



ACADEMIA DE LAS CIENCIAS
Y LAS ARTES MILITARES

Comunicaciones académicas

Los atributos de los colaboradores del líder

Luis Feliu Bernárdez

Academia de las Ciencias y las Artes Militares
Sección de Pensamiento, Legislación y Moral Militar

31 de octubre de 2025

El objetivo de esta breve comunicación es analizar cómo los atributos de los colaboradores han influido en las diferentes teorías sobre el liderazgo y cómo algunos analistas han dedicado parte de sus esfuerzos a estudiar el papel de los colaboradores del líder y su influencia e importancia.

En la mayoría de las teorías de liderazgo que he consultado se habla siempre de dos actores en el proceso de toma de decisiones, los líderes y los colaboradores, sin embargo, a estos últimos se les ha prestado, creo yo, insuficiente atención.

En efecto, la mayoría de los estudiosos del tema concurren en que la identificación de los atributos de los colaboradores favorece la gestión eficaz del líder y, a su vez, las condiciones de trabajo que facilitarán tanto el flujo de información y conocimiento de los colaboradores, como la disposición a establecer relaciones interpersonales eficaces orientadas a la obtención de los mejores resultados para la organización. La comunicación leal, fluida, objetiva, sin sesgos con el líder es esencial.

Existen muchos factores que determinan cómo los colaboradores contribuyen a la efectividad de los líderes. Uno de ellos es la medición y valoración que realizan consultorías externas precisamente al equipo de colaboradores.

En muchas de esas consultorías, la eficiencia de un líder es catalogada conforme a la forma de trabajar y a la eficacia de su equipo de colaboradores. De ahí esa frase que he escuchado en algunos jefes: «he llegado hasta aquí gracias a mis colaboradores, sin mi equipo poco podría haber conseguido».

Uno de los precursores en el análisis de los colaboradores es Abraham Zaleznik, profesor de la universidad de Harvard, que estudió su dinámica clasificando los patrones en diversos grupos influenciados por el control o el comportamiento del colaborador. La teoría de Zaleznik se basa en los conflictos que se presentan en la «relación líder-colaborador». Conflictos inevitables y que se dan por las distintas formas de entender la solución a un problema, conflictos que se producen, en particular, cuando los colaboradores son leales al jefe y no complacientes con él. Es conocida la frase de que para decirle lo bien que hace todo el líder no necesita ningún colaborador. Esa situación es más corriente de lo habitual cuando el jefe, el líder, no elige a sus colaboradores, sino que la organización, los jefes de gestión de personal se los asignan siguiendo procesos de asignación de puestos.

Un paso previo a la relación del líder con los colaboradores es el ejercicio de humildad que hay que hacer para aceptar las discrepancias. La soberbia, a veces acompaña a los jefes que normalmente suelen fallar en sus decisiones. Escuchar, reflexionar y decidir, sin precipitarse, es el proceso adecuado. En mi opinión, solo la decisión es atributo personal del líder y escuchar, no solo oír, a sus colaboradores, es su privilegio.

Zaleznik menciona que llevar los conflictos internos de la organización y expresarlos en el propio comportamiento de los colaboradores ante ellos y en la relación con el líder refleja la gran variedad de motivos, deseos y tensiones personales de cada individuo, y que, de esa manera, se pueden determinar dos tendencias en los colaboradores.

La primera de estas tendencias tiene que ver con la «dominación y la sumisión». Zaleznik menciona que la fuente potencial de conflicto es por un lado el deseo de controlar y tener poder sobre las figuras de autoridad y por el otro lado, el deseo de ser controlado y dominado por las mismas figuras de autoridad.

La segunda tendencia tiene que ver con el comportamiento de los colaboradores, que puede ser «activo o pasivo». Zaleznik menciona que, en el extremo activo, los colaboradores toman la iniciativa y se involucran, mientras que, en el extremo

pasivo, los colaboradores esperan a que otros tomen la iniciativa y responden a los estímulos externos.

Otro analista, Tom Kelley, describe cinco estilos de colaboradores basados en dos dimensiones que definen la manera en que actúan. La primera dimensión se refiere a la manera en que piensan, en si son «independientes o dependientes» en su pensamiento. La segunda dimensión se refiere a si son «pasivos o activos» a la hora de involucrarse en los asuntos de la organización, en ésta coincide con Zaleznik. De estas dos dimensiones para Kelley surgen varios estilos de colaboradores.

Las dimensiones de Kelley responden a diferentes preguntas, por ejemplo, la dimensión de dependencia-independencia responde a preguntas que se hacen a los colaboradores tales como: ¿Piensan por ellos mismos? ¿Son pensadores críticos independientes o buscan que su líder piense por ellos o solamente agradar al líder?

Por otro lado, la dimensión activo-pasivo responde a preguntas tales como: ¿Están comprometidos activamente con la organización o se involucran solo de forma pasiva?

Mucho más reciente aparece un analista extraordinario, Ira Chaleff, autor de libros como *Parar al tirano, el poder de los colaboradores políticos*, que daría por si solo para una conferencia de la máxima actualidad, como *El coraje del colaborador*, como *La desobediencia inteligente* o como *El colaborador valiente*. Cuatro libros imprescindibles para los colaboradores del líder en el siglo XXI y que hemos destacado en el resumen de este análisis.

Ira Chaleff escribe sobre la importancia de los colaboradores y menciona que tanto los líderes como los colaboradores deben orbitar alrededor del «propósito de la organización y que en ningún momento deberían orbitar alrededor de los líderes...». Pensemos por un momento esta interesante afirmación que es la base del dilema de la lealtad al jefe o la lealtad a la institución. Los equipos deben orbitar alrededor de los fines, del propósito, de la misión de la organización, institución o empresa, no de los que las dirigen. Confundir esos términos generan procesos tóxicos.

La lealtad por tanto es disciplina, no hay mayor disciplina que la que viene de dentro, de las propias convicciones, de los propios compromisos y de ahí se deriva la obediencia al jefe, pero en absoluto es una obediencia ciega o por imposición, es la obediencia derivada de la propia disciplina, de la lealtad con los fines de la institución y naturalmente con el ordenamiento legal.

Por otro lado, Chaleff define que existen dos directrices que enmarcan la tipología de los colaboradores, una directriz se refiere al «grado de apoyo que le brinda al líder y la otra se refiere al grado en el cual el colaborador desafía al líder». Del cruce de estas dos directrices, «apoyo y desafío», Chaleff determinó los tipos de colaboradores que considera en su tipología.

Curiosamente, lo importante para Chaleff es el colaborador que desafía al líder, no para suplantarlo, no para dominarlo, no para controlarlo, sino para proporcionarle lo mejor de sí mismo. No es difícil encontrar líderes que realmente no lo son, ellos creen que sí, pero solamente son jefes orgánicos. Precisamente son los colaboradores los que los hacen líderes. En la estructura anglosajona es la figura del *assistant*, o *military assistant* en la organización militar, que no son «asistentes» ni son ayudantes de campo, que también los hay, son los colaboradores directos del mando en unos niveles al igual que los oficiales ejecutivos lo son en niveles superiores.

Para terminar esta breve comunicación permítanme ponerles un ejemplo sacado de la historia. Seguramente, Hernán Cortés, siglo XVI, que era un hombre de negocios sin experiencia militar, triunfó gracias al consejo de sus capitanes, de sus colaboradores con los que contaba en sus decisiones, y naturalmente de su intuición, sentido común e inteligencia. Otro caso es Alejandro de Macedonia, siglo IV antes de Cristo. Lo que les diferencia es que Alejandro conquistó territorio conocido, mientras que Cortés lo hizo sobre territorio totalmente desconocido, y lo que les une es que usaban el mismo tipo de toma de decisiones contando siempre con el consejo de sus capitanes, de sus colaboradores.

En la actualidad debemos observar a los colaboradores de los líderes políticos en lo que nos afecta de forma cercana, en Europa y en España. Nos encontramos colaboradores valientes, leales frente a colaboradores complacientes, sumisos donde la desobediencia inteligente brilla por su ausencia, donde el desafío al líder que realmente no lo es, simplemente es un jefe de una organización que no sirve más que para adularle. Ahí está el dilema del colaborador y la disyuntiva del líder y ahí está precisamente el problema que sufrimos actualmente. Difícil solución cuando los jefes mediocres, los líderes tóxicos no eligen a los mejores colaboradores, como dice Chaleff, a los que le desafían.

En definitiva, en el proceso de toma de decisiones en todo tipo de organizaciones, instituciones, sociedad civil y Fuerzas Armadas, los atributos de los colaboradores, sus capacidades personales, su aptitud y sobre todo su actitud son esenciales. ■

Nota: Las ideas y opiniones contenidas en este documento son de responsabilidad del autor, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento de la Academia de las Ciencias y las Artes Militares.

© Academia de las Ciencias y las Artes Militares - 2025