciones, ni el poder para controlar y determinar resultados precisos y complejos. Este autor sugiere que el contexto social y coyuntural están estrechamente relacionados en la configuración del líder, y además que el liderazgo implica la confianza de una colectividad integrada y articulada un individuo con el fin de que éste logre la consecución de una aspiración social o los propósitos de una organización.

Según Braynion (2004) el líder hace parte de un proceso en el cual se ejerce un poder para influenciar y desarrollar relaciones entre líderes y seguidores con el fin de alcanzar propósitos organizacionales. Esta autor afirma igualmente que cuando el poder es usado de manera efectiva dentro de las relaciones entre líderes y seguidores es capaz de influenciar la percepción y preferencias de los involucrados, incluso permite la definición de sus roles y realidades dentro de un sistema a través de la transformación de sus deseos y pensamientos individuales que se configuran en objetivos comunes.

Por lo general, los profesionales tienden a ser independientes. Por lo tanto, el líder dentro de un grupo de profesionales deberá tener un poder de rol legítimo, ya que éstos se consideran a sí mismo como personas con un mismo nivel dentro de la organización y el status no tendrá un papel contundente que los diferencia entre sí. En el caso, en que este poder sea empleado de forma coercitiva generará rebelión y resistencia como reacción a una ejecución deficiente del mismo. El poder del rol debe ser tratado de manera adecuada ya que puede generar consecuencias adversas en el comportamiento de los seguidores cuando es utilizado para castigar,

contrarrestar acciones y controlar. Cuando se emplea en procesos de motivación, delegación e inspiración el poder del rol es más efectivo (Bacon, 2011).

De acuerdo a Cárdenas (2010), los individuos con alta aspiración de poder se caracterizan por ser competitivos, buscar posiciones de prestigio, y por lo general sobresalen en pequeños grupos y disfruta del dominio de los demás. Los ejecutivos con necesidad de poder actúan de forma personalizada y poco constructiva. Incluso, se niegan a nombrar ejecutivos sobresalientes para evitar que sus cargo se vea amenazada por un fuerte competidor que pueda estar o su nivel o pueda en algún momento superarlo. Ellos se distinguen por ejercer una gerencia colérica, impaciente, arrogante, poco tolerante y de riesgos elevados.

Sin embargo, la necesidad de poder no siempre es una herramienta que va en detrimento del liderazgo. La alta necesidad de poder si se gestiona de manera apropiada puede llegar a aumentar las posibilidades de consecución de resultados y metas tanto en el ámbito personal como en el laboral. “Los buenos ejecutivos comparten el poder, le dan autoridad a otros y con ello crean organizaciones con mayor dominio y realizaciones, lo que les genera gusto y satisfacción” (Cárdenas, 2010).

El poder es buscado en algunos casos por individuos que desean suplir falencias personales de dirección y generan un estilo gerencial autoritario teniendo como propósito la obtención de resultados de cualquier forma. Bajo estas circunstancias, el poder se ejerce de manera destructiva e individualista con el fin crear símbolos de autoridad y hacer notar las diferencias de jerarquía y roles en la estructura organización. La necesidad de poder se ha estudiado en dos vertientes: individual y social. La primera hace referencia a aquellas personas que poseen una alta necesidad de poder y desean tenerlo y a quienes desconfían de los efectos de su tenencia. Una de las posibilidades que permiten satisfacer la necesidad de poder son las profesiones, ya que otorgan por si mismas condiciones de poder implícito

por su desarrollo en contextos en los que se distinguen roles de autoridad y subordinación como profesores, políticos, entre otros (Cárdenas, 2010).

2.3. Estilos de liderazgo y usos del poder

De acuerdo a lo dicho por Alcover (2003), los estilos de liderazgo: autocrático, democrático y concesivo-liberal o “laissez-faire” pueden ser definidos por el uso de poder, ya que permite determinar el comportamiento del líder al momento de dirigir el grupo.

2.3.1. Estilo autocrático

El líder concentra en sí todo el poder y asume la responsabilidad del grupo, generando que los miembros eviten los compromisos en el rendimiento y se limiten a cumplir las órdenes de acuerdo a la presencia o ausencia del mando.

2.3.2. Estilo democrático o participativo

El líder comparte su poder y la delegación de tareas entre los miembros de la organización y adicionalmente se integra en el grupo sin necesidad de renunciar a su poder.

2.3.3. Estilo concesivo-liberal

Se caracteriza por una ausencia de conducta de mando y toda autoridad y distribución de la responsabilidad entre los componentes del grupo, sin que esto amenace la presencia del poder organizativo.

El nivel jerárquico y estilo de mando son también determinantes en la capacidad de influencia que tiene los líderes y la generación de impacto de sus acciones dentro de un ambiente organizacional.

Alcover (2003) plantea que la estructura de poder y los factores ambientales, es decir, aquellos relacionados con la capacidad que tienen los líderes de responder a las circunstancias de las organizaciones relacionadas con el ambiente, son determinantes al momento de identificar la manera más adecuada de elegir y seleccionar a los directivos encargados de la modificación o continuación de los estilos de mando que la organización va adoptando de acuerdo a su desempeño.

Lawles (1979), por su parte distingue tres bases dentro de las relaciones de poder: los recursos, la dependencia y las alternativas. Los recursos son todos aquellos objetos o eventos disponibles a ser controlados que resultan útiles para un determinado sujeto o grupo, y que su valor de poder está garantizado si el sujeto o grupo que aspira a conseguirlos tiene también una elevada dependencia de ellos y no tiene otras alternativas disponibles. Por tanto, si existen soluciones alternativas la dependencia de los recursos controlados disminuirá (Alcover, 2005).

Ahumada (2004) propone que “el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones”.

CAPITULO III: PODER

3.1. Poder y efectividad del líder

Huaylupo (2005) plantea que el poder establece la forma en la que se desarrollan las relaciones en las organizaciones, entre la colectividad y quienes aquellos que ejercen el poder y la influencia social ejercida. Así mismo, el poder permite ordenar, unificar, limitar la dispersión y orientar la individualidad hacia propósitos comunes, ya sea en una sociedad heterogénea e inequitativa o en las organizaciones.

El poder, es una condición para la integración de los grupos humanos ante restricciones sociales como la inequidad, desigualdad y diversidad de intereses. Sin embargo, este concepto supone que el líder tiene el control de resultados independiente del espacio social en el que se desenvuelva sin tener en cuenta que "el poder del líder es relativo en relación con la interacción con su comunidad, no es un poder autónomo, como tampoco lo son sus intervenciones". El poder del líder es una capacidad concedida por la ponderación social de atributos individuales. Este autor igualmente acepta que el pensamiento y comportamiento del líder es semejante al de la comunidad que pertenece (Huaylupo, 2005).

Por otro lado, Gamboa (2005) plantea que el poder es una función social delegada a ciertas personas, de manera tal que la obediencia y mandato se convierten en las distinciones más importantes en una relación desigualdad entre quienes poseen el poder y aquellos que se ven sometidos por éste. De igual forma, el poder se presenta como fuente de transformación y orientación de proyectos de emprendimiento, aunque esto implique ceder una parte de la individualidad ya sea en una práctica colectiva o en un proceso de decisiones.

Alcover (2003) define el poder como la capacidad que posee un actor social para afectar la conducta de otros. Esta capacidad se deriva del control de recursos con

los que deben contar los actores sociales para alcanzar sus fines, y se diferencia de la autoridad, ya que esta última se entiende como una forma de poder vinculada a la posición y nivel jerárquico dentro de la organización.

Igualmente, este autor indica que el poder puede además ser tenido en cuenta como criterio de clasificación de los tipos de líderes. Por un lado, se encuentra el líder formal que manifiesta un poder segregado del poder legítimo dentro de una organización, y por el otro está el líder informal quien ejerce un poder delegado socialmente y controlado por aquellos que lo apoyaron. La conducta del líder se ve influida por el poder que ejercen otros miembros de la organización e incluso aquel poder poseído por los propios subordinados.

Cuando las personas se sienten identificadas con la perspectiva de un líder y se crean relaciones de confianza, el grado de influencia en los demás es cada vez mayor, pues son vistos como seres accesibles, flexibles y dispuestos a escuchar. Igualmente, cuando la conexión y los proceso de comunicación resultan efectivos entre seguidores y líderes los índices de productividad y rendimiento organizacionales se incrementan (Chilcote & Reece, 2009).

Según lo plantea Alcázar (2007) el líder requiere un contexto social y una colectividad específicos, que le confieren a éste el propósito de una organización y desarrollan entre si una integración supeditada del individuo con su grupo. Por su parte, el poder se define como la forma en que se manejan las relaciones entre las colectividades y quienes lo ejercen, permitiendo que los trabajados individuales sean orientados a propósitos definidos, es decir, controla la desigualdad y la diversidad de intereses.

Alcázar (2007) propone que cuando el liderazgo se relaciona directamente con la autoridad y el poder desde una perspectiva individualista minimiza las acciones de la colectividad en una organización. Por el contrario, el poder del líder es relativo a sus seguidores y contexto en el que se lleva a cabo. Catalogar a un individuo como líder, no implica otorgarle el control absoluto de los recursos y ni le da facultad de

disponer de la voluntad de la colectividad que lidera teniendo en cuenta únicamente criterios propios. Los líderes hacen uso de su capacidad de persuasión para cumplir una función emocional, es decir, el líder es concebido como un individuo capaz de superar un reto y orientar las emociones y generar cierto tipo de influencia en el accionar de un grupo.

Las personas que descubren el poder para liderar, reconocen que es un factor diferenciador pero que a su vez permite la atracción a los demás. El poder dentro del liderazgo, no pretende la subordinación o distinción entre líderes y seguidores, por el contrario intenta generar condiciones propicias para la inspiración, compromiso y servicio a los demás. El poder implementado dentro del liderazgo hace la diferencia en el trabajo en equipo, en el funcionamiento de una organización, en el desarrollo de una comunidad (Thompson & Martinuzzi).

Según lo plantea Munar (1990), el poder puede ser considerado como una adicción para quienes satisface un motivo compensatorio, es decir, la tenencia de poder implica para muchos ejecutivos una imagen frente a los demás de autosuficiencia, control, grandeza y éxito que pretende esconder una escasa autoestima. La ausencia de poder, provoca en este tipo de personas comportamientos autodestructivos, impulsividad (incapacidad antes de actuar) y circularidad (incapacidad de traducir un pensamiento en una conclusión para tomar una decisión). Sin embargo, no se puede inferir que el poder es producto tan sólo de conflictos psicológicos. En ciertas ocasiones, el poder ayuda a transformar el mundo para quienes el punto de partida es la orientación al poder.

De acuerdo al autor Munar (1990), la diferencia entre quienes corrompen el poder y aquellos que hacen un uso inteligente del mismo, se encuentra en sus ideales y estándares morales, que de cierta forma permiten asumir la responsabilidad y el empleo de poder de forma efectiva. Un fenómeno común en las organizaciones, es la negación de la responsabilidad individual sobre el bienestar colectivo, demostrado en las violaciones éticas y legales en las empresas.

3.2. Fuentes y usos de las bases del poder

Las fuentes de poder, son igualmente relevantes ya que justifican el uso de las bases del poder. French y Raven (1959) en (Alcover, 2003) distinguen cinco tipos básicos de poder, aunque éstos no son excluyentes y pueden verse reflejados en la ejecución de acciones por una sola persona:

3.2.1. Poder legítimo o del cargo

Tiene lugar dentro de una organización estructurada cuando los subordinados aceptan la jerarquía y distribución de autoridad, y admiten el “derecho” del cargo a ejercer esa influencia y poder.

3.2.2. Poder experto

Depende del grado de competencias atribuidas a una persona, ya sea por la propiedad de aptitudes y conocimientos técnico-prácticos o por su capacidad para evaluar, analizar y controlar las situaciones y tareas correspondientes al grupo.

3.2.3. Poder carismático y de referencia

Proviene de las cualidades y características, ideas, conocimientos y popularidad de una persona de tal manera que se configuran como un atractivo personal (o carisma), y generan en los demás una identificación social.

3.2.4. Poder de recompensa

Hace referencia a la capacidad de un líder para recompensar a sus seguidores con premios de tipo económico o psicológico (elogio, reconocimiento, retribuciones). En las organizaciones, está ligado al poder legítimo, ya que de ahí se desprende la autoridad para conceder recompensas y ventajas valoradas por los seguidores.

3.2.5. Poder coercitivo

Se refiere a la capacidad de castigar-sancionar. Este tipo de poder genera en los seguidores temor por no cumplir las expectativas del líder, desencadenando reacciones como el absentismo, informes falseados, ocultamientos, entre otros.

Bacon (2011) afirma que el poder del rol es una de las fuentes de poder más fuertes que un individuo pueda tener. Cuando éste es aceptado dentro de las normas de una organización o una situación específica, se asegura que el líder será aceptado de manera legítima y su influencia será más contundente. Aunque lo anterior es válido, se debe tener en cuenta que los seguidores son seres críticos que requieren de cierto grado de libertad y autonomía para la toma de decisiones y consecuencia de metas de forma independiente. Cuando el poder del rol es empleado para liderar o influenciar a los demás dentro de una estructura social, los resultados son producto de la conformidad y no del compromiso, debido a que las personas tienen un mayor grado de aceptación y dan su aprobación a cualquier tarea que les sea encargada.

Thompson & Martinuzzi proponen que el poder proviene de lo profundo de cada uno de nosotros, y el surgimiento o destrucción del mismo depende de cada persona, el contexto en el que se desarrolla y las metas que tenga por alcanzar. Para que un individuo se convierta en un verdadero líder deberá reconocer por sí mismo sus fortalezas y habilidades.

CAPITULO IV: LIDERAZGO Y PODER: COHESION FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES

Los líderes no pueden simplemente ignorar el conflicto; deben tratar de influir en los factores y resolverlo, lo cual requiere un sentido de las estrategias de poder e influencia que sólo pueden ser hábilmente desarrollados (Michelson, 2001). Para lograr lo mencionado, se requiere de una buena gestión, dinamismo, capacidad de escucha y tiempo.

Existen factores clave que tienen la capacidad de fomentar el poder en una posición de liderazgo y son: centralidad/ criticidad, la flexibilidad, visibilidad y relevancia. (Michelson, 2001)

4.1. Factores clave del liderazgo

4.1.1. Centralidad / Criticidad

Asegura un papel más central influyendo en el flujo de información a través de los elementos de la estructura de responsabilidades de los trabajos en una manera única con el fin de ampliar la red de comunicación.

4.1.2. Flexibilidad

Enriquece el trabajo mediante la eliminación de rutina de actividades, aumentar la variedad de tareas, la generación de nuevas ideas, iniciar proyectos innovadores e involucrarse desde el principio con el proceso de toma de decisiones.

4.1.3. Visibilidad

Permite participar en equipos de resolución de problemas, dando a conocer logros en los lugares correctos, y tomando ventaja de oportunidades para mejorar el reconocimiento del nombre personal.

4.1.4 Relevancia

Permite Involucrarse en la toma de decisiones, establecer prioridades y socializar sobre las nuevas unidades de trabajo.

4.2. Manifestaciones de poder

El poder de liderazgo comienza desde cada individuo. Se enfoca en tres variables que conforman las características que aportan directamente a la organización. En el conocimiento y la información, el cual puede ir aumentando gracias a la experiencia adquirida por la posesión de conocimientos específicos. En el acceso al personal clave y fuentes de datos importantes y en el esfuerzo, un líder con la capacidad de demostrar un alto nivel de trabajo y dinamismo. (Michelson, 2001). Estas variables se determinan bajo las diferentes manifestaciones de poder y las más usuales según el autor Alcover (2005), son las siguientes:

4.2.1. Poder descendente

Es la manifestación de poder clásica. Se da cuando un empleado de superior categoría profesional trata de ejercer influencia sobre un subordinado.

4.2.2. Poder ascendente

Se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores mediante la persistencia, presentación de ideas de forma lógica y la creación de acuerdos.

4.2.3. Poder de la estructura jerárquica

Se ejerce cuando existe influencia sobre personas que no son ni superiores ni subordinados dentro de la estructura organizacional.

Los directivos no son los únicos que poseen poder en la organización. Muchos de sus miembros de los diferentes niveles jerárquicos en la misma pueden poseerlo o construirlo y para ello disponen de una amplia variedad de fuentes o bases explícitas o implícitas sobre las que establecerán relaciones competitivas y colaborativas con otros, generando de esta manera el carácter dinámico del poder (Sánchez Moreno & López Yánez, 2008).

4.3. El poder es inherente a las organizaciones.

Rodríguez (1992) afirma que las organizaciones son sistemas sociales constituidos por una variedad de intereses que a través de un proceso de negociación intentan articularse para lograr las metas propuestas. En todas las organizaciones existen posiciones de dominancia y posiciones subordinadas y entre ellas existen relaciones de poder que se hacen visibles a través de la planificación, diseño y control, realizadas por las primeras posiciones, mientras que las segundas están dedicadas a la ejecución de las mismas. Por tanto, el poder es un fenómeno connatural e inherente a la dinámica de cualquier organización.

Las organizaciones al igual que la humanidad tienen unas organizaciones sociales, de la cual hacen parte los individuos con determinado rol o status. De acuerdo a cada una de ellas, las personas establecen sus aspiraciones y expectativas.

Además, las relaciones con otros son enmarcadas bajos parámetros de autoridad y poder, generando el poder del rol. Como resultado de lo anterior, se generan concepciones en las que los individuos que ocupan cargos directivos son vistos como seres motivacionales y que generan inspiración e influencia en otros como consecuencia de su rol en la organización (Bacon, 2011).

4.3.1. Orientación organizacional

En las relaciones empresariales, el objetivo no es dominar ni ganar, es construir con los demás una orientación organizacional, y esto incluye la inclusión y solución de conflictos y la conciliación de diferentes puntos de vista. La oposición debe ser tratada con enfoque de conciliación y aprendizaje entre quieres hacen parte de ella. El poder requiere flexibilidad y adaptación para contribuir a un liderazgo óptimo, ya que las organizaciones en donde se desee aplicar son sistemas dinámicos. Incentivar a los demás a un participación activa, alinear sus puntos de vista con los del líder y generar relaciones de confianza y escucha mutua aumentará los niveles de influencia y con esto la efectividad del poder (Chilcote & Reece, 2009).

Rodríguez (1992) plantea como estrategias para la adquisición del poder el mantenimiento de las alianzas con personas y/grupos poderosos, “abrazar o destruir”, “divide y vencerás”, “paso a paso”, contar con un equipo de colaboradores leales y cooperativos y tomar consejos con ciertas cautelas, teniendo en cuenta que “el ejercicio del poder implica siempre una actitud ética, que en el contexto de las organizaciones va a estar determinada por el sistema de valores que impere en la cultura concreta de cada organización”.

De lo anterior, se puede además inferir que como resultado de la posición de un individuo en un tiempo y lugar y de sus cualidades personales se pueden identificar formas de poder tales como la capacidad de dominación explícita o

implícita, la capacidad de distribuir y compartir influencias y la capacidad de resistir el poder de otros (Rodríguez, 1992).

4.3.2. El poder de comunicación del líder

La aptitud para el liderazgo es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo (Sánchez & Gomez., 1999) donde su poder principal se enfoca en la capacidad de lograr un compromiso en sus seguidores.

Según Harold Geneen, el liderazgo se representa en la capacidad de manejar el poder dentro de un medio social y lo simboliza de la siguiente forma, “el dirigente guía a su pueblo, el comandante le dice lo que tiene que hacer” (Sánchez & Gomez., 1999). Es desde esta perspectiva donde se logra mostrar la importancia del saber manejar la autoridad y la atribución de poder que se le da al mismo, donde los líderes deben desarrollar bases de poder adecuadas para utilizarlo eficazmente e influir en otros. (Michelson, 2001).

Un líder tiene la capacidad de transmitir y la habilidad de precisar el poder de comunicarse de manera efectiva con sus seguidores ya que es el medio que se utiliza para unir y dirigir al grupo (Sánchez & Gomez., 1999). La efectividad de la comunicación es uno de los objetivos principales de un liderazgo certero. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transferir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones (Noriega, 2007).

Liderazgo significa "el proceso de manejar el poder para obtener influencias interpersonales” (Michelson, 2001). La naturaleza de trabajo en las organizaciones complejas de hoy en día requieren ser más inteligentes con respecto a las cuestiones de liderazgo, poder e influencia, afirma: "Podemos volver las

burocracias rígidas más flexibles, innovadoras y adaptativas. Incluso podemos hacer que el trabajo sea más excitante y satisfactorio para más gente" (Michelson, 2001). Es un llamado a las organizaciones a lograr cambios que permitan estar a la vanguardia y se enfoquen en el liderazgo como un compromiso de todos.

Se considera que usar el poder formal (es decir la autoridad legítima), en las organizaciones de hoy en día, como única fuente de influir en el comportamiento competitivo, receptivo y responsable de las mismas, es anticuado (Michelson, 2001). Se necesita la cooperación de todos los integrantes para lograr y llevar a cabo los objetivos comunes.

La organización requiere de un liderazgo efectivo vinculado a las fuertes bases de poder y estrategias efectivas de influencia (Michelson, 2001), donde se logra la unificación de objetivos, la capacidad de enfrentar la incertidumbre, el control de la información, la toma de decisiones y el establecimiento de redes o alianzas.

El entorno social de las organizaciones se caracteriza por ser muy diverso, altamente interdependiente, y rica en oportunidades para generar dinámicas de poder (Michelson, 2001).

Una de las características principales dentro de las organizaciones es la diversidad, se refiere a las diferencias entre los miembros con respecto a los objetivos, los valores, los resultados, las hipótesis y percepciones (Michelson, 2001), lo cual se puede convertir en un valor agregado o en un impedimento dependiendo de la capacidad de poder y liderazgo dentro de la empresa.

El poder afecta tanto el estilo de vida como las relaciones interpersonales y laborales. La mayoría de personas tiene la fijación de mantener sus niveles de poder en un balance adecuado, ya sea para no ser víctimas del mismo o para actuar haciendo uso de él (Chilcote & Reece, 2009). Parte de este proceso, se desarrolla en las relaciones laborales en las que se deben reconocer el valor y los límites del poder, las opiniones o sus posiciones de los otros, sin que esto

signifique un debilitamiento del poder personal. Por el contrario, se deben fortalecen las bases del poder personal, es decir, otorgar poder a los demás, es una forma de incrementar el propio. Lo anterior, se conoce como la paradoja del poder.

Influenciar a los demás a través de la comunicación, de acuerdo a Chilcote & Reece (2009), es una de las habilidades desarrolladas mediante la paradoja del poder. No se trata de reflejar la posesión de poder con acciones coercitivas y que demuestren superioridad, el verdadero poder se tiene cuando se conoce la situación en la que se desea visualizar y éste es alineado de manera tal que sea efectivo y promueva la comunicación y procesos de decisión deseables. El poder es reconocido y valorado cuando tiene en cuenta la importancia de los demás y sus posiciones en un determinado contexto. El entendimiento y la disposición por parte de una persona a conocer las verdades de los otros, permitirá que su posesión de poder sea cada vez más positiva.

El liderazgo en las organizaciones atribuye al líder la capacidad para conducir la acción y el pensamiento de las personas y el quehacer de las organizaciones. Además, en las empresas públicas o privadas se le reconoce como el individuo más importante en el devenir de las organizaciones y en el éxito económico, riqueza o el desarrollo nacional. Sin embargo, ninguna persona tiene el poder exclusivo y excluyente para controlar a las personas y determinar el destino de un país u organización (Alcázar, 2007).

4.3.3. Liderazgo efectivo

El poder ejercido de forma adecuada permite la transformación de la organización, la ejecución de un liderazgo efectivo y la creación de entidades sólidas con personas que reconocen las habilidades y competencias de los demás, sin ver en ellos una competencia directa. “Un liderazgo efectivo pasa por la necesidad

de poder. Las instituciones necesitan acumularlo, y paradójicamente cuando las personas comparten el poder en lugar de diluirse este se aumenta" (Cárdenas, 2010).

Según Lunenburg (2012) los líderes alcanzan el poder y hacen uso del mismo con el firma propósito de que éste contribuye de manera significativa al logro de las metas organizacionales. Así mismo, el reconocimiento de cómo opera el poder en una organización permitirá a los individuos ejercer un liderazgo más efectivo.

Algunas personas tienen la oportunidad de influenciar a los demás como efecto de la autoridad formal que poseen debido a los cargos que ocupan dentro de la organización. Sin embargo, un verdadero líder es quien tiene la capacidad de liderar o modificar el comportamiento de los otros por su poder legítimo o referente. El liderazgo como proceso de influencia está determinado por el grado de aceptación y alineación con los intereses y necesidades de los subordinados.

La fijación de normas y promoción de eficiencia en las organizaciones es igualmente uno de los resultados del liderazgo ejercido por individuos que mediante el uso adecuado del poder y motivación logran hacer que los objetivos de la empresa se conviertan en intereses individuales y contribuyan al éxito empresarial. Si el poder es utilizado de manera legítima y no como una herramienta coercitiva, los seguidores aceptarán una concepción de la organización en las que las formas de interacción permitan el desarrollo del potencial humano (Braynion, 2004).

El liderazgo con integridad según Harrison (2011) requiere reconocimiento de cómo funciona el poder dentro de las organizaciones. El primero proviene de quienes usan el poder e influencian responsablemente en diferentes circunstancias durante periodos de tiempo extendidos, después de un proceso de búsqueda de facultades internas y evaluación de sus posiciones que posibilitan el ejercicio del liderazgo. Este autor igualmente propone que aunque en algunos casos lo líderes

son quienes se sacrifican a si mismo por alcanzar metas colectivas, esta estrategia no es la más adecuada ni se puede considerar sostenible en el tiempo.

Los líderes deben otorgar poder a través de negociaciones de acuerdo a las potencialidades de quienes hacen parte de su estructura con el propósito de mejorar el rol del poder en el liderazgo. Enseñar y aprender cómo manejar el poder es una alternativa de estrategia. Es decir, para alcanzar el poder en las organizaciones es necesario que los individuos se sientan conformes con el poder como una herramienta de gestión (Harrison, 2011).

4.4. ¿Cómo generar liderazgo en las organizaciones?

Se destacan las cuatro dimensiones básicas de la organización: poder, liderazgo, trabajo y conocimiento. A nivel individual, cada una de estas dimensiones otorga una determinada capacidad de acción, y tener más destreza, lo cual representa una ventaja competitiva. Haciendo énfasis en el liderazgo, se encuentra la escuela de la transformación, la cual se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva y una imagen del futuro que quiere alcanzar que mejore la realidad presente y que sea atractiva para sus seguidores. (Cardona & Rey, 2011)

4.4.1. Líder transformador

El líder transformador ofrece un objetivo ambicioso y lidera el camino para conseguirlo. Se convierte en un modelo idealizado para sus seguidores, con motivación inspiradora siendo convincente, estimulo intelectual promoviendo nuevos enfoques y soluciones a problemas y tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiarla según su potencial. (Cardona & Rey, 2011)

Ahora bien, una de las formas de lograr el liderazgo en toda la organización es estar conectado siempre y simultáneamente con la misión y la visión de la misma.

(Cardona & Rey, 2011). Es fundamental que las organizaciones tengan en cuenta cuáles son sus metas y retos a cumplir en un determinado tiempo, pero sin dejar a un lado su razón de ser y el motivo por el cual existe.

Para el liberar el liderazgo de toda la organización se deben tener en cuenta tres pasos, principalmente es el compromiso personal del líder, interiorizando tanto la visión como la misión, incorporándolas a las creencias y valores personales, asumiendo la empresa como algo en lo que se siente personalmente involucrado. El segundo paso consiste en establecer las misiones participadas y los objetivos en el nivel de responsabilidad de cada uno de los líderes en particular. Y el último, es la incorporación de una nueva responsabilidad sobre aquellos que tienen personas a su mando: el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores. (Cardona & Rey, 2011)

Cabe resaltar que el hombre necesita del liderazgo para encontrar una mayor plenitud y realización personal. En este sentido, la organización del liderazgo libera un mayor potencial de las capacidades humanas, acerca a las personas a una mayor satisfacción y a su vez, perfecciona el desarrollo del trabajo, el poder y el conocimiento de toda la organización. (Cardona & Rey, 2011)

Un liderazgo eficaz se determina en el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. (Alves, 2000)

Un buen historial y una reputación de credibilidad forjada a lo largo del tiempo es uno de los ingredientes que más acrecienta el potencial de liderazgo. Determinados valores de honestidad e integridad son esenciales para el líder si quiere gozar de la confianza de los colaboradores para establecer relaciones sinceras, rápidas y fáciles. (Guenaga & Gonzalez, 2005)

Y un alto nivel de vitalidad y energía, con el profundo deseo de dedicar toda esa energía a aportar liderazgo supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas. (Guenaga & Gonzalez, 2005).

Además, es importante saber cómo incrementar el potencial de liderazgo en cada individuo, el cual se puede medir a partir de dos componentes: a) el número de personas sobre las cuales ejerce su influjo, y b) la intensidad de dicho influjo. Ambos componentes, "cantidad" e "intensidad", son graduales, por lo que el resultado global también lo es. (Guenaga & Gonzalez, 2005). Esto determina si realmente se está viendo reflejado el liderazgo y si se están cumpliendo con los objetivos fijados.

Este potencial de liderazgo viene representado por el conjunto de cuatro factores: talentos, actitudes, habilidades y conocimientos. Si bien el primero de ellos, el factor "talentos", es un factor hereditario prácticamente no controlable. El entorno, clima social o cultural en el que se mueven las personas va conformando el perfil de sus actitudes, convirtiéndose el entorno en el factor favorecedor o limitador del potencial de liderazgo. Las habilidades o destrezas son en gran parte adquiridas a través del aprendizaje en la formación y en la experiencia. Y por último el sistema educativo provee, en sus distintos niveles, conocimientos sistemáticos y relevantes sobre las distintas áreas profesionales. (Guenaga & Gonzalez, 2005).

CAPITULO V: DESARROLLO DEL LIDERAZGO Y PODER EN UN MARCO GLOBAL Y COMPETITIVO

5.1. Marco global del poder y liderazgo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social surge la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, a las organizaciones y a los estados. Una de las alternativas

viables para lograr la excelencia en una organización, es el desarrollo del liderazgo como una habilidad o conducta que se aprende (Escobar, 2012).

El liderazgo se destaca como aquella manera concreta que expone la actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente el logro de los objetivos del grupo. (Escobar, 2012). Es oportuno traer a colación el liderazgo construido como un proceso de mutua influencia en donde no se puede definir quién es el líder en el grupo de trabajo, sino el estilo de cada uno de los líderes de acuerdo a su formación, experiencia y vivencia de forma que todos asuman el liderazgo en el momento o circunstancia que le corresponda (Escobar, 2012).

El crecimiento y perdurabilidad de las organizaciones depende básicamente del liderazgo de sus dirigentes y para trascender fronteras deben ser buenos líderes, con un alto grado de compromiso, misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Además debe tener virtudes como la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza (Noriega, 2007). Estas son diferentes caracteres que distinguen al líder y hacer parte de lograr un buen desarrollo del mismo en las organizaciones.

Las competencias del liderazgo gerencial se están desarrollando en el marco de la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado, se está cambiando de nivel de desarrollo, se está dando un paso más, lo cual implica mayores complejidades en la forma de tomar decisiones, de dirigir y desarrollar personas y de comprender la dinámica de los negocios (Páez, 2001).

Según Noriega, los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con

cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez (Noriega, 2007).

Se destacan competencias como la habilidad de negociación, el cual es un elemento primordial para llegar a acuerdos con el fin de permitir el justo equilibrio. El liderazgo y pensamiento estratégico son potencialidades dentro de la organización, el manejo del conflicto, espíritu emprendedor, manejo del tiempo, toma de decisiones, comunicación y aprendizaje en equipo (Páez, 2001).

Es primordial destacar que el grado de compromiso de una persona con las metas en un puesto de trabajo tiene mucha relación con el desempeño de esta persona en ese puesto, ya que para predecir mejor el desempeño de una persona, hay que valorar el grado de compromiso de esta persona con el trabajo y la organización. Y para valorar el compromiso se debe comprender sus valores y analizarlos a la luz de la filosofía de la organización, para identificar el grado de afinidad entre estos (Páez, 2001).

5.2. Poder y liderazgo: Distinciones

Las diferencia del liderazgo masculino y femenino manifestadas en la adultez son reflejo del desarrollo de los valores adquiridos en la infancia y adolescencia. A los hombres se les refuerza su sentido de competencia y se les impulsa a no negociar la autoridad y el poder, mientras que a las mujeres se les enseña a usar el diálogo para la resolución de conflictos y a compartir en mayor medida el poder y la información (Zamora & Yenitza).

Sánchez & López (2008) afirman que las mujeres no tienen fácil acceso al poder en las organizaciones y una selección minoritaria hace que todavía su presencia en los cargos de alto rango sean reducidos como consecuencia de barreras externas o contextuales o de barreras culturales o socializadas. Las primeras hacen referencias a la discriminación directa en razón del sexo; menor salario en

igualdad de puestos que los hombres, falta de apoyo por otros miembros de la organización, escasez de modelos de liderazgo femenino, carencia de políticas de igualdad.

Las barreas culturales muestran como los estereotipos de género condicionan las expectativas de eficacia y capacidad intelectual que dificultan el desempeño profesional de las mujeres. La llegada de las mujeres al poder en las organizaciones implica una nueva visión sobre las formas que el poder desde una perspectiva de género, y permite analizar ciertas líneas de liderazgo para las organizaciones modernas. Como resultado de la superación de las barreras anteriormente nombradas, las mujeres directivas están desplegando un liderazgo enfocado a la mejora de las organizaciones en términos de hacerlas más humanas y más manejables (Sánchez & López, 2008).

El carácter innovador del liderazgo ejercido por mujeres se destaca por una tendencia de trabajo en equipo en la dirección, que “funciona como inductora de un funcionamiento cooperativo, participativo y democrático, que favorece la apropiación de los logros por parte del conjunto”, una tendencia a minimizar los controles burocráticos, resolución creativa de conflictos derivada de un abordaje intuitivo de los problemas, priorización de la calidad y de la ética por encima de la eficiencia, y el desarrollo de habilidad y recursos sociales como escucha, percepción del otro, empatía, expresión de sentimientos, familiaridad y autenticidad , entre otros. Lo anterior permite establecer niveles menores de control sobre los seguidores, es decir, la dimensión afectiva cobra relevancia, lo cual permite conectar los términos liderazgo y usos del poder ejercido por las mujeres (Sánchez Moreno & López Yánez, 2008).

5.3. El liderazgo, un poder colectivo

A lo largo de los años se han demostrado diferentes características de hombres y mujeres líderes, quienes han manifestado una predominante capacidad de determinación sobre las organizaciones y las sociedades, quienes han logrado ser los únicos responsables de victorias y triunfos, son ellos a quienes se les ha atribuido una cantidad de homenajes y consideraciones.

Pero es en esta instancia donde se cuestiona la individualización de la historia y las realidades nacionales o mundiales, es una ideología que justifica poderes omnímodos, exclusivos y excluyentes (Alcázar, 2007). Es un concepto que va más allá del reconocimiento al "gran líder", es la importancia de destacar las características de una cantidad de personas que han confiado, aportado y contribuido con tal mérito.

Un líder no podrá lograr sus objetivos en cualquier contexto social y coyuntural, tampoco será permanente. El liderazgo supone e implica a una específica colectividad, la cual ha confiado a un individuo la conducción de una aspiración social o los propósitos de alguna organización ya que supone la articulación e integración supeditada del individuo con su colectividad, grupo u organización (Alcázar, 2007).

A partir de esta colectividad y fuerte compromiso entre los mismos, se determina el liderazgo como un producto de relaciones entre el individuo y su grupo social de referencia. (Alcázar, 2007). Lo cual permite hacer hincapié en la importancia de la relación de poder en el medio social que se le asigna y valida, de saber manejar y controlar su autoridad y tener la capacidad de consolidar objetivos de forma común.

Esta relación específica permite inferir, como contraste, que la atomización o la individualización de las aspiraciones sociales, es un obstáculo para el surgimiento de cualquier liderazgo (Alcázar, 2007). Esto determina el gran sincronismo que se debe encontrar entre el liderazgo y el buen manejo del poder.

La importancia del poder, en una sociedad heterogénea e inequitativa o en la diversidad de jerarquías y funciones existentes, permite ordenar y orientar los trabajos individuales hacia propósitos definidos (Alcázar, 2007). Sin embargo, cabe destacar que el poder del líder es relativo en relación con la interacción con su comunidad, no es un poder autónomo, como tampoco lo son sus intervenciones.

La capacidad conferida socialmente no lo faculta para disponer del trabajo, voluntad y recursos de la colectividad que lidera, como tampoco podrá controlar a su antojo los resultados de su actuación en el espacio propio o ajeno de su poder. La libertad absoluta del líder es una falsificación de la realidad (Alcázar, 2007). Un líder no podrá cumplir sus objetivos y metas sin destacar relevantes sin tener en cuenta su entorno, grupo, tiempo, espacio y lugar.

El establecimiento del liderazgo implica necesariamente la constitución de un grupo humano integrado, social e históricamente, con propósitos y sueños comunes, los cuales son el fundamento de la práctica del líder (Alcázar, 2007).

El espacio social de la influencia del líder, se encuentra en directa relación con el espacio de las interrelaciones que posee la organización, lo cual supone el reconocimiento del espacio social de otros poderes, que le son ajenos, extraños, contradictorios o incluso antagónicos (Alcázar, 2007).

Siguiendo con la colectividad, el liderazgo requiere un conjunto de habilidades y sobre todo una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización (Sánchez & Gomez., 1999).

5.4. La efectividad del liderazgo

La efectividad en las organizaciones depende de los buenos líderes y a través de los buenos conductores la sociedad resuelve el problema de cómo organizar los esfuerzos colectivos para alcanzar determinados objetivos y permitir la adaptación de determinados grupos. (Zacaro, 2001).

El liderazgo efectivo establece unos parámetros para determinar el éxito del líder. Entre las características que se han considerado se pueden mencionar: la actuación, el alcance de los objetivos, la supervivencia, preparación y capacidad del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico y desarrollo personal de los seguidores, y la retención de la posición de autoridad en el grupo por parte del líder; generalmente, la mayoría de los estudios se enfoca a aspectos reducidos del liderazgo (Gómez, 2008).

Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: correr riesgos, flexibilidad, confianza en uno mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza en todas las decisiones, comprender a los seguidores, buena comunicación y el valor o coraje (Gómez, 2008).

La importancia del liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas es mayor y fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. El liderazgo es el proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas (Gómez, 2008).

Los líderes efectivos en las organizaciones tienen más altos niveles de motivación directa y una mezcla adecuada de técnicas, cognoscitivas e interpersonales en su puesto. Con respecto la influencia del poder se encontró que los lideres desarrollan poder personal, además, debido al puesto lo ejercen de manera sutil, no amenazadora, que engendra el compromiso de los subordinados. Con el método conductual encontró que los líderes tienen la capacidad de reconocer que

tipo de conducta de liderazgo es efectiva en un momento dado y son lo suficientemente flexibles para adaptar su conducta a condiciones cambiantes.

Los estudios sobre el poder se han centrado en dos aspectos: cómo acumulan poder los líderes efectivos y cómo lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados.

El poder se deriva de las propias características del líder (poder personal) y en parte de los atributos de la posición de liderazgo (poder del puesto). El poder va acumulándose en el proceso de interacción con los seguidores. Si el líder ha demostrado buen juicio, los seguidores estarán más dispuestos a seguirlo cuando proponga métodos novedosos para alcanzar las metas del grupo (Gómez, 2008).

El poder de referencia está basado en el afecto y la lealtad de los subordinados y también se alcanza a través de un proceso de intercambio social. Se aumenta el poder de referencia cuando se trata bien a los subordinados, pero cuando el líder expresa hostilidad, desconfianza, rechazo o indiferencia hacia los subordinados, el poder disminuye.

El líder no controla las dinámicas emergentes, sólo las "cataliza" ya sea para generar las condiciones organizacionales apropiadas o para incentivar determinados tipos de comportamientos, lo cual implica que el líder capitalice las dinámicas emergentes a través del reforzamiento o la inhibición de ciertos cambios, creando y disolviendo otros, tratando de modular las tensiones que surgen entre el cambio y la estabilidad ((Marion & Uhl-Bien, 2001).

De esta forma, el líder asume un rol diferente al de planeador estratégico para convertirse en un agente facilitador del cambio, asumiendo que éste podrá darse incluso independientemente de su direccionamiento (Bonney, 2003).

Entre los comportamientos del líder que favorecen la evolución de la organización están considerar la naturaleza compleja, no lineal y emergente del sistema, catalizar y permitir en vez de dirigir y controlar, identificar los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y del medio ambiente, compartir responsabilidades, promover la innovación en toda la organización, escuchar, dar prioridad a los valores, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad a largo plazo, aceptar e introducir desequilibrios, permitir y alentar el conflicto, promover la diversidad, promover el aprendizaje continuo. (Jackson, 2003).

5.5. Estilos de dirección y liderazgo

Las organizaciones necesitan un liderazgo concentrado tanto en la producción como en la gente. Hay un conjunto de funciones de dicho liderazgo que las organizaciones deben llevar a cabo para asegurar su buen desempeño. Estas dos funciones constituyen una teoría universalmente aceptada; se aplican en toda organización, industria y cultura. Así que, a escala global, cada empresa necesita ejercer funciones de liderazgo orientadas a la producción y a la gente para tener éxito. (Sánchez I. , 2007)

Se define dirección y liderazgo como el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo (líder) ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto ejerce sobre él cuando el contexto en el que se desarrolla dicho proceso así lo demanda, logrando de esta manera la orientación de todos hacia el logro de unos objetivos comunes previamente establecidos. Por su parte, el estilo de dirección y liderazgo es definido como la forma a través de la cual el dirigente lo desarrolla y puede ser caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas; es la concatenación de rasgos, habilidades y comportamientos a los que recurre el dirigente para interactuar con los colaboradores y obtener así los resultados deseados (Sánchez I. , 2007)

CONCLUSIONES

- Aunque el poder y el liderazgo están estrechamente ligados se diferencian en que el segundo requiere el uso del poder para modificar la conducta de otras personas, mientras que el poder es la habilidad de influir en los demás para obtener resultados esperados.

- La efectividad del liderazgo en las organizaciones depende del uso de poder y de la manera en el que éste es ejercido teniendo en cuenta las circunstancias, seguidores potenciales y de los líderes involucrados en este proceso.

- El liderazgo debe contribuir a la formación profesional y personal tanto de los líderes como de los seguidores a través de acciones que fomenten la creación y divulgación de opiniones, y la generación de motivaciones personales para el cumplimiento y desarrollo de metas comunes que las incluyan de manera activa.

- La relación entre el buen manejo del poder y liderazgo en las organizaciones permite canalizar las facultades de quienes hacen parte de ellas, vincular a todos los miembros y lograr cumplir con las metas planteadas.

- El poder de la comunicación se convierte en un factor imprescindible del liderazgo, un buen líder es aquel que tiene la capacidad de transmitir sus ideas y lograr que sus seguidores las capten, es una habilidad potencial con una gran fuerza motivadora que exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

- Las organizaciones requieren de un liderazgo efectivo vinculado a las bases de poder en búsqueda de lograr la unificación de los objetivos, la capacidad de enfrentar la incertidumbre, el control de la información, la toma de decisiones y el establecimiento de redes o alianzas.

RECOMENDACIONES

- Con el fin de incrementar el liderazgo y convertir los objetivos de la compañía en una realidad empresarial, se deben desarrollar mecanismos que motiven a sus miembros de manera emocional e intelectual para generar bienestar laboral y congruencias de metas personales y grupales.

- Los directivos de las organizaciones deben hacer uso de su experiencia laboral, empatía, presentación personal, competencias intelectuales y emocionales, y dedicación en la ejecución de proyectos comunales como sus principales vías y fuentes de poder.

- El liderazgo requiere del poder para influir en las acciones de las otras personas, es en este punto donde la mesura y el control juegan un papel importante, pues los líderes exitosos logran cumplir sus objetivos sin abusar de su autoridad.

- Las organizaciones necesitan de líderes comprometidos con sus objetivos, que tengan la capacidad de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo y de esta forma, lograr ser competitivos en el marco global.

BIBLIOGRAFIA

A.Castro, N. (2004). ESTILOS DE LIDERAZGO, CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL .

Ahumada, L. (Septiembre de 2004). Liderazgo y equipos de trabajo : Una nueva forma de entender la dinámica organizacional . *Ciencias Sociales Online , 3*(1), 11.

Alcázar, J. H. (2007). El liderazgo: Un poder comprometido con la organización, la sociedad y el Estado. *Investigación acerca de las perspectivas sobre el liderazgo.*

Alcázar, J. H. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Ciencias sociales*(115), 103-124.

Alcover. (2003). Liderazgo y poder . *Psicología del trabajo y de las organizaciones* .

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional.

Bacon, T. R. (2011). Role Power. *Leadership Excellence, 28*(3), 9.

Bonney. (2003). From the inside out: an aprreciative inquiry into leadership, culture and complexity.

Braynion, P. (2004). Power and leadership. *Journal of Health Organization and Management , 18*(6), 447.

Cárdenas Lesmes, R. M. (9 de Septiembre de 2010). La necesidad de Poder. *Portafolio*.

Cardona, & Rey. (2011). Como generar liderazgo en toda la organización.

Cardona, P., & Rey, C. (Enero de 2012). Cómo generar liderazgo en toda la organización. (U. d. Navarra, Ed.) *IESE Business School* .

Chilcote, A., & Reece, S. (2009). Power Paradox. *Leadership Excellence, 26*(6), 8-9.

Contreras, F., Barbosa, D., & Castro, G. (2012). La organización como sistema complejo.

División de las organizaciones sociales. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales.

Escobar, D. (2012). Poder y liderazgo en las organizaciones exitosas.

Gaggero, M. (2005). COACHING, LIDERAZGO SITUACIONAL & TRABAJO EN EQUIPO.

Galinsky, A. D., Jordan, J., & Niro, S. (s.f.). Harnessing Power to capture Leadership . 1-5.

Gamboa, F. (2012). Política del poder y liderazgo con poder . *Perspectiva* (23).

García, I., & Sanchéz Santa Bárbara, E. (2006). *La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo.* Tesis doctoral, Universidad de Granada , Psicología social y metodología de las ciencias del comportamiento , Granada .

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Guenaga, & Gonzalez. (2005). El factor liderazgo en la empresa: Su potencial, orígenes y dimensiones básicas.

Guenaga, M. G. (s.f.). El factor liderazgo en la empresa: Su potencial, orígenes y dimensiones básicas.

Harrison, L. M. (2011). *Transformational Leadership, Integrity, and Power*. (N. d. services, Productor, & Wiley Periodicals , Inc) Recuperado el 16 de Octubre de 2012, de Wiley Online Library .

Huaylupo, J. (Septiembre de 2005). El liderazgo: Un poder comprometido con la organización, la sociedad y el estado. *Revista de la Facultad de ciencias económicas de la UNMSM*(27).

Jackson, M. (2003). Systems thinking: Creative.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An influence Process . *International Journal of Management, Business , and Administration , 15*(1).

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). "Leadership in complex organizations". *Leadership Quarterly*.

Michelson, B. J. (2001). Leadership and Power Base Development. *Leadership and Power Base Development: Using Power Effectively to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations.*

Munar, W. (1990). Poder y liderazgo. *Salud Uninorte* , 109-118.

Noriega, M. G. (2007). La importancia del liderazgo en las organizaciones.

Páez, I. (2001). Competencias para el liderazgo gerencial.

Rodríguez, A. (Noviembre de 1992). Poder y políticas en las organziaciones . *Psicología Política* (5), 99-115.

Sánchez Moreno, M., & López Yánez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias. *Revista española de pedagogía* (240), 345-364.

Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión . *Revista Latinoamericana de Psicología, 42*(1), 29-39.

Sánchez, I. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*.

Sánchez, P., & Gomez., T. (1999). Liderazgo: Un concepto que perdura.

Thompson, G., & Martinuzzi, B. (s.f.). The power to lead .

Zacaro. (2001). El liderazgo efectivo en las organizaciones sociales.

Zamora, A., & Yenitza, P. (s.f.). Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI. (U. d. Carabobo, Ed.) *Revista Faces, XVII*(1), 61-73.