

# EL LIDERAZGO ENTENDIDO COMO UN PROCESO DE SELECCIÓN

## Resumen

El liderazgo puede ser explicado desde diferentes corrientes, algunas de ellas desde la posición de los seguidores. El presente trabajo explora la posibilidad de entender al liderazgo como un proceso de selección, donde los seguidores son aquellos que otorgan la condición de líder a un agente en virtud de la selección de la influencia que reciben de él. A través de una simulación basada en agentes, un espacio experimental, se explora el proceso de selección de los seguidores a partir de los procesos de influencia, independiente del estatus y la jerarquía de líder en la organización.

**Palabras clave:** Liderazgo formal, liderazgo informal, influencia.

## INTRODUCCIÓN

A pesar de los esfuerzos ingentes, el significado del liderazgo ha sido fuente de ambigüedad y confusión (Alvesson & Spicer, 2014), es por ello que los investigadores suelen definir el liderazgo de acuerdo a sus perspectivas individuales y los aspectos del fenómeno de mayor interés para ellos (Yukl, 2012). Además, las teorías de liderazgo tradicionales siguen dando prioridad a los líderes, limitándose a examinar, respecto al seguidor, sobre su grado de susceptibilidad a ciertos comportamientos o estilos de líder (Collinson, 2005).

El presente manuscrito acude a los planteamientos de Darden y Cain (1989) para explicar, a través de un ejercicio de abstracción teórica, lo que podría ser un proceso de selección en el ámbito del liderazgo, un asunto particular de las organizaciones sociales.

En el mencionado trabajo de Darden y Cain (1989), dichos autores examinan el concepto de selección natural, pero además presentan los argumentos necesarios que dan cuenta que el método denominado *abstracción teórica* puede ser utilizado para explicar otros procesos de variación y selección (enfoque evolutivo) en actividades tan complejas como lo son el proceso de selección para la formación de anticuerpos o el proceso de selección para la conformación de grupos neuronales, entre otros. Ahora bien, de acuerdo a esta perspectiva es posible aplicar la abstracción teórica para entender los procesos de selección en el ámbito de las organizaciones sociales, en particular en lo que respecta al liderazgo.

El trabajo se aproxima a considerar que el liderazgo puede ser estudiado como un proceso de selección mediado por las influencias recíprocas entre líderes y seguidores y además, establece que un líder, para obtener tal estatus deberá ser aceptado o seleccionado por los agentes de la organización. Para corroborar lo anterior, se acude al uso de una simulación basada en agentes para representar el proceso de selección y entender la abstracción formulada respecto al fenómeno en cuestión.

El presente trabajo, inicialmente, desarrolla los planteamientos de lo que se entiende por un proceso de selección para luego aplicarlos en el ámbito organizacional. Posteriormente se presenta la metodología utilizada, el procedimiento aplicado y las conclusiones del estudio.

## EL PROCESO DE SELECCIÓN

La abstracción teórica, según Darden y Cain (1989), proporciona un esquema que crea instancias para construir una teoría real; delinea componentes típicos de un tipo determinado de teorías. Los autores manifiestan entonces que la abstracción teórica puede ser concebida de diversas maneras; algunas de ellas pueden ser:

1. A partir de un ejemplo mediante la sustitución de las constantes con variables,
2. Utilizando más de un ejemplo con la misma estructura, como en el razonamiento análogo.
3. Comparando dos ejemplos para localizar lo que es más importante, pues la abstracción teórica implica tomar distancia de cierto contenido y concentrarse en lo esencial, y
4. Considerando varias discusiones de componentes abstractos de una teoría y poniendo partes complementarias entre sí de una manera poco sistemática.

En este sentido, los planteamientos del mencionado trabajo especifican que la abstracción teórica es utilizada para explicar lo que se denomina como *proceso de selección*, especialmente en ámbitos de fenómenos biológicos. Así, el proceso de selección puede ser dividido en una serie de pasos a partir para el desarrollo de una caracterización más abstracta. Los pasos, transcritos en la tabla 1, corresponden en términos generales a: a) las precondiciones necesarias para el inicio del proceso de selección, b) la interacción entre las variables identificadas, c) los efectos inmediatos de la interacción estudiada, d) otros efectos a largo plazo que dan cuenta de la variación del proceso, y finalmente, e) los efectos a muy largo plazo donde todo puede distar de la concepción inicial (Darden y Cain, 1989).

Tabla 1. *Descripción típica de un proceso de selección\**

<b>Pasos</b>	<b>Abstracciones</b>
A. Precondiciones	i. Existe un conjunto de $Y$ , y ii. $Y$ varía en cuanto si tiene la propiedad $P$ , y iii. $Y$ está en un entorno $E$ con un factor crítico $F$
B. Interacciones	iv. $Y$ , en virtud de poseer o no poseer $P$ , interactúa de manera diferente con el medio ambiente $E$ y por tanto
C. Efectos	vi. La posesión de $P$ hace que $Y$ con $P$ se beneficien y aquellos sin $P$ sufran. (vi'. Esta interacción causal puede tener el efecto concomitante de la clasificación $Z$ )
D. Efectos de largo plazo	vii. $C$ puede ser seguido por una mayor reproducción de $Y$ con $P$ o reproducción de algo asociado con $Y$ .
E. Efectos de muy largo plazo	viii. $D$ puede ser seguido por beneficios a más largo plazo.

\* El contenido de la tabla es transcrito y traducido de Darden y Cain (1989, p. 116).

Por lo expuesto y teniendo en cuenta la motivación del presente trabajo, se plantea como argumento central que el fenómeno de liderazgo se podría explicar utilizando la abstracción teórica y teniendo como referencia los lineamientos propuestos para un proceso de selección, tomando de esta manera distancia de las corrientes principales de pensamiento respecto al liderazgo, las cuales abogan por una visión desde lo transaccional o desde lo transformacional.

Cabe señalar en este punto, que las investigaciones en liderazgo han variado desde aquellas promovían la búsqueda de las características universales que hacen que un líder sea exitoso y la identificación de los aspectos del comportamiento que explican la influencia del líder en el rendimiento de un equipo, unidad de trabajo u organización (Yukl, 2012), a más recientes estudios centrados en la identificación de los aspectos complejos en la organización (Marion & Uhl-Bien, 2001) así como al reconocimiento de liderazgos no formales y sus implicaciones para el desarrollo o detrimento de los sistemas sociales (Day, 2011; Grint, 2011) lo cual se manifiesta a través del uso de diferentes abordajes metodológicos (Bryman, 2011).

Para iniciar la argumentación, respecto al liderazgo como un proceso de selección, se tomarán como punto de partida dos conceptos, al parecer disímiles, pero necesarios para la concepción del liderazgo desde un enfoque centrado en los seguidores, estos son: el poder y la influencia. Para el caso del poder se tendrá como referencia el concepto que lo plantea como la posibilidad del líder de influir sobre otra persona, para lo cual es necesario tener en cuenta a la persona que será influenciada, los propósitos de la influencia y el periodo de tiempo en que se actúa (Yukl, 2009). En consonancia con lo anterior, la influencia corresponderá a la fuerza que posee el líder sobre sus seguidores para inducir el cambio en ellos, incluyendo cambios en comportamientos, actitudes y valores (Munduate & Medina, 2004).

Respecto a lo planteado, el liderazgo puede comprenderse como el producto de las relaciones de poder y el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores, en donde el primero puede influenciar a los segundos para el logro de las metas organizacionales (Munduate y Medina, 2004), dejando claro que este es un proceso recíproco y no necesariamente equivalente entre las partes involucradas (líderes y seguidores). En suma, esta postura requiere reconocer que un líder sólo lo será siempre y cuando logre influenciar a otros y movilizarlos para el logro de un propósito colectivo.

Ahora bien, retomando lo expuesto en la tabla 1, a continuación se explicará el fenómeno del liderazgo como un proceso de selección (ver detalles en la tabla 2). En este particular, se plantea lo siguiente: a) las precondiciones dan cuenta de la existencia del fenómeno de liderazgo en una organización, b) las interacciones en virtud del grado de influencia que posee cada líder con respecto a sus seguidores, c) la identificación de unos efectos inmediatos relacionados con la selección o exclusión de algún agente respecto al tipo de influencia que genere en los seguidores, d) unos efectos de largo plazo donde serán visibles las reglas útiles para la organización; en este caso una regla debe ser entendida como un procedimiento estándar para solucionar un problema (Dopfer, 2005). Finalmente, e) se presentan unos efectos a muy largo plazo relacionados con un posible agotamiento de la influencia y el reemplazo de los líderes por unos nuevos con otro tipo de influencia que sea de interés para los seguidores.

Tabla 2. Descripción del liderazgo como un proceso de selección según la propuesta de Darden y Cain (1989)

<b>Pasos</b>	<b>Abstracciones</b>
A. Precondiciones	i) Existe un grupo de líderes (formales/informales). ii) El grupo de líderes (formales/informales) varía respecto a la propiedad <i>influencia</i> (útil/no útil). iii) El grupo de líderes (formales/informales) en la organización puede ser reconocido por los miembros de la misma organización (indiferente de su jerarquía en la organización).
B. Interacción	iv) El grupo de líderes (formales/informales) en virtud de ser o no ser influyente, interactúa de manera diferente con los miembros de la organización, y v) El reconocimiento de los miembros de la organización afecta la interacción, de tal manera que
C. Efectos	vi) La posesión de influencia causa que los líderes con influencia “útil” sean seleccionados (proceso memético) y aquellos con influencia “no útil” sean excluidos. [vi’) <i>Esta interacción causal puede tener el efecto concomitante de permanencia o no en la organización de ciertos líderes.</i> ]
D. Efectos de largo plazo	vii) Los líderes (formales/informales) con una influencia “útil” promoverán reglas que serán retenidas y seleccionadas por un tiempo mayor en la organización.
E. Efectos de muy largo plazo	viii) Los líderes (formales/informales) serán reemplazados por otros líderes (formales/informales) con influencia “útil” para los miembros de la organización.

Respecto a los pasos y abstracciones contenidos en la tabla 2 que dan cuenta del proceso de liderazgo como un ejercicio de selección, donde son los seguidores los que seleccionan la influencia que les resulta “útil” para ellos, es necesario aclarar que una influencia “no útil” no necesariamente será destructiva, sino que simplemente puede no ser interesante o relevante para la generación de reglas que permitan abordar los problemas de la organización. Incluso, hacer referencia a una influencia “útil” tiene puede tener connotaciones negativas, es decir, el cambio de actitudes o comportamientos que logre un líder en sus seguidores, puede resultar tener efectos perjudiciales para la misma organización si en el largo plazo esto conduce a situaciones no deseadas para sus miembros, o incluso que atenten con ciertos estatus sociales o protocolos colectivos.

Por lo anterior, es posible plantear que ocurre una heurística guiada por la influencia que permite al seguidor, en determinados momentos, aceptar o rechazar la influencia, siempre y cuando esta le resulte “útil” o “no útil”. En este orden de ideas, la influencia puede aceptarse o rechazarse en virtud de una utilidad percibida ( $U_P$ ) de la influencia en relación con una utilidad deseada ( $U_D$ ) de la misma influencia. Ideas en esta medida, la influencia útil ( $IU$ ) será aquella en la que utilidad percibida ( $U_P$ ) de la influencia es mayor o igual a la utilidad deseada ( $U_D$ ) que espera el seguidor al ser influenciado. Por otro lado, la influencia no útil ( $INU$ ) será aquella en la que la utilidad percibida ( $U_P$ ) de la influencia es menor a la utilidad deseada ( $U_D$ ) que espera el seguidor al ser



Así las cosas, el propósito de la simulación fue experimental, configurando el modelo para variar las condiciones del mismo y explorar los efectos emergentes al proponer otros parámetros (Gilbert y Troitzsch, 2006). Además, los componentes utilizados para la simulación y sus variables se detallan en la tabla 3. Al tiempo que vale la pena resaltar que se ejecutaron diversas variaciones a los valores que se mencionan para determinar los efectos en el modelo de simulación de la organización finita y de esta manera llegar a entender la abstracción teórica.

Como otras características, la simulación utiliza cuatro tipos de agentes (ver tabla 3), cada uno con una propiedad inicial que lo diferencia de los demás; algunos puede ser poseedores de la propiedad “influencia útil” y de acuerdo a la tasa de influencia asignada en cada corrida de la simulación, los demás agentes podrán aceptar o rechazar su influencia, en este segundo caso pueden convertirse en agentes no influenciados o agentes que generan influencia a otros agentes. En la figura 3 se explica el algoritmo de selección que utilizan los agentes simulados.

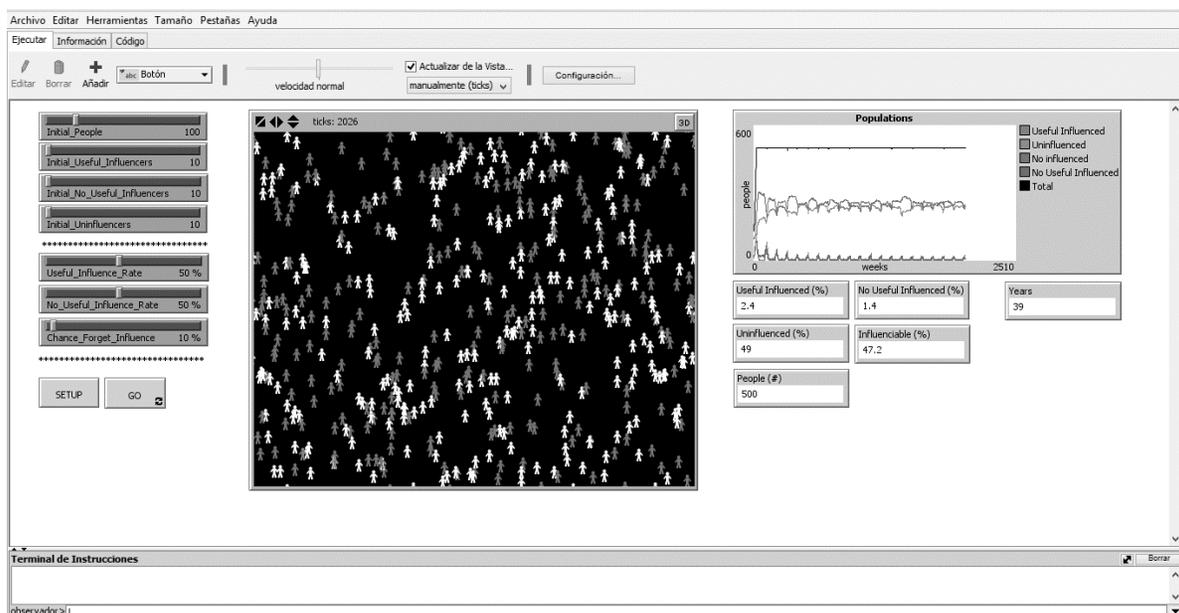


Figura 2. Pantalla de simulación en el Software Netlogo 5.2.0 (captura de pantalla).

Tabla 3. Descripción de los componentes utilizados en la simulación

Componentes	Descripción
<i>Agentes</i>	La simulación utiliza cuatro tipos de agentes: a) Agentes con influencia útil, b) Agentes con influencia no útil, c) Agentes influenciados, y d) Agentes no influenciados.
<i>Tasa de influencia útil</i>	Corresponde a un valor porcentual (0-100) que da cuenta de la posibilidad de que sea aceptada la influencia por otro agente la propiedad <i>influencia útil</i> .
<i>Tasa de influencia no útil</i>	Corresponde a un valor porcentual (0-100) que da cuenta de la posibilidad de que sea aceptada la influencia por otro agente la propiedad <i>influencia no útil</i> .
<i>Probabilidad de olvidar la influencia</i>	Corresponde a un valor porcentual (0-100) que da cuenta de la posibilidad de que sea olvidada cualquier tipo de influencia por parte de un agente, sea esta <i>útil</i> o <i>no útil</i> .

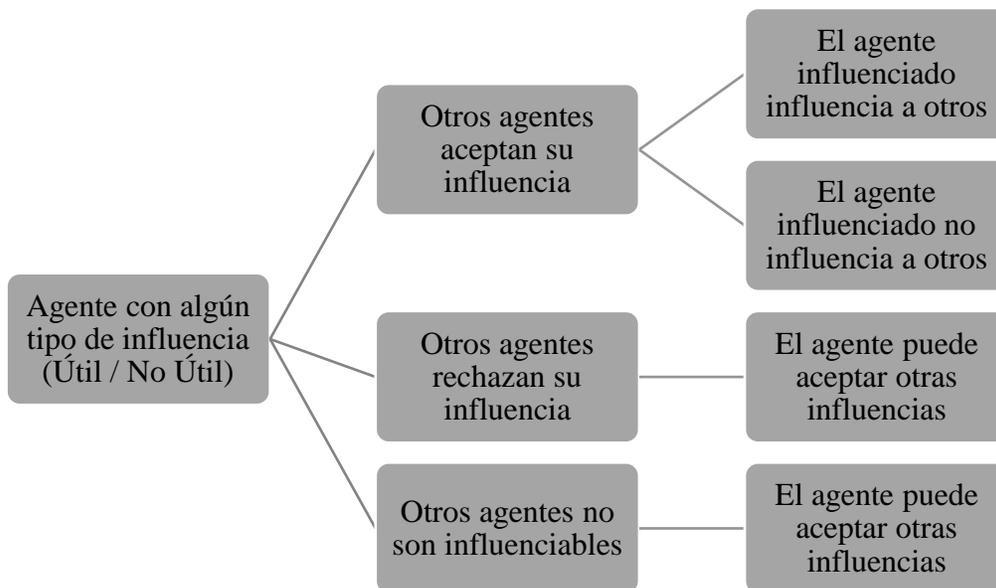


Figura 3. Algoritmo de selección utilizado por los agentes

## PROCEDIMIENTO

Para la parametrización inicial de la simulación, se concibió un número inicial de 100 agentes con la propiedad de “ser influenciados” (los diferentes tipos de agentes pueden incrementarse a través de un código de reproducción, hasta un límite de 500 agentes en la organización simulada). El modelo no contempla jerarquías estrictas, siguiendo lo propuesto por Ruíz (2004) en el sentido que en la organización posmoderna el poder se encuentra diseminado y ya no se considera un fenómeno

concentrado sólo en los niveles jerárquicos asociados a la dirección donde se presume que el poder, la influencia y en consecuencia, el liderazgo, serían mayores, sino también en las bases de la organización, donde su fuente es explícitamente informal. Esta difusión del poder permite alejarse de la visión clásica en la que las organizaciones funcionan únicamente sobre la base de una jerarquía.

Luego, los agentes simulados podrían pertenecer a cualquier jerarquía presente en alguna organización, sin embargo, lo que interesa a la simulación es la posibilidad de que las influencias sean seleccionadas, esto abre las posibilidades a que los agentes que influyen sobre los demás se encuentren o en las bases de la organización, en sus niveles medios o incluso en un nivel directivo. Por otro lado, para cada corrida, el número de agentes iniciales con la propiedad “influencia útil” fue de 10, lo mismo para los agentes iniciales con la propiedad “influencia no útil” y aquellos con la propiedad “no influenciados”. Respecto a las tasas de “influencia útil”, “influencia no útil” y la probabilidad de olvidar la influencia, estas variaron para cada uno de los cinco escenarios contemplados (tabla 4). El tiempo establecido para corrida fue de 2000 ticks, los cuales se parametrizaron como 1 tick = 1 semana. Cada agente puede desplazarse por el mundo simulado con plena libertad, ampliando las posibilidades de interactuar con otros agentes y sus respectivas propiedades.

Tabla 4. *Escenarios corridos y sus variables iniciales*

<b>Variables Iniciales</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	<b>Escenario 4</b>	<b>Escenario 5</b>
Agentes influenciados	100	100	100	100	100
Agentes influencia útil	10	10	10	10	10
Agentes influencia no útil	10	10	10	10	10
Agentes no influenciados	10	10	10	10	10
Tasa de influencia útil	50%	70%	25%	25%	25%
Tasa de influencia no útil	50%	25%	25%	50%	25%
Prob. de olvidar la influencia	10%	10%	10%	10%	40%

## **RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Al explorar el fenómeno del liderazgo como un proceso de selección, donde son los seguidores los que seleccionan la influencia que para determinada circunstancia les resulta provechosa, siendo algunos tipos de influencia útiles y otras no tanto, se le otorga al seguidor la posibilidad de elección, a pesar de que la misma pueda no ser tan racional como lo han explorado algunos campos del conocimiento. Entonces, la selección de determinados tipos de influencia, permiten al sujeto explorar libremente la conveniencia o no de cada una de las opciones que se le presentan en una organización, sea que dicha influencia provenga de un agente en un nivel alto de la jerarquía establecida o se logre a través de procesos informales los cuales abundan en las organizaciones modernas.

Al igual como proponen Castro-Ríos y Mendoza (2012), la simulación desarrollada permitió entender como los niveles de influencia, que derivaron ocasionalmente en fenómenos emergentes en la estructura de la organización, afectan el comportamiento general de la misma, pues al dotar a los agentes de atributos, reglas de comportamiento, memoria, recursos, toma de decisiones y reglas de modificación del comportamiento, su respuesta a la influencia no sólo depende de un nivel jerárquico sino también de la aceptación o rechazo de la influencia entre los agentes del sistema.

Al simular los cinco escenarios propuestos (figura 4), fue posible distinguir periodos de auge de los tipos de influencia propuestos (útil/no útil) los cuales posteriormente entran en una fase de ajuste y letargo, con picos esporádicos para cada influencia. También se observó un comportamiento semejante de los agentes con la propiedad “no influenciables” los cuales compiten con los agentes “influenciables”; sólo en el escenario 1, el número de agentes “influenciables” alcanzó a ser mayor a los “no influenciables”, en los demás, la propiedad “no influenciable” es superior. En otros escenarios simulados (no incluidos en el presente trabajo), se evidenció que ante tasas de influencia (útil/no útil) de semejante valor, la población influenciable siempre era mayor a la no influenciable.

Luego, sí bien una simulación corresponde a una abstracción de la realidad, lo desarrollado permite reconocer la existencia de un grupo de líderes (formales/informales) en virtud no de su posición, sino de su capacidad de influenciar a otros. Además, el grupo de influenciadores fue reconocido por los miembros de la organización, pero es claro que en virtud de ser o no ser influyente, la interacción se ve modificada entre los agentes simulados de la organización, especialmente con aquellos que rechazan su influencia (no influenciables). En todo caso, se espera que los líderes, como lo propone Yukl (2012), influyan y faciliten los esfuerzos individuales y colectivos para el logro de objetivos compartidos establecidos en la organización.

También, la simulación permitió observar que ante la posesión de influencia (mayor o menor tasa de influencia) algunos influenciadores son seleccionados y otros excluidos. Lo anterior no sólo da cuenta de la importancia del mensaje que debe ser transmitido a los seguidores, sino también de los intereses de los mismos. Finalmente, teniendo como referente un horizonte de tiempo simulado, no fue posible evidenciar que los líderes con una influencia “útil” promovieran reglas que fueran retenidas y seleccionadas por un tiempo mayor en la organización, para lo anterior tendrían que adicionarse otras propiedades a los agentes, sin embargo, fue posible observar como algunos influenciadores eran reemplazados por otros con algún tipo de influencia que resultara “útil” para los miembros de la organización. En futuras investigaciones será necesario ratificar, más allá de las simulaciones y a través de experimentos u otro tipo de abordajes, estas conclusiones.

En síntesis, el liderazgo puede ser entendido como un proceso de selección a partir de la influencia que ejercen los líderes sobre los seguidores, pero además se abre paso la posibilidad de que los seguidores influyan a los líderes formales de la organización obteniendo el estatus de líderes no formales. En este sentido la selección de algún tipo de influencia no depende de la jerarquía en la organización, sino del vigor del mensaje y las habilidades sociales que tenga determinado agente. Este tipo de circunstancias pueden cambiar el curso de la historia de una organización. Al fin y al cabo, como lo señala Birnbaum (2012), el liderazgo es el producto de una interacción que influye en otros a través de medios no coercitivos, siendo la influencia y su aceptación, uno de los determinantes de la efectividad en la gestión.

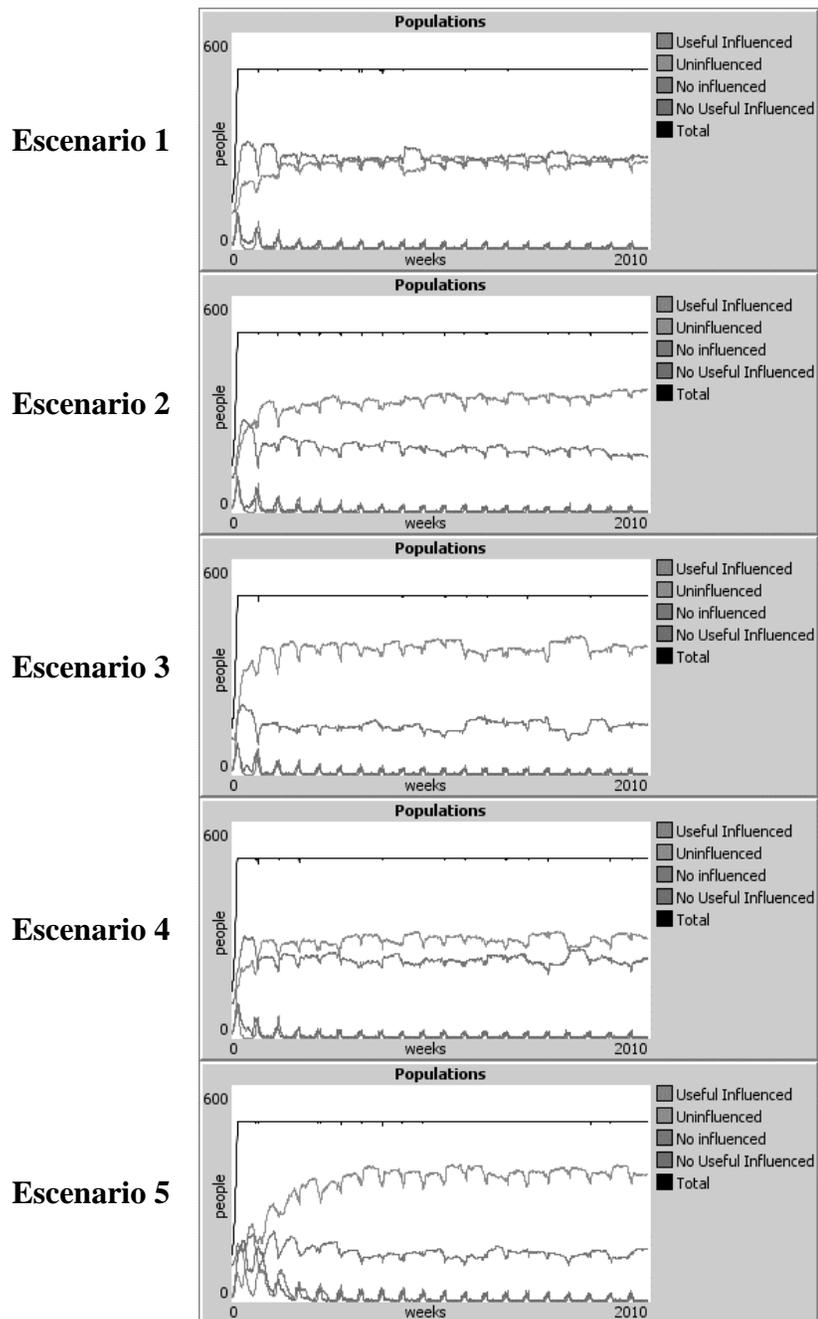


Figura 4. Resultados de los escenarios simulados (captura de pantalla)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvesson, M. & Spicer, A. (2014). Critical perspectives on leadership. En D. Day (Ed.). *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 40-56). New York: Oxford University Press.

- Birnbaum, R. (2012). Genes, memes, and the evolution of human leadership. En M. Rumsey (Ed.). *The Oxford handbook of leadership* (pp. 243-266). New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2011). Research methods in the study of leadership. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership* (pp. 15-28). Londres: Sage Publications.
- Castro-Ríos, G. & Mendoza, I. (2012). *Liderazgo, poder e influencia: complejidad y emergencia en las relaciones de influencia/dependencia a través de una organización simulada*. Ponencias Asamblea XLVII del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Lima: Cladea.
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 58, 11, pp. 1419-1442.
- Darden, L. & Cain, J. (1989). Selection type theories. *Philosophy of Science*, 56, 1, pp. 106-129.
- Day, D. (2011). Leadership development. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership* (pp. 37-50). Londres: Sage Publications.
- Dopfer, K. (2005). Evolutionary economics: a theoretical framework. En K. Dopfer (Ed.). *The Evolutionary foundations of economics* (pp. 3-55). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gilbert, N. & Troitzsch, K. (2005). *Simulation for the social scientist*. Berkshire: Open University Press.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). *The Sage handbook of leadership* (pp. 3-14). Londres: Sage Publications.
- Macal, C. & North, M. (2008). Agent-based modeling and simulation: ABMS examples. En S. Mason, R. Hill, L. Mönch, O. Rose, T. Jefferson & J. Fowler (Eds.). *Proceedings of the 2008 Winter Simulation Conference* (pp. 101-112). Miami: Winter Simulation Conference.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 4, pp. 389-418.
- Munduate, L. & Medina, F. (2004). Power, authority, and leadership. En Ch. Spielberger (Ed.). *Encyclopedia of applied psychology* (pp. 91-99). San Diego: Academic Press.
- Ruiz, J. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Yukl, G. (2009). Power and the interpersonal influence of leaders. En D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations* (pp. 207-223). New York: Cambridge Press.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, 4, pp. 66-85.