



Tienda típica en Belalcazar - Caldas

Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder

SÍNTESIS

Este artículo plantea que en el ejercicio del liderazgo, el líder necesita combinar las fuentes e instrumentos de poder a su disposición y que su autonomía no es completa, debido a los condicionamientos que imponen los grupos de interés de la organización. Para su elaboración se llevó a cabo una revisión bibliográfica que incluyó libros y artículos de revistas científicas de reconocido impacto en el área. Se concluye que la organización es la fuente que aglutina el poder que reciben y perciben sus grupos de interés, quienes condicionan la influencia potencial que puede ejercerse con el liderazgo, en general, y con la participación, en particular.

DESCRIPTORES: Liderazgo, poder, grupos de interés.

Clasificación JEL: M10, M13, M14, M19

ABSTRACT

This reflection paper argues that in the exercise of leadership, the leader needs to combine the available sources and instruments of power and that his autonomy is not full, because the constrictions imposed by the organization's stakeholders. To elaborate this article a bibliographical review was conducted, including books and journals in the knowledge area. It is affirmed that the organization is the source that gathers the power that receive and perceive its stakeholders who determine the potential influence that can be exercised with leadership in general and with participation in particular.

DESCRIPTORS: Leadership, power, influence, stakeholders

JEL Classification: M10, M13, M14, M19

*Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder**

Martín Alonso Pantoja Ospina
María del Pilar Rodríguez Córdoba

Leadership, power a relationship from the sources and instruments of power

Primera versión recibida: julio 26 de 2012. Versión final aprobada el 19 de septiembre de 2012.

Para citar este artículo: Pantoja Ospina, Martín A., Rodríguez Córdoba, María del P. (2012). Liderazgo, poder e influencia en la organización. Una relación desde las fuentes e instrumentos de poder. En Gestión y Región N° .14 (Julio – Diciembre, 2012); pp. 131 – 147.

El liderazgo está asociado al poder, pero quienes lo ignoran pueden estar cometiendo el error de quedarse por fuera de las posibilidades de influir en la organización. Existen líderes que desconocen las fuentes de poder a su disposición y, en consecuencia, no reconocen los instrumentos de poder asociados para ejercer efectivamente la influencia (Galbraith, 1985). Actualmente la organización, como la principal fuente de poder, aglutina y es el escenario para sus grupos de interés¹ (Freeman, 1994, 2004) internos y externos, cuyo potencial de influencia sobre las decisiones y acciones del líder en la organización no se ha comprendido a plenitud.

El liderazgo se trata del ejercicio de la influencia sobre otros. El poder, sus fuentes e instrumentos, se constituyen en el arsenal para ejercer la influencia. Así pues, la influencia que pretenda ejercer el líder sin el uso de las fuentes e instrumentos de poder resultará inefectivo, lo que también sucederá al desconocer el poder latente en los grupos de interés de la organización que tienen el potencial de afectar el liderazgo, en general, y la participación, en particular.

El poder está vinculado al liderazgo (Hoogervorst, De Cremerc, Van Dijke, Mayer, 2012; Mintzberg, 1983; Northouse, 2007; Yukl, 1989), tanto así que podría decirse que no existe liderazgo sin poder, pero especialmente, que sin las fuentes e instrumentos de poder (Galbraith, 1985) el liderazgo no podría ejercerse en la organización. De otro lado, pensar que el líder en la organización es plenamente autónomo para ejercer su influencia, es desconocer el poder que los diferentes grupos de interés ejercen sobre él, y por lo tanto, sobre la forma como ejerce el liderazgo y otorga participación.

* *Este artículo es producto de la investigación “Liderazgo y grupos de interés: influencia de los atributos de los grupos de interés en las expresiones del liderazgo participativo en la organización (primera fase), la cual se está desarrollando como tesis del Doctorado en Ingeniería: Industria y Organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia.*

1 *Freeman (1994, p. 41) propuso entender el concepto de grupos de interés (o stakeholders) 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. Los grupos de interés de la corporación propuestos originalmente por Freeman en su modelo son: Propietarios, gerencia, comunidad local, proveedores, empleados, clientes.*

La organización en su conjunto, con sus grupos de interés, posee el potencial asociado de las otras fuentes e instrumentos de poder (Galbraith, 1985) para que el líder adapte la forma en que debe ejercer la influencia sobre sus colaboradores. El poder que detentan estos actores, unido la legitimidad y la urgencia, los otros dos atributos que se le asocian según (Mitchell Ronald, Agle, Wood, 1997) resultan determinantes para el ejercicio de la influencia del líder en la organización.

En este artículo se reflexionará sobre los asuntos anteriormente presentados. Para ello, se ha dividido en tres partes. En la primera se presentan los conceptos de liderazgo y liderazgo participativo, enmarcándolos dentro del enfoque de poder-influencia, como un fenómeno social (García García y Santa-Bárbara, 2009) y de carácter bidireccional (Yukl, 1989, 2006) que resultaría condicionado por la influencia de los actores internos y externos a la organización. En la segunda parte se abordan los conceptos de poder y sus fuentes e instrumentos (Galbraith, 1985), identificando el potencial de influencia que los grupos de interés pueden ejercer sobre el liderazgo y la participación en la organización (Freeman, 1984; Mitchell et ál., 1997; Yukl, 2006).

En la tercera parte se discuten los elementos teóricos que permiten deducir las relaciones que pueden existir entre el liderazgo y la participación, con el poder, sus fuentes e instrumentos, las cuales afectan la influencia potencial que pueden ejercer los grupos de interés sobre el líder de la organización. Finalmente, las conclusiones, resaltan que los grupos de interés, por la vía de sus atributos, condicionan la influencia potencial que puede ejercerse con el liderazgo, en general, y con la participación, en particular, en cualquiera de sus expresiones (autocracia, consulta, decisión conjunta, delegación).

Del liderazgo en la organización

Cuando se habla de liderazgo generalmente se entiende como una forma de gestión o gobierno que puede involucrar los intereses de una o varias personas (Andersen, 1998), encaminando tanto las intenciones como las acciones de individuos y grupos en una organización para el logro de un objetivo común (Northouse, 2007). También se entiende como una forma de ejercer influencia en otros para el logro de un resultado (Yukl, 1989; Robbins, 1996; Hersey, 1998; Hellriegel, 2010). Históricamente, el liderazgo se ha estudiado desde diferentes enfoques o perspectivas como: rasgos (Sánchez Manchola, 2008), comportamiento (Daft, 2006; Likert, 1965; Lussier y Achua, 2006;; Sánchez Manchola, 2008), situacional (Hersey et ál., 1998; Sánchez Manchola, 2008), integral (Araya, 2009; Bass y Avolio, 1994 Bass, 1990; Conger, 1991; House y Howell, 1992; ;) y poder-influencia (Yukl, 1989).

Desde este último enfoque, se ha buscado identificar las fuentes y tipos de poder del líder, cómo lo ejerce, qué tanto debe tener, cómo lo adquiere o cómo lo pierde (Yukl, 1989). En esta perspectiva, el liderazgo es un fenómeno social (García García y Santa-Bárbara, 2009) pues la relación de influencia adquiere un carácter bidireccional (Yukl, 1989, 2006), en la cual el líder combina fuentes e instrumentos de poder (Etzioni, 1964; French y Raven, 1960; Galbraith, 1985) y en donde además, la influencia puede provenir de actores diversos.

El enfoque de poder-influencia se interesa, además, por comprender el proceso de participación en la toma de decisiones, en donde la relación de influencia entre el líder y sus seguidores adquiere ese carácter bidireccional, un aspecto que diferencia esta perspectiva de otras que la antecedieron y que privilegiaban la influencia en la dirección líder-seguidor.

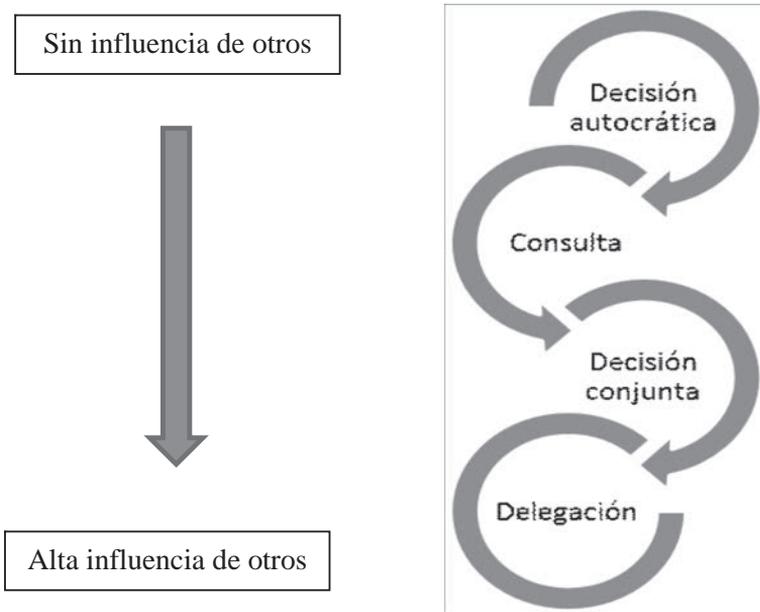
El Liderazgo participativo

Contar con el apoyo de otras personas y grupos que se involucren en el proceso de toma de decisiones aumenta su eficacia, 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). La participación busca generar en los involucrados, una apropiación que conduzca a que la implementación de una decisión sea ampliamente entendida y aceptada.

Yukl (2006) propone el denominado liderazgo participativo y aclara que éste puede comúnmente ser asociado a otros términos, como: consulta, toma de decisiones conjuntas, poder compartido, descentralización, empoderamiento y administración democrática. Yukl (2006) plantea que el liderazgo participativo cuenta con cuatro claras expresiones que avanzan sobre un continuo (Figura 1) que va desde la autocracia hasta la delegación, sin contar en absoluto con la influencia de otros en el primero, hasta llegar a un alto nivel de influencia de otros en el segundo, cuando de tomar una decisión se trata.

Es importante alertar que la propuesta de Yukl no considera la influencia de actores externos a la organización, aunque por definición los otros que ejercen influencia en la toma de decisiones podrían también ser externos, pues ellos cuentan con el potencial para ejercer influencia en los procesos de decisión que se llevan a cabo en el interior de la organización, situación que condiciona las acciones del líder y la forma como ejerce el liderazgo y otorga participación.

Figura 1. Expresiones del liderazgo participativo
(adaptado de Yukl, 2006, p. 83)



Considerando bastante pretenciosa la idea de que en el liderazgo la relación de influencia vaya exclusivamente en la dirección líder-seguidor, Huaylupo (2007, p. 103) propone entender el liderazgo como una “relación social que expresa y representa los sentimientos y aspiraciones de específicas colectividades”. Este planteamiento permite incluir a los actores internos y externos a la organización, quienes potencialmente pueden influir en la toma de decisiones, bien sea que participen como invitados o porque les interese ejercen un poder al que tienen derecho.

El poder en la organización

Aceptar el liderazgo como una relación social implica entenderlo inmerso dentro del concepto de poder. Weber (1977, p.43) se refiere al poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”. El poder se ha entendido como la capacidad o el potencial que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra (Northouse, 2007) imponiendo su voluntad, mientras que en el liderazgo, y en especial en el liderazgo participativo, no se considera esta imposición. De todas formas, dado que el poder hace parte del proceso de influencia (Northouse, 2007), es imposible negar la relación indisoluble entre poder y liderazgo.

Mintzberg (1983) propone que en las organizaciones el poder es la capacidad para influir en el logro de sus resultados. Para alcanzar dichos resultados, el líder puede hacer uso de las diferentes fuentes e instrumentos de poder a su disposición (Galbraith, 1985), a fin de influir en el comportamiento de quienes deben contribuir con este logro. La voluntad y el deseo del líder se entienden sincronizados con los propios de la organización y, en caso de conflicto frente a una decisión particular, deben prevalecer los de la organización, pues se entienden como una expresión del deseo de sus actores más relevantes e influyentes (Mitchell, 1997). Así pues, el poder que emana de la organización condiciona las actuaciones del líder y, por lo tanto, su influencia potencial en la organización.

Instrumentos y fuentes de poder

Una de las taxonomías más usadas al referirse a las bases de poder ha sido la desarrollada por French y Raven, en 1960, que según Podsakoff y Schriesheim (1985), no aportó la claridad necesaria, pues las categorías en las que se basa no son mutuamente excluyentes y exhaustivas. En su reemplazo, Etzioni (1964) formuló una propuesta más precisa para entender el origen y los recursos usados para ejercer el poder en la organización. Sin embargo, fue Galbraith (1985) quien postuló de forma más clara y diferenciada la existencia de tres fuentes de poder y de tres instrumentos asociados a ellas:

La personalidad y el poder condigno

La personalidad es la primera de las fuentes a la que históricamente se ha asociado el origen del poder. Aquellas personalidades que descollaban por sus rasgos diferenciados, impactaban con su carisma y capacidades especiales, haciendo que su presencia y sus acciones resultaran atractivas y fascinantes. Galbraith (1985, p. 65) plantea que “la personalidad efectiva obtiene sumisión mediante la persuasión (...), cultivando la creencia”, entendiendo que esta creencia se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad de quien usa esta fuente para identificar las carencias que desea satisfacer el grupo que va a representar. La admiración y el respeto del grupo por esta personalidad, aumentarán en la medida que sea capaz de personificar y convertirse en el reflejo de lo que sus representados creen, reforzando permanentemente esa creencia.

El instrumento usado por la personalidad para ejercer poder sobre otros es el poder condigno, que en su expresión tradicional “obtiene la sumisión mediante la promesa o la realidad del castigo” (Galbraith, 1985, p. 35) y que en una adaptación contemporánea “se extiende al poder que es ejercitado mediante cualquier forma de acción adversa o mediante su amenaza, incluyendo multas, otras expropiaciones de bienes, represión verbal y condena pública por parte de

otros individuos o de la comunidad” (p. 36). En la formulación de estos conceptos, ya se reconoce la presencia e importancia que para la organización tienen los diferentes grupos de interés (Freeman, 1994) que ejercen una influencia importante sobre sus habitantes.

La propiedad y el poder compensatorio

La propiedad necesita una organización para hacerse visible, de lo contrario se verá desprovista de la capacidad para influir en las decisiones y acciones de otros. La propiedad, y particularmente el capital en el mundo actual, no impone directamente su dominio por medio del poder condigno, sino que hace uso del poder compensatorio, entendido como aquel que “obtiene la sumisión mediante la promesa o la realidad del beneficio” y ya no mediante la promesa o la realidad del castigo (Galbraith, 1985, p.36). Una de las principales preocupaciones de la empresa actual es la relación entre el esfuerzo y la compensación; la cuantía y la calidad de esta compensación que otorga la propiedad es lo que hace viable la sumisión de aquellos en los cuales se busca.

La propiedad, en manos de los accionistas (Freeman, 1994; Freeman; Wicks; Parmar, 2004), se constituye en la fuente de recursos por excelencia para ejecutar la compensación, pero esta indefectiblemente necesita el escenario de la organización para cumplir su propósito. Es este un vínculo prácticamente indisoluble que ha buscado la propiedad para estar en la ruta del poder: crear una organización o vincularse a una y fortalecerla para que perdure, y de tal modo, buscar la legitimidad de sus demandas (Mitchell et al., 1997).

La organización y el poder condicionado

La personalidad y la propiedad alcanzan importancia y realce en la medida en que exista la organización como fuente de poder. La organización surge del interés de sus gestores por constituir una entidad que se dedique a la explotación, la transformación o la oferta de servicios. En consecuencia, esta organización actuará dentro de un contexto en el cual emergen otras personalidades: los grupos de interés internos y externos (Freeman, 1994).

En la medida en que se establecen la jerarquía y los diferentes roles de la organización, aquellos con responsabilidades para el ejercicio del liderazgo, como el gerente general, los gerentes de línea y los supervisores, reciben sus dosis de poder, bajo la denominación de autoridad formal, la cual aumenta gradualmente en tanto que se asciende en la jerarquía. Estas personalidades directivas son fuentes de poder, que perduran con la organización y mientras esta las requiera para su funcionamiento, independiente de quienes sean aquellos que se ocupen de los cargos correspondientes.

El éxito en el uso del poder condicionado por parte de la organización, radica en la capacidad que tiene para despersonalizar las relaciones entre los seres humanos que la componen. Esto ocurre al lograr la sumisión de los objetivos personales a los objetivos de la personalidad directiva, identificada con los objetivos organizacionales correspondientes, que son su naturaleza y la fuente de su existencia.

De las relaciones entre liderazgo, poder e influencia

La distribución y el ejercicio del poder en las organizaciones varía sistemáticamente como una función del ambiente, la forma de la organización y las características personales de sus miembros (House, 1991). En consecuencia, los enfoques para el estudio del liderazgo han abordado tanto al líder como individuo clave de los procesos de liderazgo, como también el papel que juegan los seguidores y la situación (Yukl, 2006). En términos generales, los estudios incluyen el análisis de elementos como el tipo de unidad organizacional, el tamaño mismo de esa unidad, la posición de poder y autoridad del líder. La referencia que se hace a las fuentes de poder que usa el líder se refieren a un uso implícito que permite ejercer influencia. Los análisis se limitan a describir las relaciones que existen entre las fuentes de poder usadas por el líder (según la taxonomía de French y Raven) y el estilo de liderazgo usado (García García y Santa-Bárbara, 2009).

Estos autores no encontraron significativa la relación entre el poder experto y de información con la delegación, posiblemente porque las premisas establecidas para llevar a cabo el análisis de la relación no son concordantes entre sí, pues las definiciones conceptuales de estas fuentes de poder excluyen implícitamente la posibilidad de la participación por vía de la delegación.

Por su parte Subašić; Reynolds; Turner; Veenstra; Haslam, (2011) se refieren a las implicaciones del uso de algunos instrumentos de poder y su relación con la posibilidad que tiene el líder de influir en el cumplimiento de los procedimientos y políticas de la organización. Sin embargo, estos autores no hacen referencia a las implicaciones que esta relación, o el uso de estas fuentes de poder, puedan tener en la forma como se manifiesta la participación en las organizaciones.

Según Yukl (1989), en el cuestionamiento relacionado con cuáles son los tipos y fuentes de poder, se aprecia un uso extensivo de la taxonomía propuesta por French y Raven, compuesta por cinco tipos de poder: recompensa, coerción, experto, legítimo y referente. Afirma Yukl que aun cuando esta tipología incluye patrones de medición para esas fuentes de poder y debido a que la influencia potencial depende de las percepciones, existe una complicación que esta propuesta no resuelve, pues a semejanza del concepto de autoridad en el

liderazgo planteado por Pérez López (1998), el poder depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia (Barbuto Jr., 2000) sobre quien el agente ejerce el poder de sus atributos, recursos y credibilidad, aunque también depende de la propia percepción del líder (Hoogervorst et al, 2012). Así pues, la taxonomía de French y Raven no abarca integralmente los diferentes tipos de poder que reconocen los investigadores, por lo que conviene destacar no sólo la integralidad, sino también la sencillez del planteamiento de Galbraith (1985) de las fuentes e instrumentos de poder ya descritos previamente.

En concordancia con la afirmación previa de que el poder depende de la percepción, Mitchell et al. (1997) proponen el poder como un atributo relevante de un grupo de interés para ejercer influencia. Así pues, y con base en su percepción, un líder evalúa la intensidad de este atributo en un grupo de interés para otorgarle una relevancia equivalente con aquella. Aunque puede entenderse a la propiedad como un factor objetivo y real que se percibe como relevante, existen fuentes de poder, como la personalidad o un instrumento como el poder condicionado, que permiten ejercer influencia y, en consecuencia, generar cambios en la percepción que un líder tenga de los atributos de un grupo de interés que clama por ser atendido.

Con base en esto, la percepción del poder que se ejerce en la organización es un asunto que viene mediado por la influencia de la organización como fuente de poder. La distribución de los atributos de los grupos de interés, principalmente el poder y la legitimidad, podrían afectar la percepción que se tenga respecto de los propios atributos (Hoogervorst et al, 2012), recursos y credibilidad de los actores en posiciones de liderazgo. La relevancia de los atributos de los grupos de interés de la organización sería un determinante de los atributos, recursos y credibilidad del cual gocen los líderes dentro de la organización, lo que va más allá de la simple percepción y que, incluso, daría reputación (Ammeter et al., 2002).

En la organización, los grupos de interés utilizan la relevancia particular o colectiva de sus atributos como una fuente de poder y de esta forma, condicionan el poder que reciben y perciben los directivos de mas alto nivel, sus colaboradores y grupos de trabajo, influyendo de esta forma en las manifestaciones del liderazgo en la organización, y por consiguiente, en las posibilidades de participación que se otorguen en cualquiera de sus expresiones (autocracia, consulta, decisión conjunta, delegación). Así pues, si los líderes desean alcanzar resultados satisfactorios al ejercer su influencia, requieren tanto identificar y valorar la relevancia de los atributos de los grupos de interés de su organización, como establecer relaciones cooperativas con ellos (Schneider, 2002).

Otro de los cuestionamientos a los cuales se le ha buscado respuesta dentro del enfoque de poder-influencia, es el que tiene que ver con la forma como adquiere y como pierde poder el líder. Yukl (1989) plantea que la respuesta encontrada

indica que adquirir o mantener el poder depende en gran medida de que la persona tenga habilidades únicas y recursos que son difíciles de reemplazar.

Desde la perspectiva de las configuraciones de poder, propuestas por Mintzberg (1983), la respuesta sugerida sólo resultaría posible para el caso de la meritocracia, aquella en la cual los grupos de interés más relevantes son los expertos internos, dado el peso de su conocimiento legítimo. Sin embargo, un grupo de interés con conocimiento legítimo puede ser interno o externo. En el primer caso, quizás también esté investido de poder formal, lo que incrementa su relevancia, y por lo tanto, sus posibilidades de influencia. Para el segundo caso, ese conocimiento legítimo tendrá que ir en busca del poder o la urgencia como atributos, para ganar relevancia.

La respuesta ofrecida puede quedarse corta porque la pregunta no tiene el alcance que permita responder, bien sea de forma general o de forma específica, por la relevancia que puede tener en un momento determinado un grupo de interés particular o un conjunto de ellos. Cómo gana o pierde poder y legitimidad un líder en una organización, estaría igualmente determinado por la intencionalidad presente en las relaciones o coaliciones conformadas por los grupos de interés y por la forma como se ajustan entre sí para combinar atributos y ganar relevancia. Así pues, si mientras en algunas coaliciones de grupos de interés el flujo de poder entre ellos puede permitir una amplia discrecionalidad del líder, en otras resulta restringida, afectando las posibilidades de participación que este pueda otorgar en la organización.

Otra de las preguntas que ha buscado resolverse desde el enfoque de poder-influencia, es la de cómo ejercen el poder los líderes efectivos. Yukl (1989) sugiere que confiar en una combinación de fuentes de poder (desde la taxonomía de French y Raven) es una respuesta válida. De forma similar, Galbraith (1985) también plantea una combinación de fuentes de poder (personalidad, propiedad, organización), las cuales se combinan directamente con su instrumento de poder asociado (condigno, compensatorio, condicionado).

La forma en que se ejerza el poder puede derivar en un compromiso entusiasta, en un cumplimiento pasivo o en una tenaz resistencia (Yukl, 1989, 2006). No obstante, esta respuesta no contiene la forma en que los flujos de poder entre los grupos de interés y sus coaliciones pueden influir en la forma como el líder usa el poder para lograr, idealmente, el compromiso de sus colaboradores. Así, con sustento en el poder que emana de la organización como fuente y con el uso del poder condicionado como instrumento (Galbraith, 1985), ese compromiso podría lograrse con un menor desgaste.

El último de los cuestionamientos a que se hace referencia dentro del enfoque abordado, se refiere a qué tanto poder debe tener un líder. Con base en Mintzberg

(1983), la cantidad de poder que ostente un líder debe estar restringida por los miembros de las coaliciones interna y externa, cuyas interrelaciones derivan en diferentes configuraciones. Así pues, el flujo de la cantidad de poder que pueda dirigirse y llegar hasta el líder, dependería de los permisos que los grupos de interés permitan (Freeman, 1994; Freeman et al., 2004).

Así, el poder que ostente el líder es aquel que haya sido otorgado por los grupos de interés, internos o externos a la organización, si se entiende el liderazgo como un fenómeno social que conlleva la existencia de restricciones a un extralimitado uso del poder (Mintzberg, 1983), que curiosamente podrían catalogarse como legítimas, debido a que algunas formas en que se estructuran las relaciones entre las coaliciones de grupos de interés se prestan para ello.

La contención a una desmedida discrecionalidad en el ejercicio del liderazgo, e incluso de la influencia de algunos actores relevantes, está a cargo de los estándares, las normas y las tradiciones instauradas en la organización (Mintzberg, 1983). En términos generales, un actor dominante o el conflicto, también podrían encargarse de ponerle trabas al poder que ejerza el líder en la organización, lo que quizás en algunos casos horade su legitimidad. Particularmente, las restricciones a la discrecionalidad del líder condicionarían las posibilidades que él puede ofrecer a sus colaboradores para que participen en la toma de decisiones.

En términos más específicos, Barbuto Jr. (2000) examinó las características del seguidor, el líder y la situación, que resultan en el cumplimiento o incumplimiento del seguidor respecto de los intentos de influencia del líder. Para entender el cumplimiento del seguidor a los detonadores de influencia, los autores sugieren la existencia de tres categorías de variables que median la relación entre estas dos: las bases de poder del líder (según French y Raven), la motivación del seguidor (el blanco de la influencia) y la resistencia del seguidor a las solicitudes del líder, las cuales, en una adecuada combinación, favorecen el cumplimiento del seguidor.

Estos detonadores de influencia están vistos desde la perspectiva del seguidor y son definidos como una reacción instantánea al intento de influencia del líder. El líder no usa detonadores para influir directamente en el comportamiento de sus seguidores, sino que usa comportamientos que son interpretados por ellos como detonadores de influencia. De forma interesante este estudio menciona el conflicto, al igual que lo hacen Kotlyar et al. (2011) y Mintzberg (1983), pero haciendo referencia al conflicto de valores que puede erosionar la confianza y el poder experto.

Se destaca de este estudio la discusión de la relación entre el liderazgo y el poder, según la tipología de French y Raven, y la consideración de que el liderazgo puede

verse desde perspectivas adicionales a la señalada en la dirección líder-seguidor. Aunque no se refiere directamente al tema de la participación en la toma de decisiones, la contribución de estos autores permitiría pensar que al hacer una combinación adecuada de variables intervinientes, se abriría la posibilidad para que el marco propuesto fuese utilizado como un detonador de la participación comprometida de los seguidores (como blancos de la influencia).

Sin embargo, la valiosa propuesta teórica, vista por el autor desde una perspectiva micro, puede resultar comprometida al considerar la influencia que la relación líder-seguidor puede sufrir por la presencia e influencia de grupos de interés relevantes o de sus coaliciones, los cuales pueden privilegiar el uso de una fuente de poder en particular y comprometer la eficacia de la combinación recomendada de variables intervinientes para favorecer el compromiso del seguidor. Esto es, que tal como se ha planteado, la influencia del contexto, compuesto por los grupos de interés internos y externos, puede ejercer presión sobre los líderes y sus equipos de trabajo, para que se comporten de acuerdo con la intencionalidad y los objetivos del grupo de interés más relevante para la organización. Esta condición afectaría los comportamientos del líder que busca activar de forma correcta los detonadores de influencia en sus colaboradores y, en consecuencia, también influiría en la forma como ejerce el liderazgo en general, y como otorga participación en particular en cualquiera de sus expresiones (decisión autocrática, consulta, decisión conjunta, delegación).

Conclusiones

Al estar vinculados el poder y el liderazgo en la organización, la influencia que procura este último no podría ejercerse sin el uso de las fuentes e instrumentos de poder disponibles. De otro lado, la organización, como la más destacada y aglutinante fuente de poder, es el escenario propicio para que los grupos de interés congregados a su alrededor, puedan desplegar la combinación de la fuerza de sus atributos y su potencial de influencia sobre las decisiones y acciones de la organización y, especialmente, sobre el liderazgo y la participación que sucede en su interior. Así pues, concebir una plena autonomía del líder para ejercer su influencia en la organización, es desconocer que el poder que sobre él ejercen los grupos de interés, condiciona las actuaciones del líder y, en consecuencia, su influencia potencial en la organización. Esta influencia, con origen en los grupos de interés o en el líder mismo, depende de la percepción que tenga la persona que es el blanco de la influencia sobre quien el agente ejerce el poder de sus atributos.

Para alcanzar resultados satisfactorios en el ejercicio de su influencia, los líderes en la organización necesitan establecer relaciones cooperativas con sus grupos de interés. Esta suerte de relacionamiento político le conduce bien a ganar poder, o bien a perderlo, en virtud de la intención y las acciones legítimas de sus grupos de

interés, que igualmente se relacionan entre sí para ajustar el valor de sus atributos y ganar relevancia. Este conjunto de interrelaciones producen estándares y normas e instaura tradiciones, las cuales se encargan de contener el uso desmedido del poder de sus actores, incluido aquel que se ejerce en el proceso de influencia del liderazgo.

La propiedad es un factor que es percibido como objetivo y real, que unido a la personalidad y principalmente a la organización, son las fuentes de poder utilizadas por los grupos de interés de forma individual o colectiva para ejercer influencia y condicionar el poder que recibe y percibe el líder en la organización, circunstancia que igualmente condiciona las manifestaciones del liderazgo y las posibilidades de participación que se otorgan en cualquiera de sus expresiones (autocracia, consulta, decisión conjunta, delegación). Con todo, para ejercer una influencia efectiva, el líder debe combinar las dosis de poder de las fuentes a su disposición, las cuales vienen restringidas y dependen de los permisos que le otorgan los grupos de interés.

Desde esta perspectiva, la percepción del poder que se ejerza se circunscribe principalmente a la influencia de la organización como fuente de poder. De esta forma, la distribución de los atributos de los grupos de interés, principalmente el poder y la legitimidad, pueden afectar la forma en que se perciben los propios atributos, recursos y credibilidad de los actores en posiciones de liderazgo. Esta circunstancia, asociada al uso del poder condicionado, conduce a que el líder someta sus objetivos personales a los objetivos de la personalidad directiva, la cual se encuentra identificada con los objetivos organizacionales correspondientes, que son su naturaleza y la fuente de su existencia.

Queda pues sustentada la afirmación de que los grupos de interés de la organización son quienes, por la vía de sus atributos, condicionan la influencia potencial que puede ejercerse con el liderazgo, en general, y con la participación, en particular.

Referencias

- Ammeter, A, Douglas, C, Gardner, W L., Hochwarter, Wayne A. y Ferris, G. (2002). *Toward a political theory of leadership. The Leadership Quarterly*, 13(6), 751–796.
- Andersen, A (1998). *Diccionario Espasa Economía y Negocios* (2ª ed.). Madrid: Espasa.
- Araya, J P (2009). *Enfoques Teóricos del Liderazgo Aplicados a Pequeñas Organizaciones Chilenas Una visión empírica*. Santiago: Universidad de Chile. Escuela de Gobierno y Gestión Pública.
- Barbuto Jr, J. (2000). *Influence triggers: a framework for understanding follower compliance. The Leadership Quarterly*. No. 11(3), 365–387.
- Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J. (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, Jay A. (1991). *Inspiring others: The language of leadership. Academy of Management Perspectives*. 5(1), 31-45.
- Daft, R L. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ª ed.). México: Thomson. Etzioni, Ai. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, R. E. (1994). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business*, 50, 38-48.
- Freeman, R. E; Wicks, Andrew C., y Parmar, Bidhan (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- French, J. R. P, y Raven, Bertram. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), *Group dynamics* (Pp. 607-623). Evanston, IL: Row, Peterson.
- Galbraith, J. K. (1985). *La anatomía del poder* (2ª ed.). Barcelona: Plaza & Janés.
- García, I y Santa-Bárbara, E S. (2009). *Relación entre estilos de liderazgo y bases de poder en las enfermeras. Revista Latino-Americana de Enfermagem (RLAE)*, 17(3), 295-301.

Hellriegel, D; Jackson S E. y Slocum, J W. (2010). *Administración, un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México: Cengage Learning.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Hoogervorst, Niek; De Cremer, David; van Dijke, Marius y Mayer, David M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. En: *The Leadership Quarterly*, 23(5), 883–896.

House, R J., y Howell, Jane M. (1992). "Personality and charismatic leadership". *The Leadership Quarterly*, 3(2); 81–108.

House, R J. (1991). *The distribution and exercise of power in complex organizations: A meso theory*. *The Leadership Quarterly*, 2(1), 23–58.

Huaylupo, Juan H. (2007). El liderazgo: un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 115, 103–124.

Kotlyar, Igor; Karakowsky Leonard y Ng, Peggy. (2011). Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 666–679.

Likert, R (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Lussier, Rt N. y Achua, Ch F. (2006). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (2ª ed.). México: Thomson.

Magness, Vanessa (2008). Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood Theory of Stakeholder Saliency. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 177–192.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mitchell, R K.; Agle, Bradley R. y Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*. 22(4), 853–886.

Myllykangas, Päivi; Kujala, Johanna y Lehtimäki, Hanna (2010). Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency?. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 65–72.

Northouse, Pr G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.

Pérez López, J A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto.

Podsakoff, P M. y Schriesheim, Chester A. (1985). Field Studies of French and Ravens Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.

Robbins, S (1996). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. (7ª Ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Sánchez M, I D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión*, 25, 1-39.

Schneider, M. (2002). A Stakeholder Model of Organizational Leadership. *Organizational Science*, 13 (2), 209-220.

Subašić, E; Reynolds, K J.; Turner, J C.; Veenstra, K E y Haslam, S. Ar (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 170-181.

Weber, M (1977). *Economía y Sociedad. Tomos I y II* (3ª reimpresión). Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Yukl, G (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G (2006). *Leadership in organizations* (6ª ed.). New Jersey: Pearson.