Paracaidistas de rescate de la Fuerza Aérea suben por la escalera de un helicóptero *HH-60G Pave Hawk* el 7 de agosto de 2017 durante un entrenamiento de rescate marítimo diurno como parte del ejercicio *Stealth Guardian*, cerca de Dog Island, Florida. La imagen simboliza cómo los líderes deben ser conscientes del papel que desempeñan sus subordinados como seguidores. (Foto: Sargento Ryan Callaghan, Fuerza Aérea de EUA)

La aplicación práctica de la teoría del seguidor en el mando tipo misión

Teniente coronel Mikail Kalimuddin, Ejército de Singapur

En un artículo de 2014 titulado «Followership; Exercising Discretion», Ted Thomas y Paul Berg abordan la relación complementaría que existe entre el mando tipo misión y la teoría del seguidor (*followership theory*)[1]. Aunque el artículo presenta un argumento convincente de por qué los líderes militares que ejercen el mando tipo misión se beneficiarían de un entendimiento profundo de sus seguidores o subordinados, no proporciona una guía práctica sobre cómo las teorías sobre estos pueden aplicarse en el contexto del mando tipo misión. El objetivo de este artículo es ayudar a los líderes militares a poner en práctica la teoría a través de las siguientes cuatros preguntas: (1) ¿Cómo los diferentes tipos de subordinados responden al mando tipo misión? (2) ¿Cómo deberían los líderes militares interactuar con sus subordinados cuando ejercen el mando tipo misión? (3) ¿Cómo se deberían formar los equipos para maximizar su desempeño a través del mando tipo misión? y (4) ¿Cómo deberían los líderes militares formar a sus seguidores para ejercer mejor el mando tipo misión?[2]

Antes de profundizar en la práctica, un breve repaso de la sinergia entre el mando tipo misión y el seguidor será ilustrativo. El mando tipo misión es fundamental porque las operaciones militares «no se rigen por un control preciso, eficaz y ordenado»[3]. Mediante la creación de condiciones que empoderen a los seguidores, el problema de mantener el control en un ambiente operacional dinámico puede ser superado. Thomas y Berg demuestran cómo los seis principios del mando tipo misión se relacionan con las cinco dimensiones del seguidor valiente (*courageous follower*) de Ira Chaleff, específicamente la valentía para asumir la responsabilidad, la valentía para apoyar al líder, la valentía para cuestionar las decisiones del líder, la valentía para participar en la transformación y la valentía para emprender acciones éticas[4]. Entre los principios del mando tipo misión, dos en particular son muy sensibles a la calidad de los seguidores: la creación de equipos coherentes mediante la confianza mutua y el ejercicio de la iniciativa disciplinada[5].

Si bien el comandante es el principal responsable cuando se trata de facilitar el entendimiento, proporcionar la intención, emplear las órdenes de misión y aceptar los riesgos, los seguidores influyen considerablemente en la dinámica de equipo. El comandante es responsable por el desarrollo de equipos, pero su enfoque en esta tarea depende de las características de las personas que componen a los equipos[6]. El comandante debe saber qué hace a los miembros del equipo eficientes o ineficientes y cómo aprovechar y mitigar sus puntos fuertes y débiles para crear una dinámica positiva.

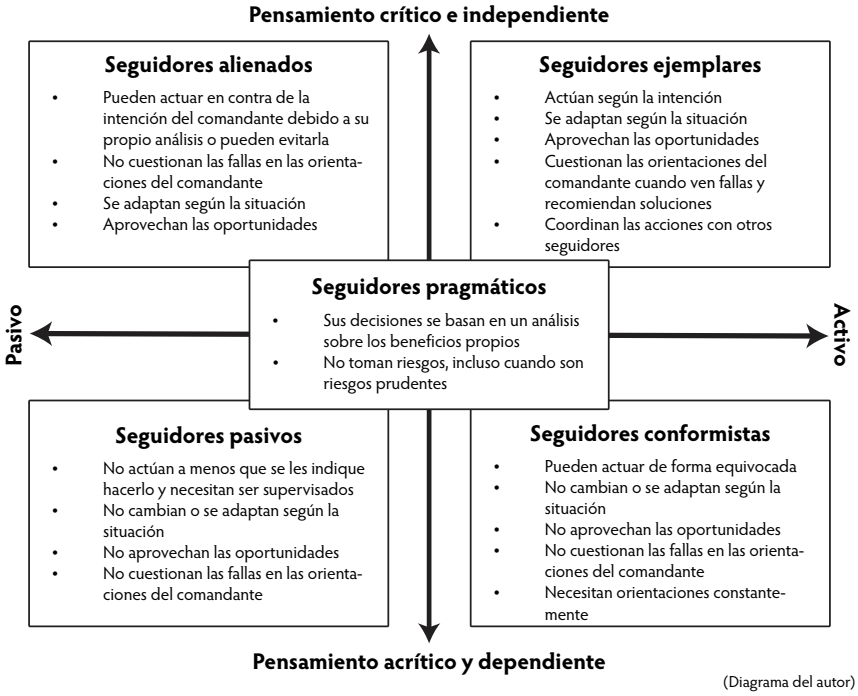
En el caso de la iniciativa disciplinada, los seguidores son incluso más importantes. No todos los individuos poseen los rasgos necesarios para ejercer la iniciativa disciplinada. El comandante debe anticipar las situaciones en las que sus seguidores podrían fracasar y formarlos para que con el tiempo puedan ejercer mejor la iniciativa disciplinada. La teoría del seguidor ayuda a los líderes militares a influir en sus subordinados y permite un mando tipo misión eficiente.

Es necesario una advertencia antes de abordar la aplicación de la teoría. El propósito de este artículo es demostrar que hacer el salto de la teoría a la práctica no es una tarea excesivamente compleja e incentivar a los líderes a reflexionar sobre cómo pueden integrar la teoría del seguidor en su estrategia de liderazgo. Como consecuencia, el tema de este artículo es introductorio y amplio, en vez de profundo y detallado. Las respuestas que se sugieren son provisionales y flexibles, no definitivas e inflexibles.

Las reacciones de los seguidores al mando tipo misión

Thomas y Berg señalan que «la doctrina del mando tipo misión espera que los oficiales sean seguidores ejemplares», pero esa suposición no refleja la realidad[7]. Un líder militar debe ser capaz de anticipar cómo los diferentes tipos de seguidores responderán al mando tipo misión. El concepto de tipos de seguidores, introducido en 1988 por Robert Kelley, ofrece una base teórica útil para responder la primera pregunta[8]. En pocas palabras, Kelley categoriza a los seguidores según el nivel de pensamiento crítico e independiente que demuestren y su participación activa. A partir de estos indicadores, Kelley identifica cinco tipos de seguidores: el ejemplar, el conformista, el pasivo, el alienado y el pragmático[9]. Al considerar las características asociadas con cada tipo de seguidor, es posible anticipar cómo los diferentes tipos de seguidores responderán al mando tipo misión (véase la Figura 1)[10].

Para la doctrina del mando tipo misión, los seguidores ejemplares son los seguidores ideales porque son capaces de ejercer la iniciativa disciplinada de forma



(Diagrama del autor)

Figura 1. Las reacciones de los seguidores al mando tipo misión

eficiente. Ellos piensan críticamente sobre la intención del comandante y planifican sus acciones según la misma. A medida que la situación se desarrolla, los seguidores ejemplares se adaptan y aprovechan las oportunidades que surgen. Están preparados para ofrecerle al comandante comentarios constructivos sobre cómo mejorar su comprensión, intención y órdenes. Otra característica de los seguidores ejemplares es su capacidad para «tejer una red de relaciones»[11]. En el mando tipo misión, esto significa entablar relaciones con elementos adyacentes para obtener un resultado mejor en general.

Los seguidores conformistas tienen energía positiva, pero si no piensan críticamente, corren el riesgo de malinterpretar la intención del comandante e ir por el camino equivocado. Incluso a medida que se desarrolla la situación, los conformistas probablemente continuarán siguiendo cualquier línea de acción inicial. Es fácil ver cómo esto puede acabar en una catástrofe cuando el ambiente operacional es complejo y dinámico. Los conformistas tal vez soliciten instrucciones nuevas si el enfoque actual no funciona, pero eso es lo máximo que el comandante puede esperar en términos de iniciativa. Por último, los conformistas aceptan las palabras del comandante como si estuvieran escritas en el evangelio, incluso si hay fallas evidentes. Los seguidores pasivos responden como los conformistas, pero sin el mismo entusiasmo; si el comandante no los empuja constantemente, no toman acción.

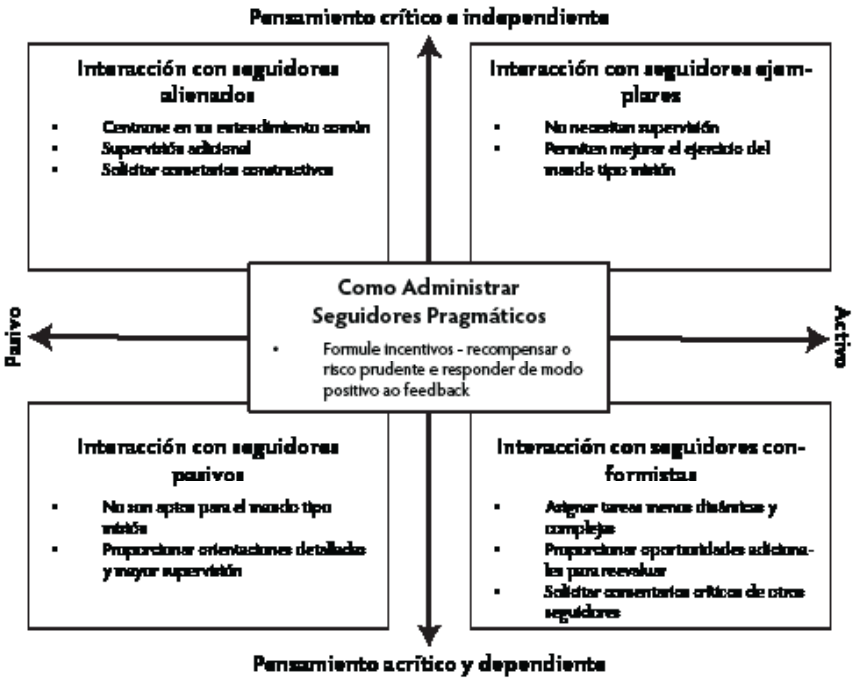
Los seguidores alienados son pensadores críticos que no tienen una motivación positiva y sus respuestas son las más difíciles de prever[12]. Dependiendo de cuán cínicos sean con respecto a su comandante y sus orientaciones, los seguidores alienados pueden optar por seguir su propio camino o simplemente actuar como los seguidores pasivos. Ellos no ofrecen comentarios constructivos a su comandante, no solo porque no los tienen, sino porque no están interesados en el éxito del equipo.

Los seguidores pragmáticos no son necesariamente pasivos o dependen de sus conocimientos, más bien, ellos actúan por conveniencia propia[13]. Una sola prioridad dirige sus acciones: la supervivencia propia. En el contexto del mando tipo misión, esto tal vez resulte en una pérdida de oportunidades e iniciativas ya que la supervivencia propia por lo general fomenta una actitud que evita los riesgos y se rige por el orden establecido.

Cómo interactuar con los seguidores

Los líderes militares deben anticipar que tendrán equipos con diferentes tipos de subordinados que pueden cambiar su estilo de seguir según el contexto. Aunque los líderes deberían intentar formar a sus subordinados para que se conviertan en seguidores ejemplares, también tienen la responsabilidad de *operar y mejorar* simultáneamente[14]. En la Figura 2 se proporciona un enfoque

El teniente coronel Mikail Kalimuddin es un oficial de artillería de campaña del Ejército de Singapur. Obtuvo una licenciatura en Ciencias Políticas y Economía y una maestría en Economía en Brown University; también es egresado del U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas.



(Diagrama del autor)

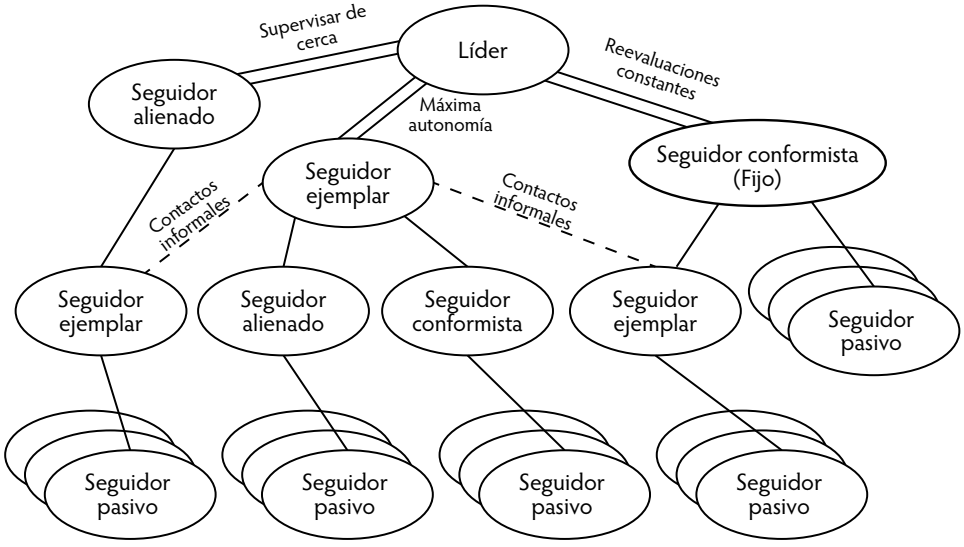
Figura 2. Interacción con los seguidores para el mando tipo misión

sobre cómo interactuar con los cinco tipos de seguidores para mejorar los resultados del mando tipo misión a corto plazo.

Los seguidores ejemplares son los mejores multiplicadores de fuerza del mando tipo misión. Los comandantes deben centrarse en cómo emplear eficazmente el mando tipo misión para que sus seguidores se sientan empoderados y contribuyan al máximo en el equipo.

Los seguidores conformistas pueden operar eficazmente bajo el mando tipo misión, pero los comandantes deben adoptar medidas para mejorar sus puntos débiles. Una de ellas podría ser asignar tareas que son menos complejas y dinámicas. Esto reduciría el riesgo de esfuerzos incorrectos que resultan de una comprensión deficiente de la intención del comandante o una falta de ajustes a los cambios de una situación. El primer enfoque no siempre será una opción viable, en particular en el ambiente operacional complejo actual. Una alternativa para el comandante sería proporcionar oportunidades adicionales que permitan evaluar el progreso y la validez del enfoque empleado. Algunas de estas oportunidades incluirían actualizaciones frecuentes, mayor control de las evaluaciones de desempeño o incluso más rotaciones en el campo de batalla con el mismo grupo de seguidores. Independientemente de la táctica que se elija, los comandantes deben asegurarse de obtener comentarios constructivos de otras fuentes y no conformarse con las respuestas siempre positivas de los conformistas.

Los seguidores pasivos por naturaleza no son aptos para el mando tipo misión. Los comandantes podrían intentar aplicar los enfoques recomendados para los



(Diagrama del autor)

Figura 3. Tipos de seguidores para los equipos del mando tipo misión

conformistas, pero seguramente se darán cuenta que el alto grado de supervisión e instrucciones detalladas necesarias es incompatible con la filosofía del mando tipo misión.

Con los seguidores alienados, los comandantes deberían prestar más atención al desarrollo de un entendimiento común como un medio para superar el cinismo. El desarrollo de una comprensión común no debe confundirse con ser prescriptivo ya que a los seguidores alienados probablemente les molestará la imposición de una perspectiva o enfoque específicos. Alguna supervisión adicional, como actualizaciones verbales o unos simples informes sobre el progreso, tal vez sea necesaria al comienzo para evitar una acción imprevisible o que se conviertan en seguidores pasivos. Teniendo en cuenta que los seguidores alienados son pensadores críticos, los comandantes deberían tomarse el trabajo de solicitar activamente comentarios constructivos de ellos y actuar en base a estos. Además de los logros a corto plazo, esto podría incentivar a los seguidores alienados a convertirse en seguidores ejemplares.

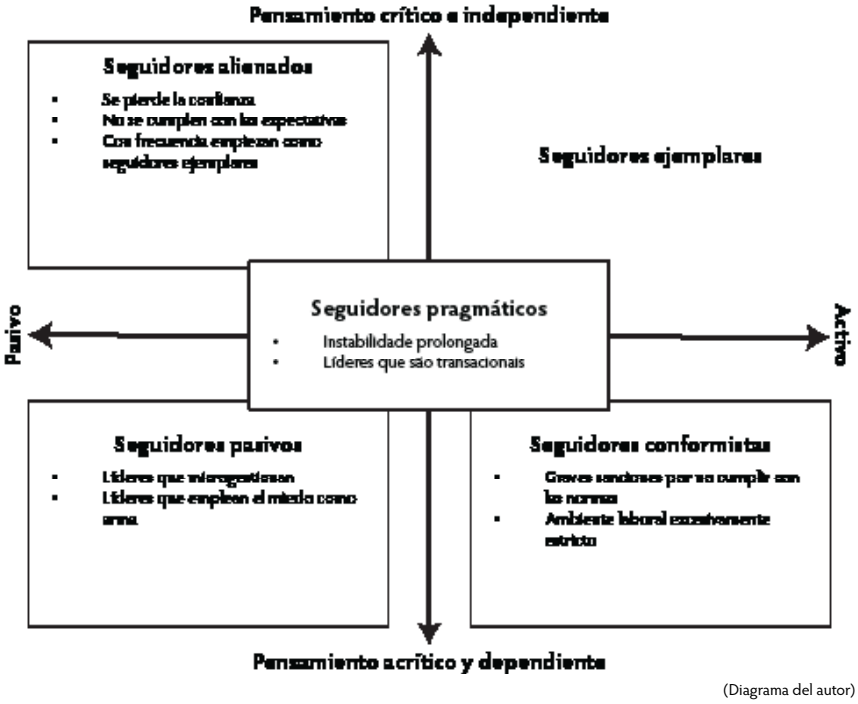
Por último, los seguidores pragmáticos responden a los incentivos[15]. A través de la creación de un ambiente que enfatiza y valora el mando tipo misión, el comandante puede motivar a los pragmáticos para que se conviertan en seguidores ejemplares. Como con los seguidores alienados, los comandantes pueden lograrlo respondiendo activamente a los comentarios constructivos. En particular para los pragmáticos, la toma de riesgos prudentes debería ser recompensada públicamente.

Los tipos de seguidores y los equipos

Tener a un líder que interactúe con todos sus seguidores de forma directa no es una opción en las grandes organizaciones por lo general. La Figura 3 muestra una estrategia que los líderes pueden emplear para estructurar a sus equipos con vistas a ejercer mejor el mando tipo misión. El objetivo es aprovechar los puntos fuertes y mitigar los débiles de cada tipo de seguidor.

En la medida que sea posible, los seguidores ejemplares deberían ser subordinados directos del líder. Así estarían mejor posicionados para utilizar sus sólidas habilidades interpersonales y crear una dinámica de equipo positiva. Además, el líder se beneficiaría al contar con un enlace directo a una fuente de comentarios constructivos importantes. Sin embargo, esto no es siempre posible. En muchas organizaciones, los conformistas avanzan a posiciones de liderazgo debido a esa actitud de «si se puede». Sin embargo, los líderes deberían tratar de colocar a los seguidores ejemplares en cada uno de los equipos. Además de influir positivamente en la dinámica de equipo, la organización se beneficiaría de la mencionada «red de relaciones» o contactos informales que los seguidores ejemplares son capaces de entablar[16]. Esto ayuda a fomentar la colaboración entre los equipos, que a su vez le permite a la organización optimizar su desempeño general en vez de suboptimizar a nivel de equipo. Dondequiera que haya conformistas en posiciones de liderazgo, el líder debe hacer evaluaciones con frecuencia para garantizar que su intención se está llevando a cabo, especialmente cuando la situación es dinámica.

A los seguidores alienados se les puede poner a cargo de equipos, pero los líderes deberían supervisar de cerca para observar como estos responden. Tal vez



(Diagrama del autor)

Figura 4. Causas de un seguidor ineficiente

el seguidor alienado se motive por la oportunidad de poder establecer la agenda del equipo, como también tener contacto directo con el líder. La organización se beneficiaría si un seguidor alienado se convierte en uno ejemplar. Por otro lado, el cinismo del seguidor alienado podría crear un ambiente tóxico y disfuncional en el equipo, en cuyo caso el líder debe estar preparado para intervenir rápidamente. De ser posible, el equipo debería contar con un seguidor ejemplar para fomentar la participación positiva con el resto de los miembros.

A corto plazo, los seguidores pasivos deberían ser colocados en lo último de la jerarquía organizacional para que el impacto de su estilo de seguir sea lo más limitado posible. Dicho esto, a menos que se realice un esfuerzo para que se conviertan en seguidores ejemplares, los seguidores pasivos seguirán siendo una carga para la organización.

Más que cualquier otro tipo de seguidor, el pragmático alinea su comportamiento con la cultura prevalente de la organización[17]. En vez de colocarlos en posiciones prescritas, los líderes deberían colocar a los pragmáticos en equipos donde hay incentivos que los motivan a contribuir de forma positiva, es decir, en equipos donde el pensamiento crítico y la iniciativa son la norma, en vez de la excepción.

El desarrollo de seguidores para el mando tipo misión

Los estilos de seguir no son fijos, « [los seguidores] pueden adoptar un estilo dependiendo de las circunstancias»[18]. La capacidad para seguir puede mejorar con el tiempo[19]. Los líderes militares deberían intentar que todos sus subordinados se conviertan en seguidores ejemplares a largo plazo para aprovechar al máximo el mando tipo misión. Para ello, los líderes primero deben comprender las razones por las cuales los individuos deciden adoptar ciertos estilos que no son los más adecuados (véase Figura 4)[20]. Al abordar las causas, los líderes pueden establecer las condiciones para que los seguidores mejoren su estilo de seguir.

En *Líderes y seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa* (*The Power of Followership*), Kelley analiza las causas de cada estilo de seguir[21]. En vez de ser el resultado directo de la personalidad individual, él sostiene que factores organizacionales a menudo motivan a las personas a adoptar un estilo de seguir poco efectivo. El estilo de seguir de los conformistas es producto de graves sanciones a los que no cumplen con las normas, como también un ambiente laboral excesivamente estricto y centrado en las normas. Cuando los líderes microgestionan y utilizan el miedo para garantizar el cumplimiento de las normas, los subordinados tienden a convertirse en seguidores pasivos. Los seguidores alienados a menudo comienzan como seguidores ejemplares pero se convierten en seguidores pasivos porque sus expectativas muchas veces no se cumplen o se pierde la confianza en el líder o en la organización. Los pragmáticos surgen cuando el clima organizacional es caracterizado por una inestabilidad continua. Un liderazgo transaccional también fomenta un estilo de seguir transaccional, que es una de las características de los pragmáticos. Si uno o más de estos factores están presentes en la organización, es probable que los líderes militares no tengan éxito en sus esfuerzos para desarrollar a seguidores ejemplares.

Además de resolver los problemas organizacionales que impiden un estilo de seguir eficiente, los líderes militares pueden desarrollar a sus subordinados asesorándolos y facilitando oportunidades que les permitan mejorar su forma de seguir[22]. Esto no es diferente del desarrollo de líderes, excepto que el entrenamiento y los comentarios constructivos se centran en las habilidades para seguir en vez de las habilidades para liderar. Para los seguidores conformistas y pasivos en particular, la experiencia de operar bajo el mando tipo misión puede ser una manera efectiva para mejorar su estilo de seguir. Sin embargo, los líderes tienen que proporcionar «observaciones, sugerencias y diálogo» para garantizar que sus subordinados puedan reflexionar sobre sus experiencias, esto se conoce en el Ejército de Estados Unidos como meaning making cycle for learning, en vez de adoptar estilos de seguir que no son efectivos[23].

Conclusión

La doctrina del mando tipo misión reconoce que las organizaciones militares requieren líderes y seguidores capaces[24]. Los líderes militares pueden prepararse mejor para el empleo del mando tipo misión a través de un entendimiento práctico de la teoría del seguidor, ya que esta beneficia a la organización y su funcionamiento. Cuando se trata de los retos operativos del día a día, estar familiarizado con los diferentes tipos de seguidor les permite a los líderes militares anticipar cómo los subordinados

responderán al mando tipo misión. Los líderes pueden acomodar su enfoque de gestión dependiendo del tipo de seguidor y organizar equipos de manera que aprovechen los puntos fuertes de los individuos mientras mitigan los puntos débiles. En lo que respecta al mejoramiento de la organización, la teoría del seguidor explica cómo los factores organizacionales pueden generar un tipo de seguidor que se torna ineficiente con el tiempo. Al mismo tiempo, la teoría proporciona un camino para el desarrollo de seguidores ejemplares, que a la larga significa un mando tipo misión más eficiente. ■

Notas

1. Ted A. Thomas y Paul Berg, «Followership: Exercising Discretion», *Journal of Leadership Education* 13, no. 4 (2014): págs. 21–35.

2. Este tema fue abordado por el Grupo de Estado Mayor 11A del U.S. Army Command and General Staff College durante el año académico de 2017 en la clase Leadership 205 del profesor Kevin Gentzler. Las reacciones del debate fueron incorporadas en este artículo.

3. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], Mayo de 2012), pág. 1.

4. Thomas y Berg, «Followership», págs. 25–28.

5. ADP 6-0, *Mission Command*, págs. 2–5.

6. *Ibíd*., pág. 10.

7. Thomas y Berg, «Followership», pág. 29.

8. Robert E. Kelley, «In Praise of Followers», *Harvard Business Review*, noviembre de 1988, accedido 25 de septiembre de 2017, https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers.

9. Kelley ha cambiado el nombre de los diferentes estilos de seguir a través de los años; sin embargo, todos se refieren a los cinco tipos de seguidores. Para una discusión más detallada de cada estilo, véase el libro de Robert E. Kelley titulado *The Power of Followership* (Nueva York: Doubleday, 1991), págs. 87–124.

10. Las respuestas de los seguidores fueron deducidas teniendo como base las características asociadas con los cinco tipos de seguidor de Kelley.

11. Kelley, *The Power of Followership*, págs. 148–50.

12. *Ibíd*., págs. 99–102.

13. *Ibíd*., págs. 116–17.

14. Carey W. Walker y Robert J. Rielly, «Crossing the Rubicon: An Introduction to Organizational-Level Leadership» (Command and General Staff College, agosto de 2013), pág. 6, accedido 24 de agosto de 2016, http://usacac.army.mil/sites/default/files/documents/cace/DCL/Crossing_the_Rubicon_An_Introduction_to_Organizational_Level_Leadership.pdf.

15. Kelley, *The Power of Followership*, págs. 116–77.

16. *Ibíd*., págs. 148–50.

17. *Ibíd*., págs. 116–17.

18. *Ibíd*., pág. 98.

19. Kelley, «In Praise of Followers».

20. La Figura 4 es una adaptación de T*he Power of Followership*, págs. 87–124.

21. *Ibíd*.

22. Kelley, «In Praise of Followers».

23. Carey W. Walker y Matthew J. Bonnot, «A Better Approach to Developing Leaders», *Army Press Online Journal* 16-16 (2016): págs. 1, 4–5.

24. Véase por ejemplo Marine Corps Warfighting Publication 6-10, *Leading Marines* (Washington, DC: U.S. GPO, 2 de mayo de 2016), pág. 2–19. «Los seguidores son la columna vertebral de cualquier organización eficiente puesto que sin seguidores leales y dedicados no podrían existir buenos líderes».