

SEGUIDORES Y LIDERAZGO ADAPTATIVO

Claudio Gabriel Grossi

Introducción

Producto de la explosión del conocimiento científico tecnológico, el mundo se ha convertido en un ámbito complejo, donde el conocimiento ha tomado un papel central en los procesos productivos.

Las organizaciones tienen que enfrentar estos desafíos del mundo actual, no solo desde el punto de vista de la aceleración del cambio que sufren ámbitos como el contexto social, económico, competitivo, tecnológico, sino también dentro de la misma organización, como innovación tecnológica, estructuras y procesos, redefinición de las funciones de las áreas de la orgánica, conceptos de liderazgo, de formación, etc.

Los sistemas administrativos tradicionales se basaban en principios que supuestamente ofrecían una mejor manera de administrar. Había entonces, una manera correcta de organizar, delegar, dividir el trabajo. Esta manera correcta era aplicable a todo tipo de organizaciones o situaciones.

La realidad emerge imprevisible y los conocimientos y experiencias acumuladas son disfuncionales para el contexto actual. En esta etapa de crisis buscamos un liderazgo erróneo, alguien con respuestas, decisiones y un mapa del futuro. Alguien que convierta en simple los problemas difíciles (Heifetz R. , 1997, pág. 22).

¿Cuál es entonces la solución para asegurar la supervivencia de las organizaciones a las que pertenecemos?, ¿Cómo hemos de gestionar esa incertidumbre?

Una de las propuestas es analizar la realidad de las organizaciones en el marco del llamado paradigma de la complejidad, que considera a la organización como un espacio donde opera una relación de fuerzas complementarias, pero también divergentes o indiferentes. En definitiva, un sistema complejo, de base social, política y técnica (Etkin, 2005).

¿Qué es la Complejidad?

Es difícil precisar una definición de complejidad. Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple. Como expresa Morin (1990, pág. 22) la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución.

Sin embargo, el mismo autor considera que la complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad para el conocimiento de poner orden en los fenómenos, rechazando el desorden, de descartar lo incierto; es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar (Morin, 1990, pág. 32).

La dificultad del pensamiento actual es que debe afrontar lo entramado (el juego infinito de multi interacciones), la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, la incertidumbre, la contradicción.

La organización como un sistema adaptativo

Estas organizaciones, en las que los problemas se encuentran entramados en sistemas complejos, donde la gestión no se construye sobre la base de planes, programas y controles (Etkin, 2005, pág. 29) requieren ser vistas como sistemas adaptativos, en el que el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para enfrentar con éxito los problemas, se construye a partir de las interacciones conversacionales entre personas y relaciones de poder.

En estas organizaciones, el orden jerárquico cuidadosamente establecido es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de un proceso de auto organización.

Como ya se ha dicho, la propuesta es analizar la realidad de las organizaciones en el marco del llamado paradigma de la complejidad.

Como expresa Manucci (2004) *... las organizaciones son sistemas de retroalimentación que generan comportamientos complejos donde los eslabones que unen la causa y el efecto están rotos. El orden diseñado mentalmente es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de un proceso de auto organización*".

Reafirmando, las organizaciones se muestran como sistemas alejados del equilibrio, en los que se hace característica su inestabilidad, la presencia de fenómenos autoorganizativos y en los que predominan procesos de carácter no lineal, imprevisibles (emergentes).

Todas estas características tienen que ver con el funcionamiento organizacional e influyen en su capacidad de adaptarse y persistir (Contrera Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012).

Cuando las organizaciones permanecen largo tiempo en estado de estabilidad, corren peligro de anquilosarse, por el contrario, si permanecieran en zona inestable, podrían desintegrarse. Pero si operan alejadas del equilibrio (al borde del caos), emergen nuevos patrones de comportamiento a

fin de una mejor adaptación del sistema, que aumenta la capacidad para innovar y crecer de la organización.

Los fenómenos autoorganizativos se describen como la capacidad de desarrollar o cambiar sus estructuras internas de manera espontánea y adaptativa, con el objeto de hacer frente a su entorno (Ronn, 2011).

Respecto a los sistemas sociales, esta autoorganización se produce producto de una tendencia natural de los agentes de interactuar en formas complejas y dinámicas, intercambiar información, actuar y responder continuamente a la retroalimentación. A partir de esta dinámica interactiva es que se producen cambios que le permiten al sistema adaptarse (Contrera Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012, pág. 198).

La emergencia trata acerca como se desarrollan nuevas capacidades (patrones) como resultado de la interacción entre las partes del sistema. Los fenómenos emergentes surgen como nuevas e inesperadas estructuras, patrones y procesos e inciden en la autoorganización del sistema y, por ende, en su adaptación.

La no-linealidad tienen que ver con una relación o función que no es estrictamente proporcional. En estos sistemas, la interacción entre agentes se caracteriza por la no certeza en los resultados.

Para tratar la adaptación de estos sistemas, primero debemos referirnos a los *sistemas adaptativos complejos* (CAS), que son la unidad básica de análisis y pueden ser: rasgos, personas, rutinas, etc. Representan entidades semiautónomas que pueden interactuar y cambiar su comportamiento a partir de esas interacciones. Estos agentes se encuentran en cualquier nivel y responden tanto a las presiones del entorno como a las internas que se generan cuando pugnan por la interdependencia y las restricciones resultantes del conflicto (Hazy, Goldstein, & Lichtenstein, 2007) (Lichtenstein, y otros, 2006).

Estos, debido a su diversidad y la retroalimentación logran continuamente favorecer el aprendizaje organizacional. En los sistemas sociales, este aprendizaje se logra cuando se fomenta la divergencia, la asimetría y la diversidad (Contrera Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012)

Entendido de esta manera, las organizaciones son comprendidas como sistemas adaptativos complejos y han de ser sometidas a un análisis focalizado en lo no lineal y lo emergente (Arbaiza, 2009).

Manucci (2004) propone que, en este marco, diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades. Que nuestra realidad es producto de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre

la organización y las personas involucradas, por lo que se hace necesario cambiar el foco hacia las personas y las interacciones. La gestión de la incertidumbre está en las relaciones y en los vínculos. Las personas que las integran ya no son simples espectadores de las decisiones que toman otros, sino que se convierten en protagonistas a partir de sus interacciones.

El desafío del liderazgo en contextos complejos

Para gestionar en este nuevo contexto, dinámico y complejo es necesario diseñar nuevas herramientas para intervenir en las organizaciones y gestionar las relaciones entre los individuos; se hacen necesarias estrategias emergentes en vez de enfoques planificados y diseñados.

Esta realidad nos plantea la duda si todavía es esperable que los líderes sean capaces de visionar un futuro hacia el cual guiar a sus organizaciones, o que puedan hacer uso de su influencia para alcanzar los objetivos organizacionales, o que el uso de esa influencia, basada en la linealidad, los lleve a un futuro deseado (Brown, 2011).

El liderazgo tradicionalmente entendido se basa en la influencia interpersonal, relacionada al reduccionismo y al determinismo. El primero, como un intento de entender el todo, y el segundo basado en el supuesto de que, el conocimiento de conductas precedentes permite cierta predicción de eventos futuros.

Sin embargo, la teoría de la complejidad se basa en el *holismo*¹, por lo que se supone que no se puede comprender el todo a través de la focalización de una de sus partes. Además, existe un nivel básico de incertidumbre en cualquier sistema complejo.

Esto nos lleva a comprender que, en un sistema complejo no se puede predecir el futuro. Así, cuando analizamos el liderazgo bajo una mirada holística, la conceptualización de las partes es parcial e inciertamente determinante del liderazgo. En consecuencia, y como expresa Arbaiza (2009), “*desde la perspectiva de la complejidad, líderes y seguidores, con sus metas comunes no equivalentes al liderazgo*”. De esta manera, la conducta de los líderes y la respuesta de los seguidores no aseguran los resultados de un sistema de liderazgo (Arbaiza, 2009).

La teoría de la complejidad ofrece una nueva perspectiva al considerar al liderazgo en el marco de la idea de un (CAS). De esta manera, las relaciones se basan en las interacciones entre agentes heterogéneos y redes de agentes (Lichtenstein, y otros, 2006).

¹ Holismo: doctrina que se fundamenta en que el todo es mayor que la suma de las partes (Arbaiza, 2009)

De esta manera, el liderazgo como dinámica compleja, ve orden en un sistema que emerge de abajo hacia arriba producto de la interacción de los agentes, cambiando la visión establecida de un proceso de arriba hacia abajo hacia uno de abajo hacia arriba.

El liderazgo entonces es una dinámica de interacciones, que trasciende al individuo en solitario, producto de esas interacciones, la tensión y las reglas que rigen los cambios. Es definido de esta manera por Lichtenstein y otros (2006) como “... *el evento que se produce en un segmento percibido de acción, cuyo significado es creado por la interacción de los actores involucrados en la acción*”

La teoría del liderazgo en contextos complejos (CLT) permite el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación de los (CAS), mientras que se realiza una adecuada coordinación de control por parte de las estructuras organizacionales tradicionales para poder producir resultados alineados a los objetivos de la organización (Uhl Bien, Marion, & Mc Kelvey, 2007).

La CLT es un marco general que se contextualizada en un sistema burocrático que se construye a partir de tres funciones (Uhl-Bien & Marion, 2009):

- ✓ El *liderazgo adaptativo* se refiere a las acciones de adaptación, producto de la interacción de los (CAS) en su esfuerzo por ajustarse a las tensiones. No es un acto formal proveniente de una autoridad, sino que surge de la interacción entre agentes (por ejemplo: grupos de trabajo o individuos en conversación) como una dinámica informal.
- ✓ El *liderazgo administrativo* son las acciones de los individuos cuando éstas surgen desde una posición formal dentro de la organización (por ejemplo: la planificación y coordinación de las actividades). Se centra en la alineación y el control.
- ✓ Es función de la *habilitación del liderazgo* que catalicen las condiciones para que pueda operar el liderazgo adaptativo. Esta función la puede llevar cualquier miembro de la organización en cualquiera de sus niveles.
- ✓ Un cuarto elemento significativo es el *enredo*. Este describe la relación dinámica entre lo formal (el arriba hacia abajo) y las fuerzas emergentes adaptativas, permitiendo el trabajo en tándem de ambas fuerzas.

En definitiva, la teoría nos expresa que para que los (CAS) funcionen adecuadamente generando una capacidad de adaptación, la burocracia debe proporcionar una estructura de coordinación y orientación. Es este el desafío del liderazgo en contextos complejos, la gestión adecuada el enredo, para asegurarle a la organización una flexibilidad adecuada para enfrentar sus desafíos.

Es importante señalar que, si bien esta teoría destaca el liderazgo adaptativo, no descarta la necesidad de sostener un liderazgo individual que pueda desempeñar un papel en la interacción con esta dinámica.

Entonces, al comprenderla debemos asumir al comportamiento de las personas involucradas en el liderazgo de manera totalmente distinta, lo cual involucra cambios en sus actitudes, competencias y modelos mentales.

Debemos abandonar el líder héroe y debemos avanzar en individuos auténticos, sabedores de sus vulnerabilidades, que toleren la ambigüedad, las paradojas y las contradicciones y que acepten la existencia de eventos que, aunque sean mutuamente excluyentes, pueden existir de manera simultánea (Contrera Torres, Barbosa Ramirez, & Castro Rios, 2012)

El liderazgo adaptativo

Este es un liderazgo considerado en términos de trabajo adaptativo, al que Heifetz (1997, pág. 49) define como *“el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta”*.

Ya no tiene que ver con seguidores influenciados por los deseos de un líder, sino con agentes que se reúnen para lograr resultados adaptativos.

Entonces, este liderazgo ya no es una facultad de un líder en la cúspide de la organización, sino de un liderazgo en todos los niveles de la organización, para lograr que sea trabajo de todos. Es una dinámica activa, de todos los días, no es una actividad de unos pocos, sino que todos pueden ser líderes y seguidores, en distintos momentos y para diferentes propósitos, de acuerdo con las circunstancias y los requerimientos del entorno (Maruri, 2009).

Este liderazgo requiere poner foco en las interacciones y en las personas, entendiendo la naturaleza compleja, no lineal y emergente de la organización.

La solución a los retos adaptativos reside en la memoria colectiva de los miembros de la organización, que tienen que utilizarse unos a otros como recursos.

Aquí no se trata de motivar a los subordinados, como en el concepto tradicional de liderazgo, más bien se trata de operar para favorecer ciertas condiciones.

Ante todo, este liderazgo debe comprender los contextos dinámicos y complejos en los que operan, para poder producir los necesarios cambios adaptativos.

Un momento de adaptación está relacionada con la experiencia de los agentes que interactúan y generan ese momento y la capacidad de su pensamiento crítico.

Uno de los conceptos fundamental para entender el comportamiento de los (CAS) es el concepto de no linealidad, la que proviene de las interconexiones ricas que definen a los sistemas complejos y la recurrencia² en los bucles de retroalimentación. No linealidad y recurrencia ameritan la atención del liderazgo ya que facilitan la comprensión de la dinámica compleja. (Uhl-Bien & Marion, 2009)

Siendo los agentes quienes, a través de sus interacciones, proponen las ideas que conducen a un futuro productivo, es necesario centrarse en su capacitación, su estimulación (creatividad) y en catalizar sus interacciones, proporcionando vínculos con las estructuras emergentes (Brown, 2011).

Las interacciones se producen entre agentes con distintas agendas. Estos agentes son heterogéneos, interdependientes y su vinculación es por necesidad, preferencia, perspectiva, responsabilidad, etc., pudiendo ser no cooperativa y hasta conflictiva. Mas que por una visión común, su relación es por una necesidad compartida (interdependencia). Estas interacciones no lineales ayudan a los (CAS) a ser sumamente adaptativos y a dar respuestas emergentes que ayuden a clarificar la incertidumbre (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Para beneficiar estos procesos se deben favorecer los flujos de información mediante la creación de redes de relación e interdependencia, que inyecten ideas y la información en el sistema para reflexionar y procesar. Este trabajo en red demandará un pensamiento sistémico (Brown, 2011).

Las interacciones son fundamentales, ya que esta perspectiva requiere un examen realista en la producción de resultados socialmente útiles, es decir sopesar la interpretación de un problema y sus fuentes de datos, cotejándolas con otras interpretaciones.

Pero esta interacción debe ser dinámica, y con esto se quiere decir que los individuos dentro de un sistema responden más a las necesidades inmediatas, las preferencias, las presiones, conflictos y a la información, porque se trata de aspectos de los que están al tanto y los afecta directamente. La toma de decisiones está fuertemente afectada por necesidades locales. Por ello, se deben fomentar las condiciones para que se den las interacciones dinámicas.

Otro aspecto importante es herogeneidad, que se refiere a las diferencias entre los agentes tanto humanos y físicos (habilidades, preferencias, información, tecnología, técnicas o visiones del mundo). Esto conlleva a que los agentes deban trabajar a través de sus diferencias, produciendo

² Recurrencia: cualquier actividad puede alimentarse de nuevo sobre sí misma (Uhl-Bien & Marion, 2009).

respuestas innovadoras (no lineales), llevando al sistema a trabajar a través de las restricciones conflictivas (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Como expresa Stacey, las organizaciones para enfrentar estos nuevos desafíos deben *operar lejos del equilibrio* (Manucci, 2004), a partir de nuevas ideas, innovación y fuerzas desestabilizadoras típicas de la complejidad. Solo el desequilibrio nos lleva a ser creativos, a cambiar y adaptarnos. En lugar de luchar por el equilibrio, este liderazgo debe aceptar y generar fuentes de desestabilización y desorden que alteren los patrones existentes de comportamiento.

Pero como expresa Heifetz (1997) hay que *regular el malestar*. Aquel desequilibrio debe ser regulado entre que se sienta la necesidad de cambiar y que se dé tiempo a la gente a aprender, a no sentirse abrumada.

Todos estos aspectos donde se requiere que los miembros asuman la responsabilidad de la problemática planteada, resulta angustiante para ellos. Tienen que asumir nuevos roles, nuevas conductas, nuevos valores y nuevos enfoques para trabajar (Heifetz & Laurie, 2001).

No es una situación fácil, hay una relación directamente proporcional entre el riesgo y el cambio adaptativo, cuanto más profundo es el cambio y más conocimiento se requiere mayor resistencia habrá (Heifetz & Linsky, 2016, pág. 27).

Por esa razón las personas tratan de aferrarse a los supuestos del pasado, negando el problema o saltándose las conclusiones, buscando recobrar el equilibrio y experimentar menos estrés, evitando asumir las responsabilidades que el desafío complejo requiere. A estas pautas de respuesta a los desequilibrios se los denomina “*mecanismos de evitación del trabajo*”, y son similares a las rutinas defensivas (Heifetz R. , 1997, pág. 67).

Este liderazgo debe orientar a la gente hacia los desafíos de adaptación, que exigen trabajo y responsabilidad por parte de todos. En vez de dar respuestas a los problemas y de protegerlas de las amenazas externas, se debe permitir que sientan el efecto de la realidad, no hay que calmar el conflicto sosteniendo un malestar social adentro de la organización dentro de una gama tolerable, se debe alentar a generar nuevas relaciones, alentar la diversidad, desarrollar normas acerca de la asunción de responsabilidades, desafiar las normas, aprender los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y hay que ayudar a los otros a distinguir entre los valores inmutables de aquellos que hay que dejar ir.

Por último, este liderazgo debe proteger las *voces de liderazgo de la gente* (Heifetz R. , 1997), dando cobertura a las personas que apuntan las contradicciones internas de la organización.

Todo esto requiere del liderazgo adaptativo una estrategia de aprendizaje. Al ser una actividad en la que todos podemos ser líderes y seguidores, en una intervención puntual y desde cualquier posición de la organización, su desarrollo requiere un proceso de aprendizaje conjunto, tanto del individuo como de la organización (Brown, 2011).

En definitiva, como expresa Heifetz (Brown, 2011): a) el objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso; b) la medida del liderazgo es el progreso en la solución de problemas y c) las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta.

El seguidor

El liderazgo, es una actividad persona a persona. Dado que hay personas, debe haber seguidores.

Como seguidores Bastardoz y Van Vugt (2019) definen a *“los individuos que adoptan las metas del líder temporalmente o estructuralmente y aceptar libremente la influencia de los líderes”*.

A veces los líderes asumen el rol de seguidores. Los líderes eficaces son a la vez seguidores eficaces, desempeñando cada uno de los roles en distintos momentos.

Como ya se ha expresado, las características que se demandan de un líder no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante, sino que lo estarán en muchas personas solo parte del tiempo, así cuando las circunstancias cambian diferentes personas tendrán las perspectivas necesarias para desempeñar roles de liderazgo. (Schein, 2005, pág. 99).

De esta manera, los líderes pasan gran parte de su tiempo en roles de seguimiento, por ello es importante entender esta relación entre los líderes y sus seguidores.

Tradicionalmente se ha observado al seguidor como un agente pasivo e influenciable que espera el direccionamiento del líder. Esta posición no solo va perdiendo sustento en la medida que las organizaciones van formando a sus integrantes con un carácter más independiente, capaz de seguir su propia iniciativa; sino porque no es esperables que esos mismos líderes, capaces e independientes, luego en su rol de seguidor se convierta automáticamente en pasible e influenciable.

Como nos explica Kelley (1988) el seguidor no es una persona sino un rol, y lo que distingue líderes de seguidores no son características particulares, sino el rol que desempeñan.

Líderes y seguidor, entonces, comparten como propósito común que creen en lo que la organización está tratando de alcanzar y trabajan para que ello se cumpla (García Solarte, 2015).

Pero, de la misma manera que no todos los líderes son iguales, no todos los seguidores lo son y las características de éstos pueden alterar el impacto del liderazgo (Kelley, 1988).

Por ello, debemos examinar las formas en que los seguidores pueden desempeñar un papel activo en la configuración del impacto del liderazgo.

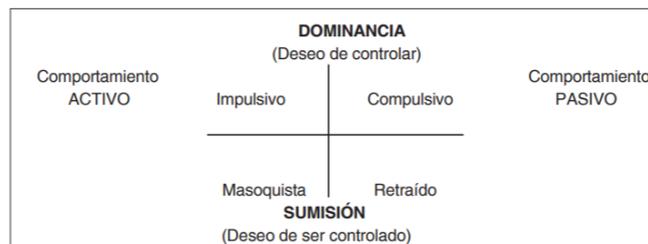
Existen diversas teorías que analizan la efectividad del seguidor, entre ellas (Zarate T. & Acosta P., 2012):

- ✓ Abraham Zalesnik en *The Dynamics of Subordinacy* (1965) clasifica los patrones y las dinámicas de los seguidores en cuatro grupos influenciados por el control y el comportamiento: impulsivos, compulsivos, masoquistas y retraídos.

El autor se basa en que los comportamientos de los seguidores se dan en respuesta a la relación con su líder y que esta relación se da en función de dos tendencias. La primera tiene que ver con la dominancia y la sumisión (deseo de controlar vs deseo de ser controlado) y la segunda con el comportamiento de los colaboradores, según estos sean activos o pasivos.

Esos grupos serán: a) el seguidor impulsivo será aquel que intenta dominar su relación con la figura de autoridad a través de la rebelión; b) el seguidor compulsivo es aquel que desea dominancia y control a través del comportamiento pasivo. Este individuo piensa de manera excesiva antes de actuar; c) el seguidor masoquista es aquel que desea el dolor sometándose al control y asertividad de la autoridad y c) el seguidor retraído se caracteriza por su falta de confianza, interés e involucramiento, lo que lo hace difícil de influenciar.

(Zarate T. & Acosta P., 2012)



Clasificación de los colaboradores según Zalesnik (Zarate T. & Acosta P., 2012)

- ✓ Chaleff en *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (1995) define que existen dos directrices que enmarcan la tipología de los seguidores, una que se refiere al grado de colaboración al líder y la otra que se refiere al grado con el cual se desafía al líder. Se desprenden entonces cuatro tipos de seguidores: a) los implementadores, quienes toman una orden y la cumplen sin cuestionarla, apoyan totalmente al líder y no lo desafían; b) los socios, les gusta ser tratados como iguales por los líderes, aunque los respetan. Son fuertes apoyadores, pero

cuestionan al líder cuando ellos lo consideran necesario; c) los recursos, que hacen únicamente lo que les es solicitado. Son obedientes, pero no tienen ni la inteligencia ni la valentía para desafiar al líder y d) los individualistas, que son colaboradores fáciles. Les gusta hacer las cosas a su manera, desafían al líder y no le brindan apoyo.

(Zarate T. & Acosta P., 2012)



Clasificación de los colaboradores según Chaleff (Zarate T. & Acosta P., 2012)

✓ Kallerman (What Every Leader Needs to Know About Followers, 2007) plantea una dinámica en evolución entre líderes y seguidores. Categoriza a los colaboradores en un *continuum* que va de sentir y hacer absolutamente nada a estar apasionadamente comprometido y profundamente involucrado. Será el grado de compromiso que tenga el seguidor para determinar su relación con el líder.

En ese *continuum* encontraremos colaboradores: a) aislados, que sienten un desapego total y están totalmente desinformados de lo que ocurre en su entorno, no les importa lo que les está sucediendo a sus líderes ni a su organización. Pasivamente apoyan el status con su inactividad; b) desentendidos (o espectadores), observan, pero no participan. Hacen cuando conviene a sus intereses; c) los participantes, se comprometen con su líder y con su organización; d) activistas, tienen energía y están comprometidos e invierten. Están listos, tanto a apoyar al líder como a desafiarlo y e) comprometidos el seguidor comprometido es un devoto de su líder. Está comprometido con su líder y con su organización, pero puede llegar a oponerse a su líder en favor de la organización.

(Zarate T. & Acosta P., 2012) (Castro, Clemenza, & Araujo, 2012)

Sentir y hacer absolutamente nada		CONTINUUM		Estar apasionadamente comprometido y profundamente involucrado	
Aislado	Desentendido	Participante	Activista	Comprometido	

Continuum de Kellerman (Zarate T. & Acosta P., 2012)

- ✓ Kelley en *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves* (1992) describe a los seguidores según el nivel de pensamiento crítico e independiente que demuestran y su participación activa. A partir de ello, identifica cinco estilos de seguidores basados dos dimensiones: la manera en la que piensan (son dependientes o independientes) y si son pasivos o activos al momento de involucrarse con la organización.

Las dimensiones responden a preguntas como, ¿los seguidores son pensadores críticos e independientes o esperan que el líder lo haga por ellos?, ¿están comprometidos a crear una energía positiva hacia la organización?

Las respuestas a esas preguntas son la base para los siguientes estilos:

- Estilo conformista: Asumen que la posición de autoridad del líder les da derecho a exigir obediencia, conocen su sitio y no cuestionan el orden social. Son individuos positivos, siempre del lado del líder, de quien esperan que piense por ellos y les de dirección. Hacen lo que el líder les requiere y una vez cumplida la tarea vuelven a preguntar que más pueden hacer. Al no pensar críticamente corren el riesgo de malinterpretar a su líder e ir por el camino equivocado. En ambientes complejos y dinámicos siguen la línea de acción inicial y pueden terminar en situaciones complicadas. En términos de iniciativa, el líder lo máximo que puede esperar de ellos es que regresen por nuevas instrucciones.
- Estilo Pasivo: En este estilo el seguidor no muestra ni un pensamiento crítico ni una participación activa. Es un individuo sin iniciativa ni sentido de la responsabilidad. Tienen comportamientos similares a los conformistas, pero sin el mismo entusiasmo. El líder debe estar empujándolos constantemente. Generalmente son producto de líderes controladores, autoritarios y coercitivos.
- Estilo alineado: Piensan por ellos, pero con demasiada energía negativa. Siempre interponen en la dinámica de la organización y de su líder dando bastantes razones para explicar porque no deberían hacer lo que se pretende. Sus respuestas son muy difíciles de prever. Según cuán cínicos sean respecto a su líder y sus orientaciones, pueden seguir su propio camino o asumir la posición de los seguidores pasivos. No ofrecen opciones positivas a su líder, no porque no las tengan, sino porque no están interesados en el éxito del equipo. En general, son inteligentes y se consideran los únicos capaces de enfrentar a sus jefes.
- Estilo pragmático: Son personas que actúan por conveniencia propia. Siempre están atento a su entorno e inmediatamente se adaptan ajustando su comportamiento hacia donde aquel se

mueve, manipulando a las personas y a la organización. Jamás serán los primeros en acompañar una decisión, pero siempre estarán acompañando las decisiones de la organización y de sus líderes. Es un seguidor que cuenta con algo de todas las dimensiones. Es un estilo tan influenciado por el líder y la organización, como por la personalidad del seguidor. Suele tratarse de respuestas adaptativas a una situación inestable. Estilo efectivo: Son seguidores estrella. Piensan por sí mismos, tienen energía positiva y son activos. Evalúan las decisiones de su líder, si acuerdan, le dan su total apoyo, pero si no, lo desafían de forma apropiada dando alternativas de solución. Tratan a todo el mundo por igual, sin importar el cargo y nunca evaden el conflicto ni el riesgo.

(Zarate T. & Acosta P., 2012) (Kalimuddin, 2018) (Castro, Clemenza, & Araujo, 2012)



Estilos de seguidores según Kelley (Zarate T. & Acosta P., 2012)

Son importantes también las distinciones que hacen Bastardo y Van Vugt (2019) respecto a que el estilo de seguidor está afectado por el estilo de liderazgo.

Un liderazgo basado en dominación que requiere personas que cumplan con las sanciones y las recompensas, fomenta seguidores pasivos, conformistas o sumisos.

Un liderazgo basado en el prestigio crea seguidores activos e inquisitivo, que usarán a esos líderes como modelos de quienes aprender.

Por último, cuando la situación requiere una respuesta rápida y coordinada, se suele recurrir al liderazgo carismático. Este liderazgo produce seguidores entusiastas, identificados y emocionados que se entregan a la influencia del líder.

Los seguidores efectivos son aquellos capaces de ejercer la iniciativa disciplinada en forma eficiente. Piensan críticamente sobre las intenciones del líder y planifican sus acciones según las mismas. Siempre están en condiciones de acercar un comentario constructivo (Kalimuddin, 2018).

Las atribuciones de un seguidor efectivo

Para entender la representación del seguidor se trabajó con las atribuciones. Kelley desarrolló el concepto de la atribución, que es una teoría que señala que el liderazgo es una atribución que las personas asumen acerca de otros individuos. Extendiendo este concepto, podemos caracterizar a los seguidores con una serie de atributos que las personas ven en los seguidores efectivos (Zarate T. & Acosta P., 2012).

✓ **Facilidad para relaciones interpersonales**

Este atributo tiene que ver al desarrollo de relaciones con las personas con las que trabaja o relaciones interpersonales con otros seguidores, a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y puntos de vista de como entender y hacer las cosas.

Lo deseado es que se cultive un clima de trabajo interpersonal con los otros miembros de la organización que incluya el respeto y las relaciones armoniosas en el lugar de trabajo.

✓ **Facilidad para las relaciones y funciones en grupo.**

Cuando la manera de trabajar mejor es en equipo una excelente relación con los demás es valorada.

Este atributo se fundamenta en la facilidad que tiene el seguidor en disminuir el conflicto con otros seguidores. Hace referencia a las expectativas que se crean en las otras personas con las que trabaja este individuo.

✓ **Tolerancia**

Se refiere a la empatía del seguidor. Su capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las diferentes formas de pararse ante la vida y los acontecimientos. Es respeto hacia la diferencia, aceptando la manera de proceder a los demás con aceptación y con espíritu pluralista.

✓ **Entendimiento conceptual**

Hace referencia a la habilidad que expresan los seguidores al entendimiento conceptual de los temas que se refieren a las decisiones o tareas a ejecutar.

✓ **Facilidad de aprender y enfrentar el cambio**

Organizaciones en permanente cambio requieren de miembros de esta dispuestos a sumir el cambio, enfrentarlo y aprender de dichos cambios.

Para ello se necesita de un pensamiento crítico, que requiere de la habilidad de reconocer los problemas, reunir e interpretar la información, valorar las evidencias y pensar posibles líneas de acción.

✓ **Facilidad para la comunicación efectiva**

La habilidad para comunicar requiere experiencia, coraje y habilidad. Se necesita que los colaboradores puedan comunicar nuevas perspectivas con respeto, tanto de manera verbal como no verbal.

✓ Consistencia como miembro de un grupo

Los buenos colaboradores confían y trabajan efectivamente con otros, creando un ambiente de apoyo mutuo.

✓ Facilidades para hacer contribuciones al grupo

La organización, a través de sus miembros debe crear una cultura de creatividad y debe apoyar el deseo natural de cada uno de ellos de contribuir con el grupo. El atributo no solo hace referencia a la colaboración del seguidor al grupo, sino también su habilidad para ayudar a construir esa cultura, donde todos deben contribuir.

✓ Inteligencia emocional

Según Goleman (en (Zarate T. & Acosta P., 2012)), es un atributo que permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social.

✓ Facilidad para apoyar a otros

Se trata del apoyo a las ideas innovadoras y creativas de los otros.

✓ Flexibilidad

Se refiere a habilidad de adaptarse al cambio, tanto de la organización como de la tarea y de poder priorizar.

✓ Motivación hacia el logro de resultados

Seguidores efectivos son aquellos que crean su propio significado de la vida. No persiguen metas impuestas ni por la sociedad ni por sus líderes. Como personas honestas que son, se aprecia en ellos su auto motivación, su capacidad de trabajar sin supervisión cercana para alcanzar el logro de resultados.

✓ Compromiso

Los seguidores efectivos están comprometidos con algo. Es un aspecto al que los líderes deben prestar atención, ya que ese compromiso no es hacia la persona del líder sino hacia ese objetivo.

✓ Valor

Se refiere a que son personas creíbles, honestan y valientes. Realizan sus contribuciones con un pensamiento crítico. Actúan de acuerdo a su propio punto de vista y estándares éticos y defienden lo que creen.

(Zarate T. & Acosta P., 2012) (Kelley, 1988) (Forbes Coaches Council, 2017)

En nuestras organizaciones, un seguidor efectivo no es un héroe, simplemente es un supervisor de cambio y progreso; y su importancia relativa es cada vez mayor en la medida que el liderazgo deja ser una posición para ser un rol.

El líder-seguidor en sistemas adaptativos

Como ya se ha dicho, las organizaciones y sus líderes deben aceptar trabajar con la complejidad. El éxito se encuentra en aprovechar el desequilibrio, el cambio y la innovación; la creación de un entorno que favorezca la emergencia y el aprendizaje organizacional, aumentando las interacciones entre agentes, permitiendo la incorporación de nuevas ideas, adquiriendo habilidades y comunicando y difundiendo el conocimiento.

Esta no es tarea solo de los líderes, sino que debe ser acompañada por todos los niveles de la organización, dentro de equipos formales e informales, con participación real (Olmedo, 2012).

Como expresa Lichtenstein (2006) las interacciones de un evento de liderazgo producen con el tiempo una identidad definiendo *quienes somos* y *que estamos haciendo juntos*. De esta manera la aparición de un objeto social se produce a través de la formación de una identidad social conjunta. Es de destacar que dicho objeto social surge de manera conjunta a través de las interacciones mutuas de sus creadores participantes. Dentro de esta construcción el mismo individuo puede ser líder o seguidor como agente en interacción.

Por ello, cuando intentamos identificar cuáles son las atribuciones de un líder o seguidor dentro de un (CAS), reconocemos que cualquiera fuera el rol, los individuos que actúan dentro de estos contextos deben contar con las mismas habilidades estratégicas complejas (Olmedo, 2012).

✓ Visión compleja

El proceso de auto organización se produce a través de la construcción de sentido. Este proceso es resultado de las interacciones de los agentes en todos los niveles, donde se ofrecerán diferentes soluciones, mucho más de las que cualquiera de ellos pudiera percibir individualmente.

Es que la realidad es una construcción conjunta entre muchos, para cada uno de ellos es subjetiva en sí misma. Toda experiencia individual depende del modelo mental de cada uno. Si los agentes de interacción no pueden ser conscientes de ello, se corre el peligro de entrar en un ciclo repetitivo donde se ve la realidad solamente desde la perspectiva personal.

Se requiere una visión compleja que permita ser consciente de las propias intenciones, para saber cómo cambiarlas, tener una percepción del mundo y poder participar en el proceso de aprendizaje.

Esta visión compleja, además, dará sentido sobre el posible comportamiento nacido en el proceso de interacción.

✓ Pensamiento complejo

Las organizaciones actuando en contextos complejos deben operar lejos del equilibrio. Una manera de ello es a través de la discusión, el conflicto y la controversia, que le permitirán al sistema auto organizarse.

Las personas deben tener la capacidad de interconectar distintas dimensiones de lo real de modo de pensar de manera creativa, que produzca procesos de toma de decisiones “no lineales”. Estos agentes de interacción deben saber estar en desacuerdo para lograr que la energía creativa generada por estas diferencias haga progresar a la organización.

✓ Sentimiento complejo

Como ya se ha venido diciendo, este liderazgo se basa en la interacción, debiéndose promover las conexiones entre los distintos sistemas adaptativos. Se requiere entonces, un entorno amigable que lo haga y estimule la creación y el aprendizaje.

Basándonos en que emociones positivas aumentan la energía y viceversa, es importante que los individuos sean capaces de mantener altos niveles de energía, centrándose en los aspectos positivos de cada situación.

✓ Conocimiento complejo

Este tipo de conocimiento nos permitirá enfrentar la auto organización y las propiedades emergentes con procesos de toma de decisiones más rápidas en virtud de mayor confianza y mejor capacidad de percepción. Las personas en interacción deben compartir el mismo idioma y simbología y seguir reglas simples.

✓ Accionar complejo

Se basa en que las decisiones que se adoptan sean para beneficio del conjunto. Estas decisiones serán consideradas éticas, potenciando que otros actúen de acuerdo con ella, aumentando el bienestar común.

✓ Confianza compleja

Hace referencia a la necesidad de ubicuidad en la incertidumbre, gracias a la flexibilidad de la organización y de los individuos que la componen, permitiendo tomar ventaja del potencial creativo del caos.

✓ Ser complejo

Se basa en la importancia de las interacciones a todos los niveles de la organización. Para ello sus miembros deben estar abiertos a un proceso de conocimiento continuo a base de relaciones, donde siempre hay una oportunidad de aprender.

Además, estos miembros deben tener una comprensión global de la organización, libre de separaciones departamentales.

(Olmedo, 2012)

Conclusiones

Como hemos visto las condiciones en las que operan las organizaciones han cambiado, sumergidas en contextos complejos se ha debido analizar a las mismas en el marco del paradigma de la complejidad, considerándolas un sistema complejo por si mismas de base social, política y técnica.

Estas organizaciones en cuyo seno actúan todas las propiedades y características de un sistema adaptativo complejo y que son consideradas como tales, nos llevan a repensar el sistema de liderazgo abandonando los conceptos tradicionales. El liderazgo es entonces una dinámica que se define como un *“evento que se produce en un segmento percibido de acción, cuyo significado es creado por la interacción de los actores involucrados en la misma”* (Lichtenstein, y otros, 2006).

La Teoría del Liderazgo en Contextos Complejos nos presenta al liderazgo adaptativo, como una fuerza emergente de abajo hacia arriba, que se caracteriza por contar con agentes que se reúnen para lograr resultados adaptativos.

En este proceso de interacciones líderes y seguidores ya no es una posición, sino un rol que actúa en todos los niveles de la organización y cuando las situaciones cambian diferentes personas cumplirán dichos roles alternativamente.

Así, de la misma manera que le reconocemos atribuciones especiales a los seguidores eficaces, para los agentes en interacción en ambientes adaptativos en ese rol líder-seguidor mencionado hay una representación social propia.

Son personas preparadas para el debate y la diversidad, que aceptan el desafío de trabajar con otros y de buscan diferentes opiniones que le permitan ver la realidad desde otros puntos de vista. Que trabajan con conceptos paradójicos, de una manera compleja, en la discusión y la diversidad, que permita que los sistemas se autoorganicen. De actitud positiva, creadoras de ambientes amigables, que creen confianza y estimulen la creación y el aprendizaje. Distantes del control y la previsión, abiertos a la emergencia y listos a los cambios inesperados y a analizarlo como posible nuevas oportunidades. Deben ser intuitivos, reflexivos y propensos a la comunicación. Manejarse con ética

y en pos del bienestar general. Por último, estos agentes deben tener una mirada holística de su organización, siendo conscientes de las consecuencias de sus decisiones en un sistema interconectado.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza, L. (2009). *Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión*. Obtenido de mba & educación ejecutiva: americaeconomica.com
- Bastardo, N., & Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The leadership quarterly*(30), 81-95. Obtenido de www.journals.elsevier.com
- Brown, B. (2011). Complexity Leadership: An Overview and Key Limitations. *Integral leadership review*. Obtenido de integralleadershipreview.com
- Castro, E., Clemenza, E., & Araujo, R. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 251-255. Obtenido de www.redalyc.org
- Contrera Torres, F., Barbosa Ramirez, D., & Castro Rios, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicancias para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 193-206.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- Forbes Coaches Council. (2017). *16 esencial leadership skill for the workplace of tomorrow*. Obtenido de Forbes: www.forbes.com
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes CEMES*(34), 155-184.
- Hazy, J., Goldstein, J., & Lichtenstein, B. (2007). *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*. EUA: ISCE Publishing.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R., & Laurie, D. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*. Obtenido de www.hbr.org
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2016). *Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para manager*. Buenos Aires: Paidós.

- Kalimuddin, M. (2018). La aplicación práctica de la teoría del seguidor en el mando tipo misión. *Military Review*.
- Kallerman, B. (2007). What Every Leader Needs to Know About Followers. *Harvard Business Review*, www.hbr.org.
- Kelley, R. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*. Recuperado el 18 de mayo de 2019, de [hbr.org](http://www.hbr.org)
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Management Department Faculty Publications*(8). Obtenido de <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/8>
- Manucci, M. (2004). La gestión de la incertidumbre. El desafío del liderazgo en contextos inestables. *Técnicas administrativas*. Obtenido de www.cyta.com.ar
- Maruri, I. M. (2009). Liderazgo adaptativo y autoridad. *Cuadernos de liderazgo*(19). Barcelona: ESADE. Obtenido de itemsweb.esade.es
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Olmedo, E. (2012). The Future of Leadership: the new complex leaders' skills. *Academic Research Journals*, 79-90.
- Ronn, H. (2011). *Complexity and Leadership: Conceptual and Competency Implications*. (S. University, Ed.) Obtenido de scholar.sun.ac.za
- Uhl Bien, M., Marion, R., & Mc Kelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*(18), 298-317. Obtenido de www.sciencedirect.com
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *Management Department Faculty Publications. Paper 38*. Obtenido de digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/38
- Zarate T., R., & Acosta P., J. C. (2012). Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y liderazgo eficaces. (U. EAN, Ed.) *Escuela Administración de Negocios*(73), 96-115. Obtenido de www.redalyc.org