

Influencia de los grupos de interés sobre el liderazgo participativo en la organización

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

Martín Alonso Pantoja Ospina
Facultad de Ingeniería y Arquitectura,
Universidad Nacional de Colombia
Colombia
mapantojao@unal.edu.co

María del Pilar Rodríguez Córdoba
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Universidad Nacional de Colombia
Colombia
mrodriguezco@unal.edu.co



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XVII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Diario FCA, Benítez, Andrés Priscail Mánquez Fotografía: Bufo López-Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Influencia de los grupos de interés sobre el liderazgo participativo en la organización

Resumen

La presente ponencia es una reflexión que trata sobre la influencia que pueden tener los atributos básicos de los grupos de interés (poder, legitimidad, urgencia) sobre el liderazgo participativo en una organización. Para su elaboración se llevó a cabo una revisión bibliográfica que incluyó libros y artículos de revistas científicas, con cuyos aportes se sustentó la reflexión. Se afirma que existe una relación de intercambio entre las manifestaciones de los procesos internos, como el liderazgo participativo, y la influencia de los grupos de interés (o stakeholders) cuyos atributos básicos son sus instrumentos de influencia.

Palabras clave: liderazgo, stakeholders, liderazgo participativo, atributos de los stakeholders



Octubre 3, 4 y 5 de 2012
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Diario FCA, Benítez, Andrea Priscilla Márquez Fotografía: Bufo Lopez-Chavez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

INFLUENCIA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS SOBRE EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO EN LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Referirse al liderazgo implica necesariamente hablar del poder en la organización, y especialmente de la relevancia e influencia de los actores (stakeholders) de poder sobre la organización. Aunque el estudio de esta relación parece haber sido dejada de lado ya que los enfoques para el estudio del liderazgo han privilegiado una perspectiva individualista centrada en el líder y un análisis dentro de la organización, lo cual niega la naturaleza sistémica de las organizaciones e incluso la del liderazgo mismo pues la interdependencia entre los actores internos y externos (stakeholders) a la organización es una realidad.

Desde una perspectiva ampliada existe una relación de intercambio entre las manifestaciones de los procesos internos y la influencia de los diferentes actores, o stakeholders (Mintzberg, 1983; Freeman, 1994), cuyos atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia (Mitchell et al., 1997) son sus instrumentos de influencia. Uno de estos procesos internos es el ejercicio del liderazgo participativo en el cual un líder otorga grados crecientes de autonomía y participación a sus colaboradores para que influyan en la toma de decisiones. En consecuencia, y de forma sistémica, los atributos que hacen relevantes a los stakeholders, y por lo tanto influyentes, son decisivos en la forma como se manifiestan los procesos internos de la organización.

Sin embargo, las relaciones entre la relevancia de los stakeholders y la forma como se manifiesta el liderazgo en general y la participación en particular, han recibido escasa atención en la tradición científica (Mitchell, et al., 1997; Schneider, 2002; Myllykangas et al., 2010). Es el propósito del documento que se presenta a consideración, realizar su contribución en la compresión de esta relación.

Para abordar la discusión el documento está dividido en tres partes. En la primera se hace referencia al liderazgo y al liderazgo participativo, destacando que se hace necesario entender que existen unos stakeholders relevantes sobre los líderes que condicionarían su actuación. En la segunda parte se aborda el contexto de la organización dentro del cual se toma en cuenta la teoría de los stakeholders y se identifican estos como los actores del contexto organizacional que influyen sobre el liderazgo en la organización, en razón a que poseen atributos que los hacen relevantes y sujetos de atención por parte del líder. Ya en la tercera, parte se consideran las implicaciones que, para el ejercicio del liderazgo participativo, tienen los atributos que hacen relevantes a los stakeholders.

1. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo puede entenderse como la manera de gestionar o gobernar las presiones o intereses propios o ajenos llevados a cabo por una o varias personas (Andersen, 1998) con el fin de orientarlos hacia un término o lugar señalado, logrando encaminar la intención, los comportamientos y las acciones hacia un determinado fin. En el ámbito organizacional, el

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

liderazgo se ha referido a la manera como se gestionan las actividades laborales de un grupo, a la manera como se influye sobre estas y a la forma como se traza el camino para cumplir con los objetivos organizacionales.

En términos generales el liderazgo se entiende como la habilidad para influir en el comportamiento de otros con el propósito de alcanzar un resultado (Yukl, 1989; Robbins, 1996; Hersey et al., 1998; Hellriegel et al., 2010). Esta forma de influencia ha sido estudiada tradicionalmente desde diferentes perspectivas o enfoques entre los que se cuentan: rasgos (Sánchez Manchola, 2008), comportamiento (Likert, 1965; Lussier y Achua, 2006; Daft, 2006), situacional (Hersey et al., 1998; Osborn et al., 2002), poder e influencia (French y Raven, 1960; Etzioni, 1964; Galbraith, 1985; Yukl, 1989, 2006) e integral (Bass, 1990; Conger, 1991; House y Howell, 1992; Bass y Avolio, 1994; Araya, 2009), los cuales han buscado ampliar la frontera en la comprensión de este fenómeno con aportes desde diferentes desarrollos teóricos.

1.1 El liderazgo participativo

Dentro del estudio del liderazgo el proceso de toma de decisiones es un factor trascendental que generalmente resultará más efectivo si se cuenta con el apoyo de otras personas y grupos que se involucren en el mismo. Este es el elemento clave que se tiene en cuenta en el denominado Liderazgo Participativo, el cual “involucra los esfuerzos de un líder por fomentar y facilitar la participación de otros en la toma de decisiones importantes”, más aun si se entiende que “involucrar a otros en la toma de decisiones es a menudo una parte necesaria dentro del proceso político que busca que estas decisiones sean aprobadas e implementadas en la organización” (Yukl, 2006, pp. 81-82).

Desde esta perspectiva, la participación busca generar en quienes se involucran en el proceso de toma de decisiones, una apropiación que conduzca a que la implementación de esas decisiones y sus acciones sea más ampliamente entendida y aceptada, de modo que mediante el ejercicio del grado de autonomía que se otorga a quienes participan de él, sean tenidos en cuenta diferentes puntos de vista y alternativas. Según Yukl (2006) otros términos comúnmente usados para referirse a algunos aspectos del Liderazgo Participativo incluyen por ejemplo: consulta, toma de decisiones conjuntas, poder compartido, descentralización, empoderamiento y administración democrática.

La participación de la que se habla tiene cuatro claras expresiones, las cuales, según Yukl (2006), avanzan en un continuo (ver Gráfica 1) en donde para ir de la autocracia a la delegación, se pasa de no tener en absoluto la influencia de otros a tener un alto nivel de influencia de estos en los procedimientos de decisión. Sin embargo esta influencia de otros sólo considera la ejercida por los actores internos a la organización, aunque dentro de los otros se debería considerar la influencia de algunos actores externos, quienes, de cierta forma, pueden ejercer su poder e influencia en los procesos de decisión que se llevan a cabo en el interior. Esto condiciona las acciones del líder y la forma como ejerce su liderazgo y otorga participación.

<http://ccinformacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

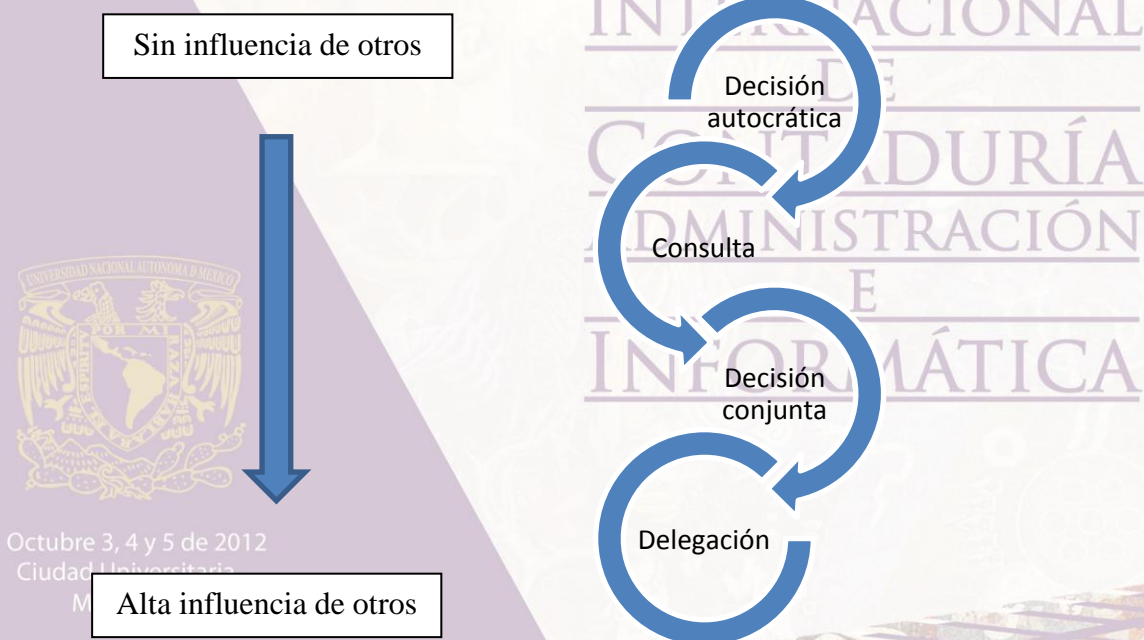
52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Para el caso de una decisión vista como autocrática puede deberse a que el responsable de tomarla no recibió influencia de actores internos, pero no implica la exclusión de la posible influencia proveniente de algún actor o actores externos que tienen poder sobre la organización. De otro lado, una manifestación autocrática también puede ser producto del absoluto poder del responsable de tomarla, quien no consulta con nadie, ejerciendo la autoridad que le otorga su posición en la estructura formal o su conocimiento cierto y experto en la materia de decisión. La consulta, la decisión conjunta o la delegación, pueden ser también las manifestaciones del poder de los actores internos quienes demandan, y en ocasiones exigen, su participación en la toma de decisiones importantes.

Grafica 1. Las expresiones del liderazgo participativo



Octubre 3, 4 y 5 de 2012

Ciudad Universitaria

México

Fuente: Adaptado de Yukl (2006, p. 83)

Así pues, y con respecto a la perspectiva individualista del liderazgo que considera al líder como poseedor de un conjunto de habilidades, atributos, rasgos, capacidades, poder y conocimientos que lo conducen a ser efectivo en el momento de ejercer la relación de influencia, exclusivamente en la dirección líder-colaborador, existen argumentos que señalan que esta idea puede ser bastante pretenciosa. En este sentido Alcázar (2007, p. 103) propone entender el liderazgo como una “relación social que expresa y representa los sentimientos y aspiraciones de específicas colectividades”, dentro de las cuales cabe incluir a los actores internos y externos a la organización, que pueden influir en los procesos de toma de decisiones, bien sea que se les incluya como una consecuencia del ejercicio del Liderazgo Participativo o porque ejercen un poder al que tienen derecho.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Diario FCA, Benítez, Andrés Piscoal, Mánquez. Fotografía: Buño López-Chávez

2. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo y la participación no suceden en el vacío pues la organización como tal existe enmarcada dentro de un contexto que la contiene (Osborn et al., 2002). De este contexto participan conjuntos de actores que se interrelacionan sistémicamente y de forma compleja, en donde la no-linealidad es la característica de las relaciones entre los involucrados (Mintzberg, 1983; Schneider y Somers, 2006). La naturaleza de las relaciones entre actores presentes en el escenario del sistema organización, influye sobre las acciones y comportamientos del líder y, especialmente, en la forma como se comporta con los actores internos de la organización permitiéndoles diferentes grados de participación en la toma de decisiones en cualquiera de las expresiones del liderazgo participativo (autocracia, consulta, decisión conjunta, delegación).

Para entender la forma como se relacionan los actores del contexto organizacional es necesario dar cuenta de importantes desarrollos teóricos que incluyen los conceptos de stakeholders (Freeman, 1994) y el de la relevancia de sus atributos (Mitchell, et al., 1997), que aunque surgidos en otros frentes diferentes al del liderazgo, permiten una visión más clara y concreta del fenómeno objeto de interés.

Es mediante el uso de los atributos de los stakeholders (poder, legitimidad y urgencia) como se establece su relevancia. Estos atributos actúan como instrumentos de influencia de los stakeholders sobre el liderazgo y sus procesos en la organización. En el liderazgo participativo en particular, la valoración de la intensidad de los atributos que posea un stakeholder termina influyendo en la atención que se le preste por parte de los líderes en la organización. Dada la necesidad de atender a esas demandas, el líder se verá inclinado a asumir un comportamiento directivo en la organización, que para él se ajuste de forma equivalente con la percepción que tenga de la relevancia del stakeholder en cuestión. De esta forma los stakeholders se convierten en actores no sólo con poder, sino también con la legitimidad y urgencia necesarias para condicionar la actuación del líder en la organización.

2.1 Los Stakeholders de la Organización

Lo que se ha dado en llamar el sistema corporativo, como conjunto de organizaciones, ha crecido en proporciones mayúsculas y ha atraído hacia sí, un conjunto de atributos y poderes que lo hacen una institución social de bastante relevancia en el mundo de hoy (Freeman, 1994). Actualmente se reconoce que la organización, en cualquiera de sus manifestaciones, es la principal fuente de poder (Galbraith, 1985) y mediante su argumento Freeman remarca, este poder que originalmente se entendía vinculado exclusivamente a los accionistas o propietarios, aunque, como aclara Galbraith (1985), la propiedad es tan sólo una de las fuentes de poder para ejercer influencia.

En su teoría de los stakeholders, Freeman (1994) propuso que la obligación de un gerente va más allá del cumplimiento del deber que por obligación le corresponde frente a los propietarios (stockholders y shareholders), en el sentido de que posee una relación con otros grupos de interés (stakeholders), la cual está basada en la confianza mutua entre las partes, y en que históricamente los derechos civiles han venido ganando en importancia

http://cc
informac
Teléfono

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

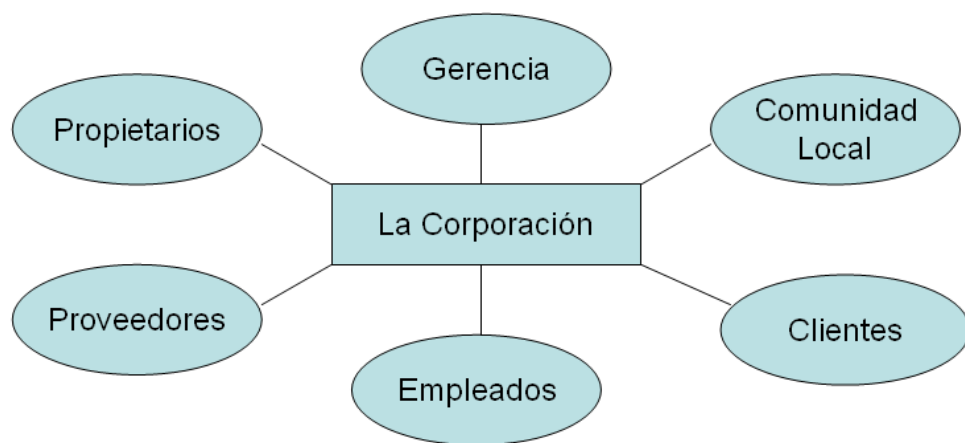
División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

relativa frente a los derechos sobre la propiedad. Esta relación es importante debido a que los stakeholders influyen directamente en el destino de la organización en la cual participan, o sea que tienen poder sobre ella, lo cual los ubica en una posición que va más allá de ser un cliente, proveedor o empleado más. Este aspecto obviamente amplía el rango de responsabilidad de los líderes de la organización en posiciones estratégicas, y más aun, influye directamente en su comportamiento directivo, dado que los intereses de estos grupos ejercen cierta presión sobre ellos.

Freeman (1994, p. 41) propuso entender el concepto de los stakeholder como aquel que hace referencia a “grupos o individuos que se benefician o que son perjudicados por, o aquellos cuyos derechos son violados o respetados por las acciones de la corporación”, aunque en su definición amplia postula que es cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la organización. Estos grupos se observan en la Gráfica 2, en donde se expone el modelo propuesto por Freeman.

Se observa en este modelo la relación sistémica entre los diferentes actores o grupos de interés, que tienen influencia directa sobre la organización, pero que también se ven afectados de forma directa o indirecta por las acciones de otros grupos o individuos, debido precisamente a su estrecha relación con la organización.

Gráfica 2. El Modelo de los Stakeholders



Fuente: Según Freeman (1994, p. 42)

Dado que este modelo de los stakeholders está indisolublemente asociado al gobierno de la organización y a la actuación de los líderes en posiciones estratégicas, Freeman (1994) plantea que el papel de la gerencia, especialmente en los niveles estratégicos, estará basado en satisfacer las demandas y cumplir, conservando el balance, con las obligaciones que la organización tiene con respecto a los diferentes stakeholders. Esto reafirma no solo la importancia relativa de estos grupos, sino la necesidad de que el liderazgo en la organización tenga la capacidad de hacerse maleable y adoptar la expresión más conveniente, más adecuada a las exigencias y responsabilidades a las cuales se ve obligado a cumplir, y lo hará mediante la capacidad de influencia que tenga sobre otras personas y grupos en la organización.

<http://ceia.unam.mx>
información

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Sin embargo, este balance entre los intereses y demandas de los diferentes grupos y la distribución equitativa de su atención, no es una tarea sencilla de realizar, si se toma en cuenta que es una labor bastante compleja para los líderes en posiciones estratégicas. Esta situación encontrará sosiego en la propuesta de clasificación de los stakeholders, formulada por Mitchell y sus colaboradores (1997) y que será descrita a continuación.

2.1.1 Identificación y relevancia de los stakeholders

Mitchell et al. (1997) desarrollaron la propuesta de su modelo para realizar la identificación y estimar la relevancia de los stakeholders de la organización. Contribuyendo a la teoría de los stakeholders buscaron responder a la pregunta ¿cuáles grupos son los stakeholders que merecen o requieren atención de la gerencia, y cuáles no? Respuesta que seguramente estaba siendo esperada por aquellos líderes en posiciones estratégicas que se encontraban en tensión, dado que las múltiples demandas y exigencias de los diferentes stakeholders eran causa de confusión y conflicto en el momento de tomar decisiones que podrían afectar o beneficiar a unos o a otros grupos.

Para poder desarrollar su modelo, validado por estudios recientes (Magness, 2008; Myllykangas et al., 2010), Mitchell et al. (1997) distinguen entre aquellos grupos que exigen de la organización el cumplimiento de algún derecho legal o moral que consideran poseer y que tiene que ser respetado por ella, de aquellos grupos que tienen la habilidad para influir en la dirección y los resultados de la organización, pero principalmente en sus comportamientos y procesos. Mitchell et al. sugieren que los stakeholders pueden depender del poder que tenga la organización sobre ellos, situación que quizás se puede presentar en muy pocos casos, siendo más común, y de todos modos más concordante con la teoría de los stakeholders, el hecho de que la organización dependa del poder de sus stakeholders, tal y como lo señala Mintzberg (1983) en su propuesta de las configuraciones de poder.

Tres son los atributos de los stakeholders que permiten su identificación: poder, legitimidad y urgencia. Un grupo de interés, puede poseer uno, dos o los tres atributos simultáneamente y en esa medida podrá ser evaluada su relevancia para la organización (ver Gráfica 3). Mientras más atributos posean, mayor será su posibilidad de influir sobre las acciones de la organización y sus miembros. En relación con estos atributos, Mitchell et al. (1997, p. 868) destacan la existencia de un conjunto de características que conviene tener en cuenta. Primero, que estos atributos son por naturaleza variables, por lo que no son estados estables. Segundo, que estos atributos están socialmente construidos y que no son una realidad objetiva. Y tercero, que el ejercicio de la conciencia y la voluntad pueden o no estar presentes.

El poder como atributo

Al igual que se describió previamente, el concepto de poder que utilizan Mitchell et al. (1997) descansa en la concepción de Weber, pero se basa en las categorías de Etzioni (1964), quien postuló tres tipos de fuentes de poder: coercitivo, utilitario y normativo. El poder coercitivo se basa en la fuerza física, la violencia y la restricción. El poder utilitario está basado en los recursos materiales o financieros en tanto el poder normativo acude a

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

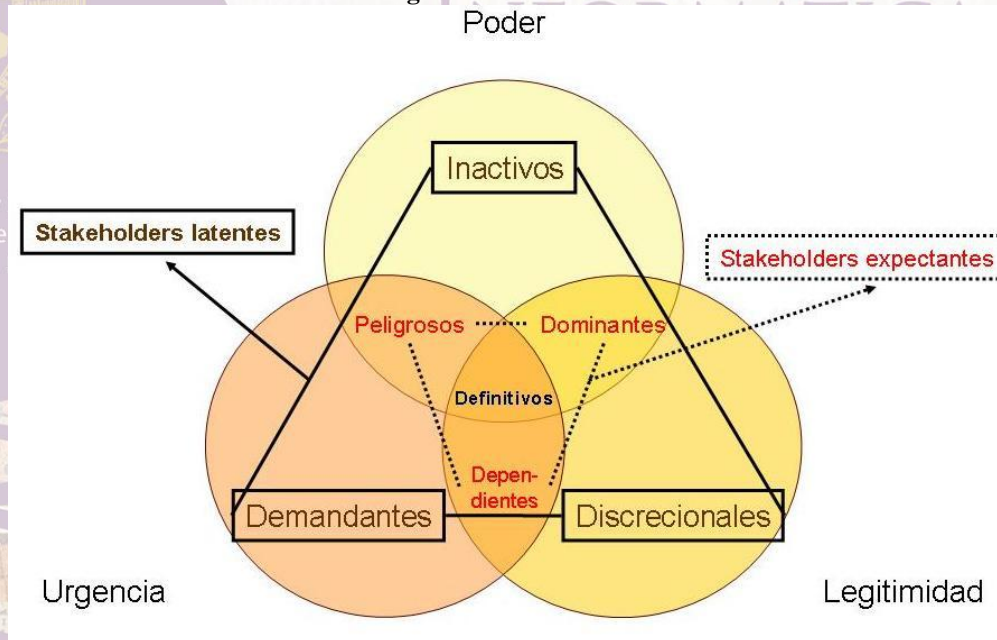
recursos de orden simbólico. Esta propuesta de Etzioni es una elaboración conceptual previa, y menos refinada, pero equivalente a la propuesta posteriormente desarrollada por Galbraith (1985) del poder condigno, compensatorio y condicionado como instrumentos, que emanan respectivamente de la personalidad, la propiedad y la organización como fuentes.

Afirman entonces Mitchell et al., sustentados en la tipología de Etzioni, que un grupo de interés tendrá poder en la medida que pueda acceder a esas fuentes, y que en una relación con otros grupos o individuos, esta será una medida de la posibilidad de hacer valer su voluntad.

La legitimidad como atributo

Mitchell et al. (1997) adoptan el concepto de relevancia de Suchman quien en 1995 la planteó como “una percepción generalizada o presunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas cuando se dan al interior de un sistema social construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p. 866). Esto lo hacen fundamentándose en los conceptos de Weber, y aceptando su postulado de que la legitimidad es diferente del poder, pero que ambos se pueden combinar para dar paso a la autoridad.

Gráfica 3: Relevancia de los stakeholders según sus atributos



Fuente: Vieira (2011), según Mitchell et al. (1997, p. 874)

Esta noción de legitimidad, según Mitchell et al., está vagamente asociada a estructuras de comportamiento socialmente aceptados y esperados, propios del sistema social al que pertenecen. Al igual que el poder, la legitimidad es un concepto socialmente construido. Por depender de la percepción, la legitimidad puede depender de que la percepción que se tenga de ella haya sido hábilmente manipulada mediante el uso del poder condicionado, el instrumento preferido por la organización como fuente de poder. Poder y legitimidad no

http://cc
informac
Teléfono

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80
Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

están simplemente asociados a la autoridad, sino que el primero puede modificar la percepción que se tenga del segundo.

La urgencia como atributo

La urgencia depende de dos atributos adicionales, sensibilidad al tiempo y criticidad. El primero guarda relación con el grado en el cual resulta inaceptable para un stakeholder, que la administración demore en atender su reclamo o exigencia. El segundo se refiere a la importancia del reclamo o la exigencia, pero igualmente desde la perspectiva del stakeholder. En este orden de ideas, Mitchell et al. (1997) definen la urgencia como “el grado en el cual el stakeholder clama por atención inmediata” (p. 867).

Clases de Stakeholders

Tal como se ilustra en la Gráfica 3, la combinación de los diferentes atributos, da lugar a la conformación de las diferentes clases de stakeholders, que podrán ser clasificados por su relevancia de acuerdo con la percepción del líder de la presencia de uno, dos o los tres atributos. La relevancia de un stakeholder será mayor, en la medida que se perciba que posee más de un atributo.

- Stakeholders en posesión de un atributo - Latentes
 - Inactivo: Su atributo básico es el poder. Tienen una escasa o nula interacción con la organización.
 - Discrecional: Su atributo básico es la legitimidad. No existen presiones sobre los líderes para que se presente una relación activa.
 - Demandante: Su atributo relevante es la urgencia. Claman urgentemente ser atendidos. Como no poseen ninguno de los otros atributos, son considerados molestos y ruidosos.
- Stakeholder en posesión de dos atributos - Expectantes
 - Dominante: Poseen poder y legitimidad, así que su influencia sobre la organización está garantizada. Son la denominada coalición dominante.
 - Dependiente: Poseen demandas urgentes y legítimas, pero dependen de otros que posean el atributo del poder para poder satisfacerlas.
 - Peligroso: Poseen poder y urgencia, pero al carecer de legitimidad pueden acudir a la coerción o a la violencia, haciéndose peligrosos para la organización.
- Stakeholder en posesión de los tres atributos – Definitivos
 - Stakeholders definitivos: Al poseer poder y legitimidad hacen parte de la coalición dominante, y al sumarle la urgencia, sus demandas se convierten prácticamente en un mandato que debe ser atendido con inmediatez por parte de los líderes en la organización. Es importante tener en cuenta que a esta categoría entrarían los stakeholders expectantes cuando adquieren el atributo que les haga falta.

Esta búsqueda de los stakeholders expectantes, por hacerse a los atributos que le hacen falta para ganar notoriedad y relevancia en la organización, es una de las condiciones que puede construir, lo que denomina Mintzberg (1983), la Arena Política en la organización. Esta

http://co
informac
Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

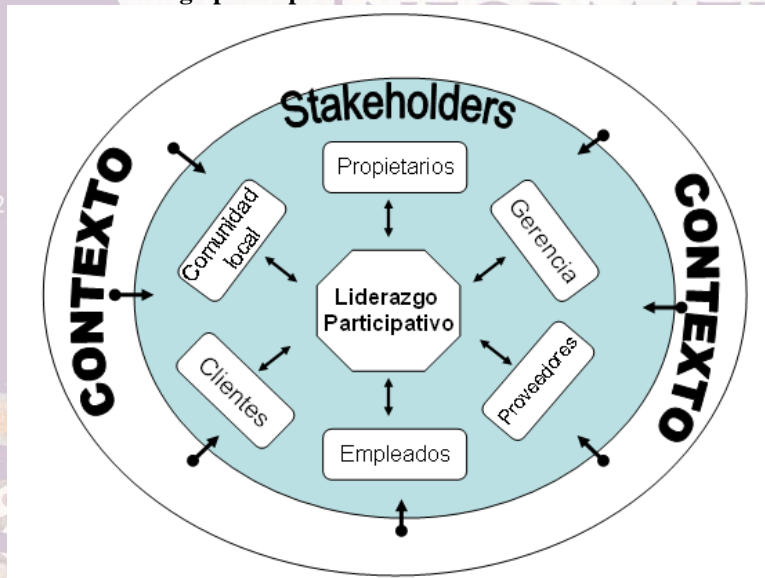
condición puede generar conflictos, precisamente porque los grupos buscan ganar atributos y ser reconocidos como definitivos, o buscan el apoyo de algún actor con poder, para poder tener influencia sobre los miembros de la organización.

3. DEL CONTEXTO DEL LIDERAZGO Y LOS STAKEHOLDERS

Tomando como base que las organizaciones sobreviven adaptándose constantemente a las exigencias del medio, y postulando que el liderazgo existe precisamente porque las condiciones cambiantes del ambiente afectan la organización dado su diseño incompleto, Schneider (2002) desarrolla su Modelo de los Stakeholders del Liderazgo Organizacional.

Debido a su naturaleza contextual, a la que se refiere la literatura sobre liderazgo, y a que la teoría de los stakeholders hace referencia a la influencia que estos pueden tener sobre los resultados de la organización, Schneider encontró la posibilidad de integración de estas dos perspectivas, sobre la base de que los líderes indefectiblemente necesitan establecer relaciones cooperativas con los stakeholders, si desean alcanzar resultados satisfactorios en el ejercicio de su influencia, la cual desde este punto de vista se encuentra plurideterminada (ver Gráfica 4). Esta es la razón por la cual, la efectividad del líder es una variable dependiente dentro del modelo desarrollado.

Gráfica 4: El contexto del liderazgo participativo



Fuente: Construcción propia

Evitando la confusión que históricamente se ha presentado entre los constructos de liderazgo y administración, Schneider plantea que un líder posee responsabilidades administrativas, y no al contrario. Estas responsabilidades de orden administrativo pueden irse diluyendo en la medida en que el líder activa los vínculos que necesita y estrecha las relaciones con algunos stakeholders de acuerdo con su relevancia (Mitchell et al., 1997). Es así como la autoridad formal con origen en la jerarquía de la organización, y propia de un rol directivo particular, tiende a diluirse, un claro ejemplo de que el liderazgo cambia

cuando cambia el contexto (Osborn et al., 2002). Los stakeholders con sus atributos variables, adquieren una relevancia variable, y por lo tanto, hacen que el líder que atiende sus reclamos deba ajustarse a ellos, y por lo tanto ir cambiando la forma en que actúa sobre quienes puede ejercer influencia en la organización de modo que pueda alcanzar los resultados deseados y, en últimas, ser efectivo.

En este orden de ideas, concluye Schneider (2002, p. 216) que, “las alianzas efectivas del líder tenderán hacia el uso de los tipos de autoridad que son los más apropiados para el tipo de relación cooperativa”. Aunque no hace una distinción clara respecto de la naturaleza de los stakeholders involucrados (internos o externos) en estas relaciones, sí permite deducir que las relaciones pueden darse en cualquier dirección y que cuando se dan hacia el interior de la organización, estas relaciones cooperativas requerirán que el líder ejerza su influencia para buscar la participación de sus colaboradores o equipos internos, por lo que necesariamente tendrá que acudir a la(s) expresión(es) del liderazgo participativo (autocracia – consulta - decisión conjunta - delegación; Yukl, 2006), que más se ajuste(n) a la naturaleza de la relación y que le permitan satisfacer las demandas de los stakeholders que él ha considerado relevantes (Mitchell et al., 1997).

Finalmente el líder, en cualquiera de las posiciones de la cadena de autoridad, tendría una cierta libertad de acción como producto de la naturaleza de sus relaciones con los stakeholders. Esta libertad le permitiría ejercer cierto tipo de influencia en sus colaboradores, para que estos se comporten de forma que le permita ser eficaz en sus propósitos y que estarán indefectiblemente asociados a los de la organización. Pero las organizaciones difieren en sus propósitos, dependiendo de la relevancia de los atributos de los stakeholders que les otorgan capacidad para hacer valer sus intereses y por lo tanto, para influir en la forma como se ejerce influencia sobre los miembros de la organización. Que el líder vincule o no dentro de los procesos de decisión a sus colaboradores, o que les otorgue cierta discrecionalidad en sus acciones, no es un asunto que dependa directamente de sus intereses y deseos particulares, sino de aquellos de la organización y de los stakeholders relevantes.

De otro lado, concibiendo el Comportamiento Organizacional como el campo de estudio que busca entender el impacto que el comportamiento de grupos e individuos tienen sobre el desempeño organizacional, Porter y McLaughlin (2006) revisan la literatura de liderazgo en el periodo 1990-2005, con el fin de determinar la naturaleza y el alcance de la atención al contexto de la organización como un factor que afecta el comportamiento de los líderes y su eficacia. Es interesante notar que por definición, el Comportamiento Organizacional permite entender que el impacto de grupos e individuos puede ser el impacto de los stakeholders o coaliciones de estos, sobre el desempeño organizacional y especialmente sobre el desempeño de los líderes.

Porter y McLaughlin (2006) plantean que los estudios se han centrado demasiado en el comportamiento de los grupos e individuos en la organización y que se ha dejado relegado el estudio de la organización en sí misma y su contexto. Es por esto que sugieren mejorar en alcance y profundidad los conocimientos empíricos sobre la interacción entre el liderazgo y el contexto organizacional. Schneider (2002) va un poco más allá y plantea que la organización y su ambiente han evolucionado, pues las fronteras de la jerarquía

http://cc
informad
Teléfono

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

organizacional, propias de la era industrial, han sido trascendidas debido a las múltiples relaciones en el interior y al exterior de la organización, en las que están involucrados sus actores y, en especial, sus líderes. Estas propuestas se articulan adecuadamente con la concepción de esos grupos e individuos como stakeholders internos, y que también permite la inclusión de grupos e individuos como stakeholders externos (Freeman, 1994; Freeman et al., 2004).

Dentro de los siete grandes componentes del contexto organizacional, Porter y McLaughlin (2006) incluyen el modo de gobierno dentro del componente de procesos, la estabilidad o crisis dentro del estado o condición de la organización y la duración de los efectos del liderazgo y los efectos de las etapas del ciclo de vida organizacional en el componente de tiempo.

Así pues, un proceso que se puede asociar al modo de gobierno de la organización, es el del liderazgo participativo para la toma de decisiones, pues cada una de sus expresiones (autocracia, consulta, decisión conjunta, delegación) denota el matiz de la forma como se gobierna la organización. En lo referente al estado o condición de la organización como sistema, existe concordancia con la propuesta de Osborn et al. (2002) sobre los estados de estabilidad o crisis, pero este último se refiere a dos estados adicionales que determinan el contexto de la organización: equilibrio dinámico y al borde del caos, lo que amplía los márgenes de maniobra para el análisis del liderazgo y la participación, e incluso para analizar el ejercicio del poder y la forma como se estructuran las relaciones entre las coaliciones de stakeholders, o la forma como la organización cambia de estado.

Vroom y Jago (1995) en las conclusiones de su trabajo, expresamente indicaron que la participación no puede ser estudiada sin prestar atención explícita al contexto en el cual se manifiesta. Más aun, las circunstancias que una persona enfrenta son las que frecuentemente le dictan que adopte un comportamiento diferente al que se encuentra predispuesto. Por su parte, Osborn et al. (2002) plantean que el liderazgo y su efectividad dependen en gran parte del contexto y que al cambiarlo cambia el liderazgo. El liderazgo está embebido en el contexto y, a semejanza del planteamiento de Alcázar (2007), lo consideran socialmente construido en él y desde él. Así pues, si el contexto está compuesto de actores influyentes, los stakeholders, en consecuencia, el liderazgo en la organización está construido en los stakeholders y para los stakeholders.

Osborn y sus colaboradores (2002) destacan la acción del contexto sobre el ejercicio del liderazgo en la organización. Aunque no hace referencia a actores sino a condiciones del entorno, son los stakeholders o coaliciones de éstos en la organización, los que median entre las condiciones del contexto general y lo que se vive en la organización.

Aunque Osborn et al. no tratan sobre el poder en la organización o a su alrededor o sobre los otros atributos como la legitimidad y la urgencia, es claro, desde su perspectiva, que son las circunstancias del contexto en sus diferentes manifestaciones las que ponen condiciones a la organización y a sus habitantes, a la vez que los dotan de atributos. El contexto tiene un poder sobre la organización que le exige ajustarse permanentemente a sus demandas, y dado que el contexto lo conforman los stakeholders, será con base en las demandas de estos que se dé ese ajuste.

http://cc
informac
Teléfono

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El liderazgo en la organización buscará gestionar el significado (Ammeter et. al, 2002) que resulte congruente con la semántica del discurso de los stakeholders relevantes (Mitchell et. al, 1997), siendo este uno de los caminos por los cuales la influencia ejercida por los líderes en posiciones directivas, resulte percibido en su entorno como efectivo, pues estará satisfaciendo las metas consideradas igualmente relevantes para la organización y sus stakeholders.

CONCLUSIONES

Los atributos (poder, legitimidad, urgencia) de los stakeholders actúan como sus instrumentos de influencia sobre el liderazgo y sus procesos en la organización. Mientras más atributos posea un stakeholder mayor será su posibilidad de influir sobre las acciones de la organización. El líder asumirá un comportamiento directivo que se ajuste y sea equivalente a su percepción de la relevancia de los stakeholders. Así pues, los stakeholders se convierten en actores no sólo con el poder, sino también con la legitimidad y la urgencia necesarias como para condicionar la actuación del líder y, de esta forma, influir directamente en el destino de la organización en la cual participan.

La influencia que puedan tener los líderes en la organización se encuentra plurideterminada por sus stakeholders, es por esto que necesitan establecer con éstos relaciones cooperativas, si desean alcanzar resultados satisfactorios en el ejercicio de su influencia. Las responsabilidades administrativas de los líderes pueden irse diluyendo en la medida en que activan estos vínculos y estrechan las relaciones con sus stakeholders relevantes.

La autoridad formal con origen en la jerarquía de la organización, y propia de un rol directivo particular, tiende a diluirse, un claro ejemplo de que el liderazgo cambia cuando cambia el contexto. Los stakeholders con sus atributos variables, adquieren una relevancia variable, y por lo tanto, hacen que el líder que atiende sus reclamos deba ajustarse a ellos e ir cambiando la forma en que actúa sobre quienes puede ejercer influencia en la organización de modo que pueda alcanzar los resultados deseados y, en últimas, ser efectivo.

Así pues, el liderazgo participativo no puede ser estudiado sin prestar atención explícita al contexto en el cual se manifiesta. Son las circunstancias que se construyen alrededor de la relevancia que se otorga a los stakeholders, las que permanentemente le dictan al líder la adopción de una expresión del liderazgo participativo que puede ser diferente al que originalmente se encuentra predisposto. Así pues, el contexto, compuesto por los stakeholders, tiene un poder sobre los habitantes de la organización, y en especial sobre sus líderes, que les exige ajustarse permanentemente a sus demandas.

Queda configurada entonces, la relación natural de intercambio entre las manifestaciones de los procesos internos, particularmente en lo relacionado con el proceso de liderazgo participativo, y la influencia que sobre éste pueden ejercer los grupos de interés (o stakeholders) cuyos atributos básicos (poder, legitimidad, urgencia) son sus instrumentos de influencia.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

Bibliografía

- Alcázar, J. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales* (04825276), (115), pp. 103-124. Retrieved from EBSCOhost
- Ammeter, A.P.; Douglas, C.; Gardner, W.L.; Hochwarter, W.A. y Ferris, G.R. (2002). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly* 13, pp. 751-796.
- Andersen, Arthur. (1998). *Diccionario Espasa Economía y Negocios*. Segunda Edición. Madrid: Espasa.
- Araya, Juan Pablo (2009), *Enfoques Teóricos del Liderazgo Aplicados a Pequeñas Organizaciones Chilenas Una visión empírica*. Universidad de Chile. Escuela de Gobierno Y Gestión Pública.
- Bass, B. & Avolio, B. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *The Executive*. 5(1), pp. 31-45.
- Daft, Richard L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Tercera Edición. México D.F.; Thomson.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. E. (1994). A stakeholder theory of the modern corporation. *Ethical theory and business*, 50, pp. 38-48.
- Freeman, R., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "The Corporate objective revisited". *Organization Science*, 5(3), pp. 364-369.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright and A. F. Zander (Eds.), *Group dynamics* (2nd ed.): pp. 607-623. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Galbraith, J.K. (1985). *La anatomía del poder*. Segunda edición. Barcelona: Plaza & Janés.
- Hellriegel, D.; Jackson S.E.; Slocum, J.W. (2010). *Administración, un enfoque basado en competencias* 11a. edición. México D.F.: Cengage Learning.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, pp. 81-108.
- Likert, R. (1965) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Lussier, Robert N. y Achua, Christopher. F. (2006). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Segunda edición. México D. F.: Thomson.
- Magness, V. (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood Theory of Stakeholder Salience. *Journal of Business Ethics*, 83, pp. 177-192.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

<http://congresoinvestiga.fca.unam.mx>
informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90
52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), pp. 853-886.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? *Journal of Business Ethics*, 96, pp. 65-72.
- Osborn, R.N.; Hunt, J.B.; Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of Leadership. *The Leadership Quarterly* 13, pp. 797-837
- Porter, L.W. & McLaughlin, G.B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly* 17 (6), pp. 559-576.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Séptima Edición. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Sánchez Manchola, I.D. (2008), *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. *Pensamiento & gestión*, Universidad del Norte, 25, pp.1-39.
- Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organizational Science*, 13 (2), pp. 209-220
- Schneider, M. y Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. *The Leadership Quarterly* 17, pp. 351-365
- Vieira, J.A. (2011). *El stakeholder universitario. Propuesta para su identificación, clasificación y estimación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), pp. 169-181.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), pp. 251-289.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson

Octubre 3
Ciudad U
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510