

El liderazgo en los grupos de interés como aliado estratégico para alcanzar resultados en la organización.

Angélica Constanza Martín Novoa

Código. 5202003

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

En el presente ensayo se resalta la importancia de la aplicación de las habilidades gerenciales en los grupos de interés, vistos como aliados estratégicos para alcanzar los objetivos en la organización.

Se realiza una compilación de los principales grupos de interés aplicados a las empresas Colombianas según su grado de dependencia. Además, se describen algunos tópicos sobre la gestión de las relaciones de los líderes de la organización con los grupos de interés y la manera como se mide el nivel y la calidad de su gestión.

Al finalizar, se sugiere el estilo de liderazgo más apropiado para dirigir los grupos de interés y ayudar a los gerentes a conseguir el éxito en los objetivos propuestos.

Palabras Claves. Grupos de Interés, Líderes eficientes, Habilidades directivas, Aliados estratégicos, Objetivos estratégicos.

Abstract

This essay highlights the importance of properly managing the interaction with the different stakeholders, who are seen as strategic allies to promote the achievement of strategic objectives within the organization.

There is a compilation of the most common stakeholders within the Colombian organizations and their level of impact on the business decisions. Besides, there is an analysis on the relationship between organization's leaders with the stakeholders, and the methods which are used to measure their performance.

To conclude, it is suggested the most appropriate leadership style which management teams should implement in order to manage stakeholders and achieve the organizations objectives.

Key Words. Stakeholders, Effective leaders, Management skills, Strategic alliances, Strategic objectives.

Introducción

En un mundo donde el cambio se ha presentado en una forma acelerada y las necesidades del mercado se han reflejado de manera diferente, se hace inminente que las personas que asuman el reto de dirigir organizaciones tengan competencias y habilidades suficientes para establecer el que hacer y el camino que deben recorrer para alcanzar las metas previstas.

Teniendo en cuenta lo anterior y para tomar estos retos las organizaciones requieren líderes altamente capacitados y competitivos, motivados a encontrar estrategias generadoras de cambio para construir escenarios planificados con el objetivo de posicionar, mantener o dar a conocer la organización; todo esto sin olvidar que este resultado depende del desarrollo de políticas de negocio, metas y objetivos alcanzables, contando con el respaldo de la alta gerencia, y los actores que intervienen dentro del proceso de gerenciar dentro de ellos los grupos de interés (aliado estratégico para la organización) .

En este ensayo se enmarcan tópicos entre la relación de liderazgo y el grupo de interés en cuando al manejo y las capacidades que debe desarrollar el líder altamente eficaz las cuales contribuirán a conseguir un buen resultado, a convertir las amenazas o adversidades en oportunidades; cabe aclarar que algunas de las habilidades relacionadas en el presente ensayo son desarrolladas de forma empírica o mediante su realización personal o profesional y otras se desarrollan a partir de la formación académica.

En conclusión, el interés de crear o implementar estrategias encaminadas al logro de los objetivos estratégicos en una organización son relevantes, ya que combinan la capacidad de alcanzar los objetivos planteados y por otro lado coordina la visión a largo plazo del negocio, en un escenario marcado por la transformación constante en cuanto a la forma de gerenciar, la manera como se proyecta la organización en el tiempo y el impacto que tiene las tecnologías sobre la toma de decisiones empresariales.

La importante función de las habilidades directivas en los grupos de interés.

En la actualidad contar con liderazgo en las organizaciones según el significado dado por Ipinza (2019): “*Liderazgo* es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p.18)., involucrando a líderes que posean habilidades específicas para ejercer actividades gerenciales y utilicen adecuadamente la influencia para componer equipos de trabajo o llevar con éxito la planificación de proyectos con equipos multidisciplinarios.

Lo anterior, hace referencia a que las actividades que están realizando los gerentes actualmente están sufriendo un profundo cambio ya sea por el componente tecnológico, las condiciones del mercado y lo más importante las expectativas del desempeño profesional ya que los líderes que están gerenciando las organizaciones están llamados a superar estos retos y solo los que tengan habilidades de transformar cualquier ambiente en cuestión será el que consiga la eficiencia en la toma de decisiones.

Para lograr el éxito en una organización se deberá reforzar la habilidad de mantener relaciones con los grupos de interés ya que estos se convierten en aliados estratégicos al momento de decidir el desempeño de la organización.

Se presenta la definición de grupo de interés según Kreiner y Kinicki (2004) quienes indican:

Cualquier grupo que tiene algún interés en la organización como proveedores de recursos, usuarios de los productos (bienes o servicios) de las organizaciones, productores de los resultados de las organizaciones, grupos donde la cooperación es esencial para la supervivencia de la organización, o aquellos cuyas vidas están significativamente afectadas por la organización. (p.647)

La importancia de los grupos de interés en la organización se puede determinar en la siguiente gráfica, muestra implícitamente cual debe ser la labor del líder frente a los grupos de

interés como parte fundamental para el sostenimiento a largo plazo del cumplimiento de los objetivos en la organización.



Figura 1. El negocio de alto desempeño. Tomado de Ipinza (2019)

El impacto de los grupos de interés en los objetivos de la organización.

Los grupos de interés son de gran importancia para la organización ya que hacen parte de la gestión corporativa; para la empresa Sura (2020) reconocen a los grupos de interés como: “Activos fundamentales para el éxito empresarial y exigen identificar aquellos actores relevantes para alcanzar los propósitos corporativos y establecer estrategias que permitan fortalecer redes de conocimiento entre las partes”.

Dentro de los actores relevantes que se deben tener en cuenta que el grupo de interés se pueden priorizar según su relacionamiento:



Figura 2. Capacidad de influencia de los grupos de interés y su impacto en el desarrollo de la estrategia
Tomado de Sura 2020 (Portal Corporativo)

Como muestra la anterior grafica es importante establecer una representación visual mediante una matriz de la relación entre los grupos de interés y la empresa, ya que al identificar correctamente los principales grupos de interés y clasificarlos según la prioridad (representado en cada cuadrante) determinará la intensidad, frecuencia y tipo de gestión apropiado, para este caso el significado de cada cuadrante representa:

- **Cuadrante I. Prioritario**, grupo de interés que requiere gestión estrecha por parte de la organización, ya que su influencia para toma de decisiones es importante para el resultado de los objetivos estratégicos.
- **Cuadrante II. Influyente**, grupo de interés de alto grado de valor para la organización ya que es estratégico para lograr el objetivo estratégico.
- **Cuadrante III. Pasivo**, grupo de interés que requiere poca atención por parte de la organización, se atienden las observaciones y comentarios que realiza sin embargo no representa un alto nivel de influencia para los intereses de la organización.
- **Cuadrante IV. Dependiente**, grupo de interés que debe estar informado de las decisiones y de los proyectos que se establecen en la organización ya que hacen parte de los intereses de la organización.

En las organizaciones se pueden establecer diferentes grupos de interés, los cuales están sujetos según los objetivos de relacionamiento, al nivel de influencia y dependencia entre ellos, lo que se debe tener en cuenta es que al establecerlos los grupos de interés deben mantener el equilibrio entre alcanzar la maximización de los beneficios en la organización sin afectar el bienestar de los integrantes del grupo de interés.

A continuación se relacionan los posibles grupos de interés que tienen en cuenta las organizaciones al momento de establecer sus objetivos estratégicos:

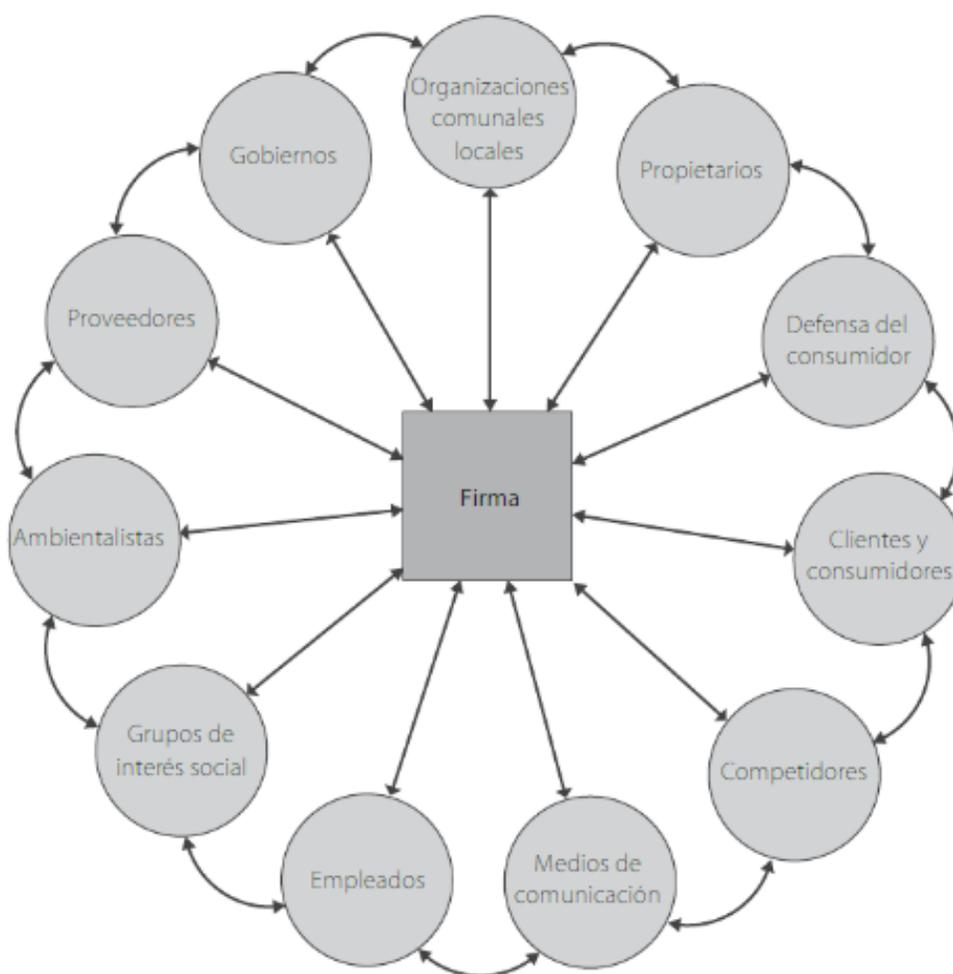


Figura 3. Mapa de los grupos de interés (General). Tomado de Ipinza (2019)

Teniendo en cuenta la anterior gráfica y realizando un acercamiento a una organización en Colombia a continuación se relacionan los grupos de interés más relevantes utilizados en las organizaciones estableciendo su nivel de dependencia y su aporte (establecido en el objetivo):

Cuadro 1

Esquema de grupos de interés y objetivos

Grupo de Interés		Nivel de dependencia	Objetivo
Accionistas		Prioritario	Fortalecer la confianza en la compañía y en su oferta de valor
Clientes y Usuarios		Prioritario	
Gremios y Asociaciones		Influyente	Participar en la construcción de estrategias para los diferentes sectores económicos.
Líderes de Opinión		Influyente	Contribuir a la generación de una opinión favorable del sector.
Publico Interno	Directivos / Sindicatos	Influyente	Fortalecer la cultura organizacional por medio de objetivos comunes
	Empleados	Prioritario	
	Empleados Indirectos	Dependiente	
Medios de Comunicación		Influyente	Divulgar información de interés sobre la gestión de la compañía
Estado	Entes Reguladores	Prioritario	Fortalece las políticas de buen gobierno y construye políticas que favorezcan la dinámica empresarial.
	Autoridades Regionales	Influyente	
	Ministerios y otros Entes	Pasivo	
Proveedores	Grandes, Medianas y Pequeñas empresas	Prioritario	Aliados estratégicos para el logro de objetivos corporativos
	Contratistas	Dependiente	
Academia	Instituciones de Educación	Influyente	Construye conocimiento

Elaborada. Fuente propia del Autor. Tomado a partir de Cámara de Comercio de Bogotá (2020)

Gestión de las relaciones con los grupos de interés

De acuerdo con lo que afirma Arroyo (2017) donde indica que el camino al éxito: “Lo constituye un completo plan de acción que incluye reflexiones, análisis científico, estrategia, técnicas y estilos de comunicación que favorezcan la consecución de los objetivos vitales” (p.26). Donde se hace oportuno que el líder que se encuentre al frente de los grupos interés este encaminado a establecer:

- Una previsión mejorada de los cambios del entorno
- Innovaciones más exitosas
- Mayor flexibilidad organizacional para reducir el impacto del cambio. (Ipinza, 2019, p.346)

Lo anterior se puede establecer cuando se identifican los grupos de interés, los cuales deben determinar qué tipo de interés va a tener dentro de la organización (es decir se va a definir un grupo de interés sobre algo particular, sobre una necesidad, una preocupación, o sobre algo crítico) al delimitarlo de esta manera se podrán establecer acciones que promuevan construir relaciones de confianza y beneficio que apalancen el logro de los objetivos empresariales y contribuyan el crecimiento de la organización a largo plazo.

El objetivo del líder al evaluar los grupos de interés es establecerlos dentro de los cuatro elementos más importantes de la organización que son: la visión, misión, valores y los objetivos estratégicos ya que se puede realizar la gestión de los grupos de interés, manteniendo los siguientes conceptos cruciales.

Cuadro 2

Conceptos cruciales para la gestión de los grupos de interés

Concepto	Definición
Visión	Retrato desafiante y ambicioso del futuro deseado de la organización.
Misión	Motor de la organización para llegar al futuro indicado en la visión.
Valores	Principios y la identidad de la organización para guiar el proceso gerencial.
Objetivos Estratégicos	Logros que la organización formula dentro de un periodo fijo determinado.

Fuente Autoría propia a partir de Ipinza (2019) p.347

El compromiso permanente con los grupos de interés se traduce en una mejor gestión de los riesgos y las oportunidades, desarrollos en los productos y servicios, identificación de tendencias y generación de confianza para el largo plazo, por ejemplo, para la empresa Suramericana avanza en el mapeo, priorización y definición de acciones “bajo el Estándar AA1000 para el Relacionamiento con los Grupos de Interés y ha adoptado la Política de Relacionamiento con Grupos de Interés” (Sura, 2020). Definida por el gobierno corporativo implementado en la organización.

Medición del cumplimiento de los compromisos para cada grupo de interés.

Según Peter Drucker “... Lo que no se mide, no se puede mejorar...”, por ello para el líder o el gerente es importante mantener el monitoreo constante de una forma transversal del negocio para detectar las posibles desviaciones provocadas por el entorno o del mercado y que pueden llegar a impactar el desarrollo de sus objetivos estratégicos.

Para la medición del éxito de los grupos de interés se focalizan seis grupos según Ipinza, (2019) son: “clientes, miembros del equipo (empleados), inversionistas (accionistas), vendedores, comunidades, y el ambiente” (p.357).; lo anterior, para manejarlos de forma estratégica buscando la rentabilidad y el éxito de la organización.

Para una acertada medición los grupos de interés se clasificaron de la siguiente forma:

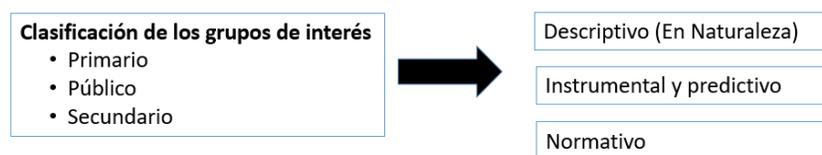


Figura 4. Clasificación de los grupos interés para su medición

Fuente. Autoría propia a partir de Ipinza 2019, p.393.

Partiendo de la anterior información se establecen indicadores para:

- . Porcentaje de avance de los objetivos en un periodo establecido
- . Indicador de Gestión de compromisos

La información generada como resultado del monitoreo se comparte al nivel de la alta gerencia con una periodicidad establecida por las diferentes áreas con el fin de mostrar las percepciones de los distintos grupos de interés respecto al relacionamiento de la organización, contribuyendo a encontrar oportunidades de mejora en cuanto a la oferta de valor que se ofrece en el sector.

Adicionalmente, dependiendo la actividad económica y en el sector donde se encuentre la organización deberá presentar el informe de rendición de cuentas manteniendo el principio de transparencia y acceso de la información (este principio aplica generalmente para las empresas del sector público).

El liderazgo de estilo transformacional modelo para ayudar a los gerentes a entender los grupos de interés.

Reseña sobre la teoría de Liderazgo

A continuación se compilan las teorías más relevantes sobre liderazgo con su principal característica:

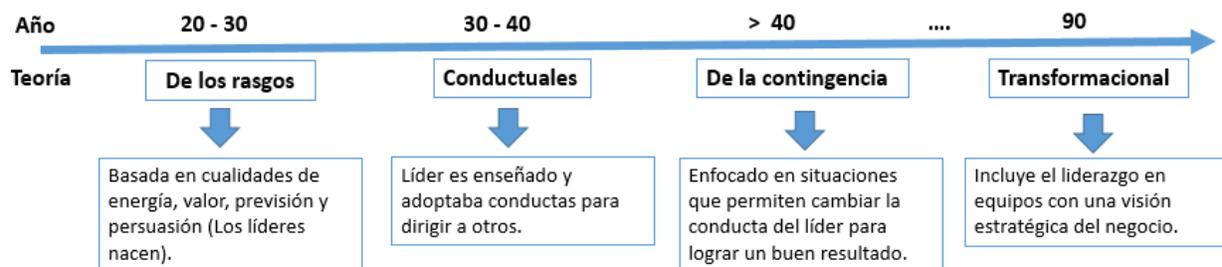


Figura 5. Reseña sobre las teorías del liderazgo.

Fuente. Autoría propia a partir de Ipinza 2019, p.48.

De acuerdo con este documento y para lograr alcanzar objetivos estratégicos con los grupos de interés es necesario que el líder tenga capacidades conductuales y humanísticas tales como: “Dirigir, Entrenar, Apoyar y Delegar” (Ipinza, 2019, p.52).; y que se complemente con el liderazgo Nivel 5, según la pirámide de Collins donde el líder llega a lo más alto de sus capacidades ya que encuentra un equilibrio entre “una marcada humildad personal con un intenso empuje profesional” (Ipinza, 2019, p.57). Convirtiendo a una buena compañía en una excelente organización.

A continuación se relaciona la pirámide de jerarquización según los 5 niveles de liderazgo según Collins:



Figura 6. Los 5 Niveles de Liderazgo de Collins.

Nota. Tomado de Ipinza, 2019, p.57.

Para que el líder sea altamente efectivo con los grupos de interés es necesario que recorra toda la pirámide, ya que de forma empírica, por su formación académica o realizando su trabajo aporta conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo convirtiéndose en referente para su equipo de trabajo; hasta llegar a convertirse en un catalizador de compromisos bajo una visión estratégica con altos estándares de desempeño logrando el posicionamiento de la organización.

Por lo anterior, el liderazgo que se ajusta para la gestión con los grupos de interés es el de estilo transformacional ya que según Hill, Schilling y Jones (2019) indican que Bass (1985, 1996) afirma que: “Con el liderazgo transformacional, los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder, y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos.” (p.291). Lo anterior ya que este tipo de liderazgo según Hill et al. (2019) de acuerdo con lo indicado por Bass:

Motiva a lo seguidores (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas, (2) induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior. (p.291)

Todo lo anterior es válido y provoca una respuesta positiva sobre la eficiencia de los grupos de interés cuando el carisma del líder provoca resultados positivos; lo cual se observa en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

Para finalizar se resume las directrices y los comportamientos que debe mantener el líder que se basa en la teoría del liderazgo transformacional orientado al conseguir resultados sobre los grupos de interés:

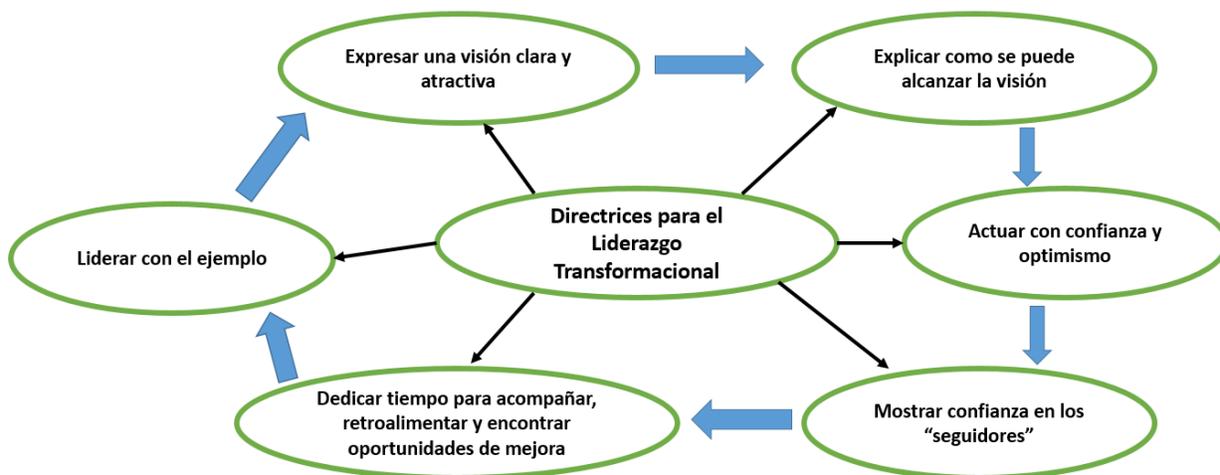


Figura 7. Directrices y comportamiento de un líder bajo la teoría del liderazgo transformacional.

Fuente. Autoría propia a partir de Yuki 2008, cap.6.

Conclusiones

El reto de asumir responsabilidades gerenciales donde el objetivo sea la transformación de los procesos mediante la formulación de estrategias teniendo en cuenta el grado de complejidad e incertidumbre que aparecen por las nuevas condiciones que se presentan en este mundo globalizado, toma relevancia el conocimiento como actor principal, en el que debemos estar apalancados para influir en las decisiones estratégicas de las organizaciones.

Al realizar este ensayo se confirma que para alcanzar los objetivos estratégicos además de requerir un buen líder al frente de la organización se requiere que todos los actores (grupos de interés) estén alineados con lo que planea la organización, lo anterior para establecer espacios donde se proponga, construya y se ejecuten acciones en aras de posicionar a la compañía.

Para lograr lo anterior se debe contar con un líder en la organización el cual sea un actor activo donde tenga características particulares del ser como pro actividad, persistencia, toma de decisiones asertivas, dispuesto a establecer acuerdos; otras dirigidas el equipo de trabajo como influenciador, motivador estimulador intelectual, entre otras, ya al consolidar estas características y sus capacidades va a generar una mayor satisfacción y efectividad a un nivel transversal en la organización.

Referencias

- AccountAbility. (2008). *Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad AA1000 AS (2008)*. Madrid : MAS Business.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Caracterización económica y empresarial*.
- Cao, H. (30 de Noviembre de 2017). <http://sedici.unlp.edu.ar>. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/63833/Documento_completo.%20Evoluci%C3%B3n%20y%20funciones.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Charles W. L. Hill, M. A. (2019). *Administración Estratégica. Teoría y Casos un enfoque integral*. New York: CENGAGE.
- Claudia Díaz Sarmiento, L. R. (2019). *Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional*. Barranquilla: Revista de Economía y Administración.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. F. (1981). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Suramericana.
- Hernández, J. G. (Marzo de 2005). <http://www.scielo.org.co/>. Recuperado el 17 de Septiembre de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n94/v21n94a04.pdf>
- Ipinza, F. A. (2019). *Liderazgo y atributos gerenciales Una visión global y estratégica*. Lima: Pearson.
- Jaramillo, Y. A. (Junio de 2017). <https://repository.unimilitar.edu.co/>. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16467/ArboledaJaramilloYaneth2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Entre%20los%20grupos%20de%20inter%20A9s,los%20clientes%20proveedores%20y%20gobierno.>
- Kreiner, R., y Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.

SURA. (s.f.). <https://www.sura.com>. Obtenido de <https://www.sura.com/corporativo/gestcorp-grupos-interes.html>

Tovar, R. A. (2017). *Habilidades gerenciales Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones

Yuki, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. New York: PEARSON.