

Líderes y seguidores: una relación dual

Elizabeth Castro¹, Caterina Clemenza² y Rubén Araujo³

¹Facultad de Humanidades y Educación, ²Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

³Departamento de Ciencias Humanas, Coordinación de Postgrado e Investigación, Núcleo Costa Oriental del Lago, Universidad del Zulia. Cabimas, Venezuela

Lizcas8@gmail.com, caterinaclemenza@yahoo.es, raraujove@yahoo.es

Resumen

El tema de liderazgo ha sido ampliamente estudiado, sin embargo, de su contraparte, los seguidores, son escasos los estudios al respecto. El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías y definiciones. El concepto más difundido y aceptado es que éste es un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona que lidera y otra que lo sigue. Desde este punto de vista, el presente artículo tiene como propósito reflexionar sobre el liderazgo y su relación con los seguidores. La metodología está centrada en un análisis documental, asumido como proceso reflexivo, soportado en el análisis e interpretación de los enfoques teóricos planteados por Kelly (1992), Daft (2006), Cesares (2004), entre otros. A manera de conclusiones se destaca que el liderazgo es una acción que requiere de dos actores clave: líder y seguidores, y que el estilo o tipo de liderazgo elegida por el primero, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los segundos.

Palabras clave: liderazgo, seguidores, relaciones.

Leaders and Followers: A Dual Relationship

Abstract

The issue of leadership has been widely studied; however, there are few studies of its counterpart, the followers. The field of leadership is very diverse and includes a wide range of theories and definitions. The most widely disseminated and accepted concept is that this is a natural process of influence that occurs between a person who leads and another who follows. From this viewpoint, this paper aims to reflect on leadership and its relationship to followers. The methodology is centered on documentary analysis, assumed to be a reflective process, supported by analysis and interpretation of the theoretical approaches presented by Kelly (1992), Daft (2006) and Caesares (2004), among others. In conclusion, the study emphasizes that leadership is an action that requires two key players: the leader and the followers, and the type of leadership style chosen by the first is closely related to the maturity and characteristics of the second.

Keywords: leadership, followers, relationships.

Introducción

El estudio del liderazgo en las organizaciones permite realizar una serie de reflexiones en torno a este tema, en este sentido, Maureira (2004), expresa que el mismo, es un tema muy estudiado, pero, aún inacabado. Kelley (1992), expresa que sólo en los últimos años, han adquirido los términos “líder” y “seguidor” sus connotaciones recientes. En este sentido, Lussier y Achúa (2002:211) mencionan que “dado que los líderes son más visibles que los seguidores, la mayor parte de la bibliografía sobre liderazgo se ha centrado en los líderes y ha ignorado el papel que desempeñan los seguidores en los aciertos y fracasos de las organizaciones”

Líderes y seguidores, una relación dual

El liderazgo es una relación dual, esto se observa al analizar los conceptos sobre liderazgo planteados por diversos autores, tal como se presenta en la Tabla 1.

Cada una de las definiciones hacen énfasis en algunos de los elementos que conforman el concepto de liderazgo, estos son: convencimiento, desarrollo, habilidad, unión de grupo, motivación de grupo, comunicación, capacidad, proceso, guía, influencia, objetivos, y división de trabajo en la organización. Asimismo, se afirma que la organización es donde el liderazgo aplica los elementos, y reconoce al

hombre a partir del conocimiento sus comportamientos, habilidades e interacciones con los otros hombres y con su escenario, con la finalidad de lograr la visión, la meta u objetivo en la organización.

Los conceptos resaltan la influencia que según Lussier y Achúa (2002) representan el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. Esta relación de influencia entre los líderes y los seguidores, significa que los actos y actitudes de los segundos, influyen en la persona que está en un puesto de liderazgo.

Esta afirmación es reforzada con el planteamiento que al respecto hace Kelley (1992), éste autor, establece que los conceptos de liderazgo y seguidor forman una dialéctica, el uno depende del otro para su existencia y significado. Al respecto, Daft y Lane (2006) expresa que tanto el papel del líder como el del seguidor son preactivos, es decir, juntos pueden alcanzar una visión compartida.

El concepto de Liderazgo en forma general se caracteriza por; las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. En este sentido, se plantea la relación que puede verse en la Figura 1.

Por otra parte, el concepto de liderazgo está cargado de numerosos mitos que dificultan su implantación y desarrollo, es una actividad auténticamente accesible para el indi-

Tabla 1. Conceptos de liderazgo.

| Autores | Definición |
|---------------------------------|--|
| Stoner, J. y Wankel, Ch. (1990) | liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo |
| Lussier, R. y Achúa, C. (2002) | proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio |
| Chiavenato, I. (2005) | establece que el liderazgo es el proceso de dirigir el comportamiento de las personas por una vía que les permita alcanzar algunos objetivos |
| Maxwell, J. (2005) | El liderazgo es aquel que tiene la capacidad de influencia a través de la cual los subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. |
| Trechera, J. (2003) | Es el conjunto de habilidades y funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros |
| Castro, A. y Lupano, M. (2007) | Define el liderazgo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional |
| Daft, R. y Lane, P. (2006) | El liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten. |
| Kertész, R. (2010) | Proceso de influencia sobre la conducta del individuo o grupos |
| Adán, P. (2011) | Proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes |
| García, M. (2011) | Capacidad de influir sobre otros |

Fuente: Castro, Clemenza, Araujo (2012).

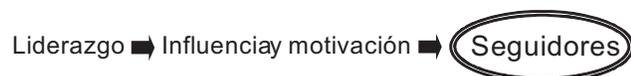


Figura 1. Relación concepto de Liderazgo. Fuente: Propia.

viduo normal, lo importante es ser capaz de movilizar en alguna medida a otras personas, influyendo en su conducta (Suárez y Gáldiz, 2000).

Casares (2004) establece que normalmente se piensa en el líder como un individuo aislado que conduce las aspiraciones y metas de un grupo, que como un héroe solitario toma las banderas y logra las victorias requeridas para el triunfo. Nada más lejos de la concepción esencial del liderazgo. Éste es un fenómeno dual, no existe líder sin seguidores, pero, manifiesta que esta concepción es errada, por cuanto, el liderazgo es un fenómeno dual, no existe sin seguidores, es la condición para que éste se pueda dar. De acuerdo a lo expuesto, se ha podido observar que en este proceso dual de liderazgo y seguidores, la influencia es mutua: el líder influye sobre sus seguidores y también es influido.

Seguidores

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder según Lussier y Achúa, (2002:7), Sólo en los últimos

cien años, aproximadamente, han adquirido los términos “líder” y “seguidor” sus connotaciones recientes (Kelley, 1992). Lo expresado hasta ahora ha reflejado la importancia de los seguidores como piezas clave en el logro de los resultados gerenciales, sin embargo, a pesar de esto, no existen muchas investigaciones sobre el tema.

Kelley (1992:18) afirma que pocas investigaciones se han realizado tomando en cuenta que los seguidores están totalmente influenciados por el estilo de comportamiento de su líder inmediato. Resalta este autor la importancia de los seguidores al establecer que la actuación del seguidor representa para la organización del 70% al 80% del logro de los objetivos, asimismo, en esta relación dual ejerce influencia la madurez psicológica demostrada por el seguidor, es decir, la disposición, motivación y compromiso que tenga éste para realizar las funciones o tareas encomendadas en el trabajo.

Teorías que sustentan la relación líderes-seguidores

En el campo gerencial, presenta esta influencia líder-seguidor en su teoría, en la cual describió dos formas de dirección a los cuales denominó teoría X y teoría Y. El autor parte del supuesto que un estilo de dirección genera un estilo de comportamiento en los subordinados.

Esta teoría planteada por McGregor (1960), refleja los inicios dentro de la teoría gerencial sobre la importancia de la influencia entre directores y dirigidos y sobre todo, como ésta relación y sus consecuencias afectan el logro de los objetivos organizacionales, debido a que, en esa relación un líder en un momento determinado puede generar un prototipo de trabajador negativo para la organización como es el caso del tipo X, el cual según el autor, no es creativo, le gusta que le den órdenes y debe ser controlado en todo momento para que realice sus funciones, o por el contrario, el director puede generar un estilo Y, que se caracteriza por su compromiso con el trabajo, no le gusta que los controlen, son creativos y participativos, entre otros. McGregor (1960), presenta desde esta perspectiva dos extremos totalmente opuestos, no existen para este autor términos medios en el comportamiento de las persona en las organizaciones.

Fiedler (1985), parte de la forma en la que los líderes modifican su comportamiento para adecuarlo a las situaciones. Plantea tres variables que determinan si una situación es favorable para el líder, en especial a sus seguidores. Por tanto, la esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, es decir, un intercambio recíproco de influencia.

En este orden de ideas, Blake y Mouton (1964), plantean su famosa rejilla sobre el estilo de liderar. Para ellos, existirían dos variables básicas en el ejercicio del liderazgo: las personas sobre las que se ejerce y los objetivos que se pretenden seguir, al combinar ambas variables, según los autores, pueden obtenerse 5 estilos de liderazgo y su influencia en los seguidores. El estilo 9.1 se le conoce como dirección por tareas, está centrada en la producción, el líder es exigente en el cumplimiento de las tareas, controlador, espera de los seguidores cumplimiento a las órdenes; el estilo 1.1 es la dirección empobrecida, se le considera a los seguidores flojos e indiferentes. El estilo club campesino (1.9), se caracteriza por la buena camaradería entre líder-seguidor. En el estilo 9.9 la dirección es de equipo, hay interés en la gente y se logra la integración de ésta con la producción, el quinto estilo es el modelo de dirección 5.5 se aplica la norma, se es justo sin caer en relajos en la organizacional. En este sentido, Blake y Mouton (1960), establecen que la forma de liderar está directamente relacionada con el comportamiento del seguidor, presentando de esta manera la relación dual entre líderes y seguidores.

Un elemento importante a ser tomado en cuenta

Posteriormente, Kelley (1992) evaluó el desempeño de los seguidores basado en dos preguntas fundamentales:

¿pueden las personas pensar por su cuenta como aceptar activamente el papel de seguidor? Sin lugar a dudas que al aceptar el papel de seguidor surge la otra interrogante complementaria: ¿no compromete una actitud a seguir órdenes; en otras palabras, a dejar que sea otra persona la que piense? En este sentido, el autor planteó dos dimensiones en las cuales se mueve el pensamiento de acción de los seguidores, “modo de pensar crítico independiente” y “participación activa”, contrario al modo de pensar acríco dependiente y participación pasiva. Según el autor, los mejores seguidores toman la iniciativa, asumen su responsabilidad, participan activamente, saben ponerse en marcha y no se limitan

Pensar de forma crítica independiente implica estar consciente de los efectos que la conducta propia y la de los otros tienen para el propósito de alcanzar la visión de la organización, discernen los efectos que el comportamientos de las personas tienen para la posibilidad de alcanzar las metas, hacen críticas constructivas y aportan su creatividad a favor de la organización, mientras que un pensador acríco y dependiente implica pensar tan sólo en las posibilidades que se le plantean, no contribuye a cultivar la organización y acepta las ideas del líder sin pensar.

En consecuencia, a partir de estas dimensiones Kelley (1992) plantea cinco estilos de seguidores, el conformista, pragmático, ejemplar, pasivo y alienado. El estilo de seguidor conformistas asume que la posición de autoridad del líder les da derecho a exigir obediencia y acomodación, conocen su sitio y no cuestionan el orden social. Al contrario que los seguidores alienados, los conformistas puntúan alto en la escala de la participación activa y bajo en la del modo de pensar independiente.

El problema está en que estos seguidores dejan una parte demasiado grande de la actividad intelectual en manos del líder.

Los pragmáticos, son vistos por los líderes como sensibles a los cambios de políticas, son “jugadores profesionales” que manipulan a otras personas y a la organización en beneficio propio. Algunos líderes sugieren que los pragmáticos son sensibles a los cambios, que son jugadores que manipulan a otras personas y a la organización en beneficio propio. Evitan mantener una postura firme que pueda enfrentarles con la gente importante. Mantienen los conflictos a un mínimo y siempre cuentan con una excusa apropiada, con su correspondiente rastro de papel en caso de fracaso.

Kelley (1992), manifiesta que el estilo pragmático está tan influido por el líder y la organización como por la personalidad. A menudo, se trata de una respuesta adaptativa a una situación inestable y bien organizativa.

Los seguidores pasivos, dejan que su jefe inmediato piense por ellos y no desempeñan sus obligaciones con entusiasmo. Por la influencia del líder no tienen iniciativa, tampoco sentido de responsabilidad, desean una supervisión constante cuando llevan a cabo una tarea asignada y jamás se aventuran más allá de éstas. El seguir de manera pasiva es, a menudo, una respuesta a las bajas expectativas del líder, el cual en su relación con el seguidor no fomenta ni explora las potencialidades de éste.

Los alienados, según el autor, se sienten profundamente infelices con su trabajo, Dirigen la hostilidad resultante contra el mismo líder, a la larga provocan el resentimiento del líder y de otros seguidores. Contrarios a estos estilos de seguidores se encuentran el estilo ejemplar los cuales en su relación con el líder ponen todo su talento al servicio de la organización y sus líderes, asumen sus responsabilidades cabalmente.

Por otra parte, Kellerman (2007) plantea la dinámica en evolución entre líderes y seguidores, y ofrece una tipología que los ejecutivos pueden usar para determinar y apreciar como sus seguidores son diferentes entre sí. Usando el nivel de compromiso con un líder o grupo como factor de definición. La autora califica a los seguidores en cinco tipos: los aislados que sienten un desapego total, pasivamente apoyan el status con su inactividad. Los espectadores son polizones que sienten cierto grado de desapego según sus intereses personales. Los participantes, están lo suficientemente comprometidos como para invertir un poco de su propio tiempo y dinero para hacer un impacto. Los activistas, están muy comprometidos, han invertido fuertemente en personas y procesos y están deseosos de demostrar su apoyo u oposición y los incondicionales están tan comprometidos que incluso están dispuestos a morir por la organización.

Conclusiones

Se puede concluir que, dado que el liderazgo es una acción que requiere de dos actores clave: líder y seguidores, y el estilo o tipo de liderazgo elegido por el primero, guarda una estrecha relación con la madurez y características de los segundos.

Las organizaciones y los individuos son interdependientes. La gente forma parte de las organizaciones para satisfacer gran variedad de necesidades personales, económicas y sociales. Ni las organizaciones, ni los líderes pueden ser eficientes sin el esfuerzo y el talento de la gente. Para los líderes y teóricos abocados a los recursos hu-

manos y relaciones interpersonales, la tarea fundamental de un líder consiste en construir organizaciones y sistemas que establezcan la armonía entre las necesidades individuales y las organizacionales.

Referencias

- ADÁN, Pablo (2011). **Liderazgo la marca personal y comunicación**. LID Editorial. España.
- BLAKE Robert; MOUTON, Jane (1964). **El Modelo del Cuadro Organizacional**. Editorial Addison Wesley, México.
- CASARES ARRANGOIZ, David (2004). **Liderazgo. Capacidades para Dirigir**. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- CASTRO, Alejandro; LUPANO, María (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. **Boletín de Psicología**, No 89. Marzo 2007, 7-28.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thomson. México.
- DAFT, Richard (2006). **La experiencia del liderazgo**. Editorial Thomson. 3ra Edición. España.
- FIEDLER, Fred (1985). **A theory of leadership effectiveness**. New York: Mc. Graw Hill.
- GARCÍA, Mónica (2001). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. **Revista Pensamiento Psicológico**, Vol. 9, N° 16, 2011. Pp 41-54.
- KELLERMAN, Bárbara (2007) Lo que todo líder necesita saber acerca de sus seguidores. **Harvard Business Review**. Vol. 85. N° 12-2007. pag. 78-86.
- KELLEY, Robert (1992) Líderes y seguidores. Cooperación mutua en beneficio de la empresa. Editorial McGraw-Hill. España.
- KÉRTESZ, Roberto; ATALAYA, Clara; KÉRTESZ, Victor (2010). **Liderazgo transaccional**. ¿Cómo hacer que la gente haga? Editorial IPPEM. Argentina.
- LUSSIER, Robert; ACHUA, Christopher (2002). **Liderazgo**. Editorial Thomson. México.
- MAXWELL, John C. (2005). **Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás**. Colombia: Editorial Vida.
- Mc GREGOR, Douglas (1960). **El lado humano de las organizaciones**. Editorial McGraw Hill
- MAUREIRA, Oscar (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**. Vol. 2, núm. 1. 2004 <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol2n1/ResMaureira.htm>. [Consultado: Enero 2012].
- SUÁREZ-ZULOAGA; GÁLDIZ, Ignacio (2000). El liderazgo y sus mitos. **Harvard Deusto business review**, nov /dic N° 99, 2000, pp. 30-39.
- STONER, James; WANKEL, Charles (1990). **Administración**. Prentice Hall. México.
- TRECHERA, José (2003). **The Managerial Grid**. Houston: Gulf publishing. DDB, Bilbao.