



Journal of Work and Organizational Psychology

<https://journals.copmadrid.org/jwop>



La Identificación y Medición de los Tipos de Seguidor según la Taxonomía de Chaleff

Kevin Arbelo, Dolores Díaz-Cabrera y Estefanía Hernández-Fernaud

Universidad de La Laguna, Tenerife, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido 1 de agosto de 2024

Aceptado 18 de noviembre de 2024

Palabras clave:

Liderazgo

Seguidores

Taxonomía de Chaleff

Escala

ABSTRACT

El objetivo de este trabajo es medir y descubrir los tipos de seguidor propuestos por Chaleff mediante una escala de elaboración propia. La taxonomía se define mediante dos ejes, apoyo y desafío, que combinados identifican cuatro tipos de seguidor: socios, implementadores, individualistas y recursos. En el estudio 1 participaron 211 trabajadores que cumplieron una escala que describía comportamientos y actitudes de los seguidores. Mediante análisis factorial confirmatorio se obtuvo un modelo con ajuste adecuado con 10 ítems agrupados en dos dimensiones, apoyo y desafío. En el estudio 2, la muestra estaba compuesta por 217 trabajadores que cumplieron la escala resultante en el primer estudio. Mediante análisis de clúster jerárquico exploratorio y análisis de clúster de k-medias se identifican cuatro clústeres claramente diferenciados, que representan los tipos de seguidor propuestos por Chaleff. La escala muestra una estructura empírica ajustada al modelo teórico y permite diferenciar los diferentes tipos de seguidor.

Identification and measurement of follower types at work according to Chaleff's taxonomy

RESUMEN

The aim of this study is to measure and identify the types of follower proposed by Chaleff using a scale of our own elaboration. The taxonomy is defined by two axes, support and challenge, which together identify four types of followers: partners, implementers, individualists, and resources. In Study 1, participants were 211 employees who completed a scale describing follower behaviours and attitudes. Confirmatory factor analysis yielded an adequate fit model with 10 items grouped into two dimensions, support and challenge. In Study 2, the sample consisted of 217 employees who completed the scale obtained in the first study. Exploratory hierarchical cluster analysis and k-means cluster analysis were used to identify four different clusters representing the types of followers proposed by Chaleff. The scale shows an empirical structure consistent with the theoretical model, enabling the distinction of different types of followers.

Keywords:

Leadership

Followers

Chaleff taxonomy

Scale

Desde comienzos del siglo pasado, el estudio del liderazgo ha suscitado un enorme interés en la psicología (Antonakis y Day, 2018; Bass y Bass, 2009; Landis et al., 2014). Durante estos años han proliferado tanto investigaciones sobre este tema como diversas definiciones de liderazgo. Por ejemplo, Bass (1990) describe el liderazgo como la interacción entre los miembros de un grupo, en el que el líder debe coordinar, integrar y mantener las expectativas y competencias de sus seguidores para cumplir los objetivos establecidos. Más recientemente Chemers (2000) lo define como “un proceso de influencia social por el que una persona logra el apoyo y la ayuda de otras para la realización de una tarea común” (p. 27). La mayoría de las definiciones propuestas comparten la idea de que los

líderes comparten cuatro características: (a) tienen poder, (b) poseen capacidad para influir en los seguidores, (c) son aprobados por los seguidores y (d) su influencia está orientada a conseguir las metas grupales (Blanco et al., 2011).

Sin embargo, en lo que concierne a la tercera característica, influencia aprobada por los seguidores, el interés por el papel que juegan y su importante contribución al proceso de liderazgo es reciente. En los últimos años el centro de interés ha sido el papel de los seguidores como agentes de los resultados de este proceso de influencia social (Bastardo y Van Bugh, 2019; Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022; Oc et al., 2023; Uhl-Bien et al., 2014). Este enfoque acentúa la importancia de los seguidores y considera el liderazgo

Para citar este artículo: Arbelo, K., Díaz-Cabrera, D. y Hernández-Fernaud, E. (2024). La identificación y medición de los tipos de seguidor según la taxonomía de Chaleff. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 40(3), 131-138. <https://doi.org/10.5093/jwop2024a11>

Financiación. Este estudio ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades de España (RTI2018-095006-B-I00).

Correspondencia: efernaud@ull.edu.es (E. Hernández-Fernaud).

ISSN: 1576-5962/© 2024 Colegio Oficial de la Psicología de Madrid. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

como un sistema dinámico en el que interactúan líderes y seguidores (Oc et al., 2023; Padilla et al., 2007; Uhl-Bien et al., 2014). Este nuevo acercamiento ha dado lugar a dos principales enfoques en el estudio del liderazgo: a) seguimiento como proceso de influencia social entre líderes y seguidores y b) basados en el rol de los seguidores (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022; Uhl-Bien et al., 2014). El primero es un enfoque construccionista que parte de una visión de las personas construyendo conjuntamente una identidad recíproca del proceso de liderazgo. Mientras que el segundo, en el que se sitúa el estudio descrito aquí, los enfoques basados en el rol se han centrado en las tipologías y los estilos de conductas de los seguidores (Chaleff, 2009; Kellerman, 2008; Kelley, 1992; Zaleznik, 1965) con el fin de identificar el perfil de seguidor ideal o eficaz dado su papel activo en el proceso de liderazgo (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022; Oc et al., 2023; Veestraeten et al., 2021).

A diferencia de los enfoques centrados en el líder, los enfoques basados en el rol de seguidor se interesan en cómo influye este en las actitudes, conductas y resultados obtenidos por el líder (Uhl-Bien et al., 2014). Además de los estilos y características de los seguidores, su interés radica también en las teorías implícitas de los seguidores y cómo las identidades de los seguidores modelan las actitudes, conductas y eficacia del liderazgo (Oc et al., 2023; Padilla et al., 2007).

En resumen, los enfoques centrados en el rol desafían la visión clásica de seguidor como participante pasivo en el proceso de liderazgo. Chaleff (2009) señala que el seguidor se diferencia de la figura del subordinado, ya que no sólo debe compartir el propósito del líder y la organización sino que busca activamente alcanzar los objetivos de la misma. En este mismo sentido, Collinson (2006) destaca la importancia de los seguidores, puesto que comparten el liderazgo con quien ejerce el rol de líder y, por tanto, con sus estilos y conductas juegan un papel crucial en el logro de un liderazgo eficaz y en la consecución de los objetivos de la organización (Oc et al., 2023; Uhl-Bien et al., 2014). Diferentes autores han propuesto distintas dimensiones para definir los tipos de seguidores y describir el perfil de seguidor ideal (Tabla 1).

Zaleznik (1965) utiliza las dimensiones dominancia/sumisión y activo/pasivo para describir y clasificar a los seguidores. La necesidad de control sobre el líder o de ser controlado hace referencia a las dimensiones de dominancia o sumisión y la tendencia de los seguidores a tomar la iniciativa o a dejar que otros miembros de la organización la tomen por ellos alude a la actividad/pasividad.

De la combinación de estas características resultan cuatro tipos de seguidores: impulsivos, compulsivos, masoquistas y retraídos. Los seguidores impulsivos se caracterizan por ser dominantes y activos, una tendencia que puede ser tanto positiva como negativa para la organización, dependiendo de si el seguidor es constructivo o destructivo (Zárate y Acosta, 2012). Los seguidores compulsivos muestran gran dominancia combinada con un comportamiento pasivo, por lo que tienden a pensar en exceso antes de actuar. Los seguidores masoquistas se definen por una gran sumisión y un comportamiento activo, características que los involucran en situaciones complicadas, como por ejemplo los accidentes laborales. Por último, los seguidores retraídos muestran sumisión y pasividad, dando lugar a problemas de comunicación con los superiores, poca motivación y muy poca implicación en la organización (Zaleznik, 1965; Zárate y Acosta, 2012) (Tabla 1).

Kelley (1992) propone otra clasificación de los seguidores basada también en la combinación de dos dimensiones: modo de pensar y forma de actuar. La primera incluye el pensamiento crítico e independiente en comparación con el pensamiento dependiente o sin cuestionamiento. La dimensión de comportamiento considera dos niveles, activo (con iniciativa) y pasivo (sin iniciativa). Distingue cinco estilos de seguidor: pasivo, conformista, pragmático, alienado y ejemplar (Tabla 1).

El seguidor ideal es denominado ejemplar por Kelley (1992), destacando por estar muy comprometido con la organización y con sus líderes, comprendiendo y aceptando las necesidades y metas de los mismos. Muestra su apoyo al líder cuando está de acuerdo con sus planteamientos, pero no duda en desafiarlo, de forma constructiva y ofreciendo soluciones, cuando considera que su propuesta no es la indicada (Zárate y Acosta, 2012). Los estilos alienado y ejemplar son los extremos de esta taxonomía. El alienado, aunque muestra pensamiento crítico, posee escasa participación en el grupo y tiende a una gran infelicidad laboral, lo que provoca hostilidad hacia el líder y sus compañeros.

El seguidor pasivo puntúa bajo en pensamiento crítico y se mantiene pasivo en su desempeño. Los seguidores conformistas se caracterizan por su actitud activa, aunque no muestran pensamiento crítico, de modo que acatan las instrucciones y decisiones del líder sin cuestionarlas y muestran una gran disposición a seguir las pautas establecidas. Por último, el seguidor pragmático se encuentra en un punto intermedio de ambas dimensiones, de manera que es capaz

Tabla 1. Resumen de las taxonomías de seguidores

| Autor | Dimensiones | Tipos de seguidor y características |
|------------------|---|---|
| Zaleznik (1965) | 2 dimensiones: - Dominancia/sumisión - Actividad/pasividad | <i>Impulsivo</i> : dominante y activo. Desafía habitualmente a la figura de autoridad. <i>Compulsivo</i> : dominante y pasivo. Muestra sentimientos de culpa al intentar dominar a otros. <i>Masoquista</i> : sumiso y activo. Sufre al someterse al control de la figura de autoridad. <i>Retraído</i> : sumisión y pasividad. Escasa participación. |
| Kelley (1992) | 2 dimensiones: - Pensamiento crítico vs. acrítico - Comportamiento activo vs. pasivo | <i>Pasivo</i> : acrítico, pasivo. No actúa, salvo petición expresa. No cuestiona ni aprovecha oportunidades. <i>Conformista</i> : acrítico, activo. Acata las instrucciones y decisiones del líder, necesita orientación. <i>Pragmático</i> : pensamiento y comportamiento intermedios. Evita asumir riesgos y prioriza buscar su propio interés. No se compromete activamente con la organización. <i>Alienado</i> : crítico, pasivo. Piensa libremente y de forma crítica, aunque no participa en las decisiones. <i>Ejemplar</i> : crítico y activo. Gran compromiso con la organización y sus líderes. Muestra comprensión y aceptación de las necesidades y metas del líder. |
| Kellerman (2008) | 1 continuo: - Sentir y no hacer nada vs. Sentirse apasionado, comprometido y profundamente involucrado | <i>Aislado</i> : siente pero no hace nada. Desconectado del líder y de la actividad. No se involucra. Cumple con sus tareas. <i>Espectador</i> : observa, pero no participa en el proceso de liderazgo. Productivo, pero se mantiene en segundo plano. <i>Participante</i> : comprometido en el apoyo al líder, participación activa. Puede oponerse al líder. <i>Activista</i> : leal y apasionado hacia el líder, actúa con energía y compromiso tanto para apoyar como para oponerse. <i>Incondicional</i> : apasionado. Fiel seguidor, defiende al líder o intenta derrocarlo si es necesario. Dedicación inquebrantable. |
| Chaleff (2009) | 2 ejes: - Grado de apoyo - Grado de desafío | <i>Socios</i> : gran apoyo y desafío. Seguidor óptimo. <i>Implementadores</i> : gran apoyo, poco desafío. Cumple las tareas sin cuestionarlas. <i>Individualistas</i> : bajo apoyo, gran desafío. Aporta su visión, pero no se centra al líder en sus decisiones. <i>Recursos</i> : poco apoyo y desafío. Se limita a cumplir con sus funciones. |

de pensar de manera crítica y reflexiva pero no actúa con plena proactividad, especialmente si ello implica riesgos (Kelley, 1992).

Kellerman (2008) propone una taxonomía que incluye cinco tipos de seguidores en función del grado de compromiso con su entorno laboral. Establece un continuo en el que se clasifica a los seguidores desde el polo de sentir y no hacer nada al polo de sentirse apasionado, comprometido y profundamente involucrado. Dependiendo de la posición en este continuo, se distinguen cinco tipos: aislados, espectadores, participantes, activistas e incondicionales (Tabla 1). Los seguidores aislados representan el perfil de sentir y no hacer nada, siendo personas pasivas en su entorno laboral y que no se involucran con la organización. En el extremo opuesto, sentirse apasionado, se encuentran los incondicionales o comprometidos, muy comprometidos con la organización y devotos del líder, con el que pueden ser muy críticos si consideran que va en contra de los intereses de la organización.

Los espectadores son seguidores pasivos que mantienen poco nivel de participación activa, pero que no se oponen a la autoridad del líder. Los participantes son aquellos seguidores que están comprometidos con el trabajo y con la organización, pero que en ocasiones pueden oponerse a las decisiones del líder. Tienen un nivel moderado de implicación y son activos. Los activistas son seguidores muy comprometidos, caracterizados por una gran energía y una gran dedicación tanto a las personas como a los procesos de la organización. Este tipo de seguidor se distingue por su proactividad y disposición a involucrarse profundamente en las dinámicas organizacionales (Kellerman, 2008).

Chaleff (2009) propone una tipología de seguidores que incluye dos ejes en los que se sitúa a los seguidores. Por un lado se encuentra el grado de apoyo del seguidor a su líder y por otro el grado en que el seguidor es capaz de desafiar al líder cuando considere que sus decisiones pueden afectar a los objetivos o a los valores de la organización. La combinación de estos dos ejes da lugar a cuatro tipos de seguidor: socio, implementador, individualista y recurso (Figura 1). En primer lugar, los socios serían aquellos seguidores con altas puntuaciones en ambos ejes, por lo que representa al seguidor óptimo en línea con el seguidor ejemplar propuesto por Kelley (1992) (Crossman y Crossman, 2011). El rol opuesto sería el seguidor recurso, con bajas puntuaciones en ambos ejes, que se caracteriza por cumplir meramente con sus obligaciones laborales formalmente establecidas sin hacer un esfuerzo extra en su trabajo. El seguidor individualista presenta una puntuación elevada en desafío, pero baja en apoyo; es un seguidor que manifiesta su visión pero no apoya al líder en sus decisiones. Los implementadores son seguidores con valores elevados en apoyo y bajos en desafío, caracterizándose por realizar las tareas que se le pide sin cuestionarlas (Chaleff, 2009).

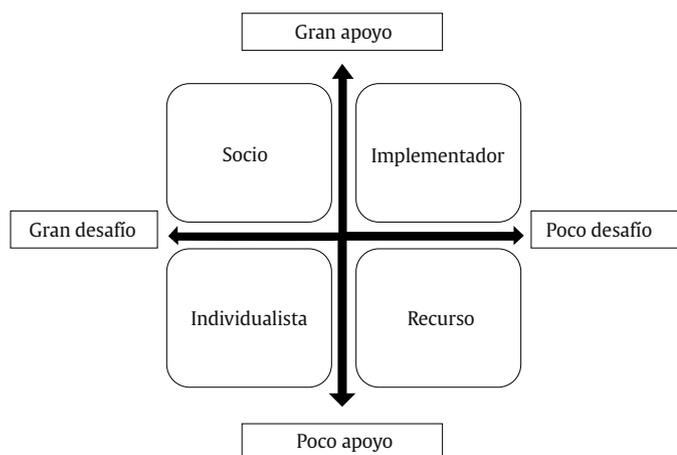


Figura 1. Clasificación de los seguidores según Chaleff (2009).

Esta taxonomía posee ciertas ventajas con respecto a las anteriores. En primer lugar, los ejes propuestos se refieren a la calidad y tipo de relación existente entre el líder y el seguidor, poniendo el foco en la interacción entre ambos (Bjugstad et al., 2006; Chaleff, 2009). En segundo lugar, la descripción de los tipos de seguidor y de las conductas propias de cada uno de ellos permite el desarrollo de un instrumento de medida para clasificar a los seguidores (Chaleff, 2009).

En general, las tipologías descritas anteriormente tienen en común que destacan la figura de los seguidores más proactivos, ya sea el seguidor ejemplar de Kelley (1992), el incondicional de Kellerman (2008) o el socio de Chaleff (2009). Los seguidores de carácter proactivo tienen mayor influencia en la toma de decisiones organizacionales, así como en los procesos de liderazgo (Carsten et al., 2010), lo que produce mayor satisfacción laboral, menor estrés laboral percibido, mejor desempeño y menor carga mental de trabajo (Gatti et al., 2017; Rashkovits, 2019). Sin embargo, a pesar de las consecuencias positivas que tiene el estilo del seguidor en el contexto laboral, hay pocos instrumentos para evaluarlo (Oc y Bashshur, 2013). La ausencia de instrumentos de medida correctamente validados es un problema para la investigación de los seguidores (Baker, 2007). En este sentido, el objetivo de este trabajo es detectar y medir los tipos de seguidor según la tipología propuesta por Chaleff (2009).

Estudio 1

El objetivo de este estudio es comprobar si la estructura empírica de la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo, de elaboración propia, se ajusta a la teoría de los tipos de seguidor de Chaleff (2009).

Método

Participantes

La muestra estuvo compuesta por 211 trabajadores, el 38.4% hombres y el 61.6% mujeres, con una media de edad de 39.64 años ($DT = 13.14$). La media de antigüedad en el puesto actual era de 6.8 años ($DT = 8.32$) y en la organización de 8.5 años ($DT = 10.04$). El 71.4% de los trabajadores indicaron que mantenían contacto diario con su superior inmediato, el 14.2% que tenían contacto semanalmente y el 14.4% restante mantenía contacto con diferente frecuencia.

Instrumento

A partir del modelo teórico propuesto por Chaleff (2009), Arbelo et al. (2022) elaboraron 28 descripciones de comportamientos y actitudes que puede mostrar un seguidor con respecto a su superior inmediato. Nueve expertos en psicología social valoraron individualmente la pertenencia de cada uno de los 28 ítems a alguna de las dimensiones del modelo, así como su grado de representatividad de dicha dimensión. Para cada descripción valoraban dos cuestiones: 1) pertenencia a alguna de las dos dimensiones propuestas por Chaleff (2009), apoyo o desafío, o a ninguna de ellas y 2) en qué medida el comportamiento descrito representaba la dimensión seleccionada, en una escala de 1 a 10. En las instrucciones se presentaba la definición de cada una de las dimensiones teóricas.

De los 28 ítems iniciales, los jueces expertos coincidieron en la clasificación de 16, indicando un grado de representatividad de cada uno de ellos superior a 7. Estos 16 ítems conforman la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo utilizada en este estudio. Los participantes debían indicar con qué frecuencia presentan los comportamientos laborales descritos en cada ítem en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos, desde *casi nunca* (1) a *casi siempre* (5).

Procedimiento

El proceso de recogida de datos se realizó como actividad de prácticas en una asignatura del grado en Psicología. Se solicitó a cada estudiante que aplicase la escala a una persona de su entorno que estuviera trabajando en ese momento y que tuviera un inmediato superior claramente identificado desde al menos seis meses. La aplicación fue individual, anónima y en línea. Se solicitó el consentimiento informado, así como un teléfono de contacto. Se realizó una comprobación telefónica de participación al azar aproximadamente a un 35% de la muestra.

Resultados

El análisis se llevó a cabo con los paquetes estadísticos SPSS (v.25) y AMOS 23. En primer lugar se realizó un análisis factorial confirmatorio de la agrupación realizada por los expertos de los 16 ítems en las dos dimensiones propuestas (apoyo y desafío), compuestas la primera de ellas por 10 ítems y la segunda por seis. El modelo resultante obtuvo un ajuste estadístico inadecuado, $\chi^2(103) = 255.802, p < .001$; $CMIN/df = 2.48$; $CFI = .82$; $TLI = .741$; $RMSEA = .082$ (Hu y Bentler, 1999). El análisis de los pesos de los ítems en las dos dimensiones mostró que seis ítems obtenían pesos inferiores a .50 (Figura 2).

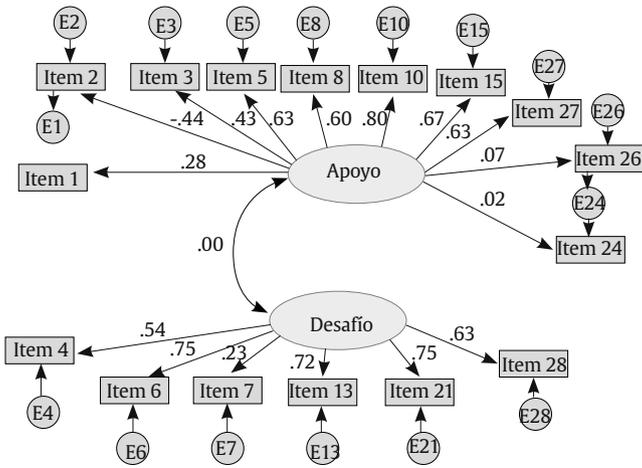


Figura 2. Modelo factorial con 16 ítems.

Siguiendo el criterio de Hair et al. (2006), que indica que los pesos deben superar .50 para considerarse adecuados, se propuso un segundo modelo con dos dimensiones (apoyo y desafío) compuestas por cinco ítems cada una (Figura 3). Los valores de ajuste obtenidos en este segundo modelo fueron adecuados, $\chi^2(34) = 74.556, p < .001$; $CMIN/df = 2.193$; $CFI = .937$; $TLI = .899$; $RMSEA = .073$. El criterio de información de Akaike (AIC) con un valor de 136.556 frente a 353.80 en el primer modelo, avala el mayor ajuste de este segundo modelo (Martínez y Martínez, 2009). En la Tabla 2 se presentan los ítems que conforman el modelo presentado en la Figura 3.

Finalmente, se realizó un análisis de la fiabilidad de la escala. Los resultados muestran un coeficiente de alfa de Cronbach para el total de la escala de .72, y un coeficiente omega de Macdonald de .74, considerándose adecuados (Roco-Videla et al., 2024).

En definitiva, los resultados confirman que la estructura de la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo incluye las dos dimensiones propuesta por Chaleff (2009), compuestas por cinco ítems cada una, con niveles de fiabilidad adecuados.

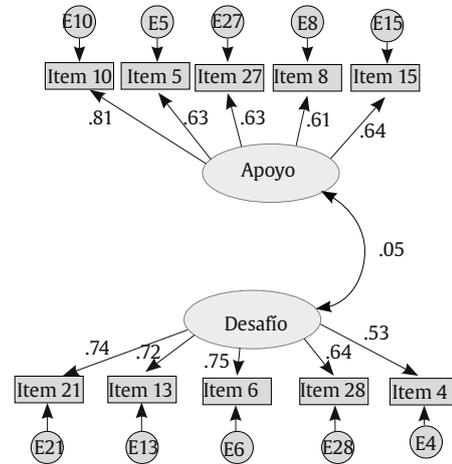


Figura 3. Modelo factorial con 10 ítems.

Tabla 2. Ítems de la Escala de Seguidores en el trabajo

| Nº ¹ | Ítem |
|-----------------|--|
| 4 | Trato de ser crítico con mi inmediato superior. |
| 5 | Apoyo a mi superior inmediato, aunque mis compañeros no lo apoyen. |
| 6 | Si es necesario cuestiono las decisiones de mi superior inmediato. |
| 8 | Aún en momentos difíciles intento confiar en mi superior inmediato. |
| 10 | Prácticamente siempre apoyo las decisiones tomadas por mi superior inmediato. |
| 13 | Comunico a mi superior inmediato que estoy en desacuerdo con una decisión cuando ésta me parece errónea. |
| 15 | Normalmente estoy de acuerdo con las decisiones que toma mi superior inmediato. |
| 21 | Si es necesario llevarle la contraria a mi inmediato superior se la llevo. |
| 27 | Confío en mi superior inmediato aunque sus decisiones conlleven mucho riesgo. |
| 28 | Si creo que tengo una idea mejor que otra propuesta por mi inmediato superior se lo comunico. |

Nota. ¹Para facilitar la interpretación, se indica el número del ítem en la base de datos original, tal y como aparecen en las Figuras 2 y 3.

Estudio 2

El objetivo de este estudio es identificar los tipos de seguidores recogidos en la taxonomía de Chaleff (2009).

Método

Participantes

La muestra se componía de 217 trabajadores, que identificaban claramente a su inmediato superior. El 37.8% de los participantes eran hombres y el 62.2% mujeres, con una media de edad de 40.56 años (DT = 13.3). La media de antigüedad en el puesto actual era de 6.92 años (DT = 8.38) y en la organización de 8.86 años (DT = 10.06). El 72.8% de los trabajadores afirmaron que mantenían contacto diario con su superior inmediato, el 16.1% tenían contacto semanalmente y el 11.1% restante con diferente frecuencia.

Instrumento

Se utilizó la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo compuesta por diez ítems referidos a la conducta del seguidor en el contexto laboral, obtenida en el estudio 1.

Procedimiento

El proceso de recogida de datos se realizó a través de dos vías. Por un lado, estudiantes del grado en Psicología aplicaban la escala a una persona de su entorno que estuviera trabajando y que tuviera un superior inmediato claramente identificado desde al menos seis meses. Por otro lado, se solicitó la participación de trabajadores mediante un sistema de bola de nieve. En ambos casos, la aplicación del instrumento fue individual, anónima y en línea. Se solicitó el consentimiento informado, así como un teléfono de contacto. Se realizó una comprobación telefónica de participación al azar aproximadamente a un 35% de la muestra.

Resultados

El análisis de datos se realizó con el paquete estadístico SPSS (v.25). En primer lugar, se realizó un análisis de clúster jerárquico exploratorio con el método de Ward, tomando como variables de referencia las dimensiones apoyo y desafío. A partir de la interpretación del dendograma y siguiendo el modelo de Chaleff (2009), se identifican cuatro posibles clústeres (Ferreira et al., 2010). Posteriormente, se realiza un análisis de clúster de *k*-medias (MacQueen, 1967; Punj y Stewart, 1983), que da lugar a cuatro clústeres con adecuada variabilidad y bien diferenciados (Ferreira et al., 2010) (Tabla 3). Para verificar el análisis de conglomerados, se realizó un análisis de varianza multivariado con los clústeres como factor fijo y las dimensiones apoyo y desafío como variables dependientes. Utilizando el criterio traza de Pillai, el resultado fue estadísticamente significativo (traza de Pillai = 1.189, $F = 102.722$, $p < .001$).

Tabla 3. Distancias entre centros de clústeres finales

| Clúster | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------|-------|--------|-------|--------|
| 1 | | 8.795 | 8.053 | 6.536 |
| 2 | 8.795 | | 6.953 | 11.884 |
| 3 | 8.053 | 6.953 | | 6.550 |
| 4 | 6.536 | 11.884 | 6.550 | |

El primer clúster resultante representa al seguidor socio, que puntúa alto en apoyo ($M = 4$) y en desafío ($M = 4.1$) ($n = 93$, 43.46%). Este tipo de seguidor es el considerado óptimo por Chaleff (2009), mostrando apoyo a las decisiones y comportamiento del líder y oponiéndose a su autoridad cuando considera que está tomando una decisión errónea. El segundo clúster agrupa los casos con puntuaciones elevadas en apoyo ($M = 4$) y media en desafío ($M = 2.57$), es decir, representa el tipo de seguidor implementador ($n = 33$, 15.42%), que apoya cualquier decisión del líder, aunque sea arriesgada o incluso negligente (Chaleff, 2009) (Figura 4).

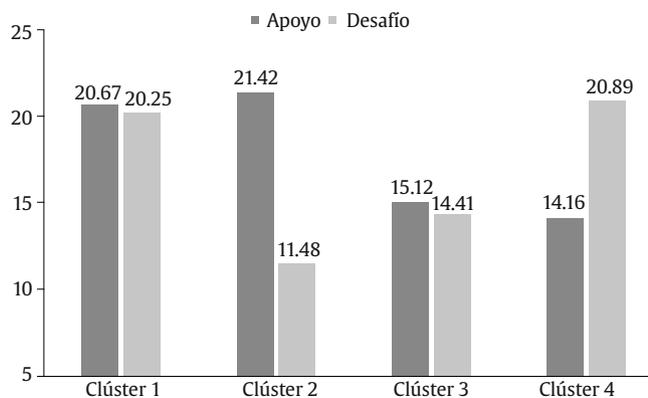


Figura 4. Representación gráfica de las puntuaciones en apoyo y desafío en los cuatro clústeres.

El tercer clúster representa al seguidor recurso, que presenta un valor bajo en apoyo ($M = 2.1$) y en desafío ($M = 2.3$) ($n = 51$, 23.83%) y se limita a realizar las funciones mínimas de su puesto (Chaleff, 2009). Por último, el cuarto clúster agrupa los casos con puntuaciones media-bajas en apoyo ($M = 2.8$) y altas en desafío ($M = 3.8$), el seguidor individualista ($n = 37$, 17.29%), que no muestra apoyo al líder, pero, en cambio, está dispuesto a criticar las políticas y el trabajo de su superior.

En conclusión, los resultados muestran que la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo es capaz de agrupar a los seguidores según la tipología propuesta por Chaleff (2009).

Discusión

Durante bastante tiempo, tanto la investigación como el desarrollo teórico del liderazgo han estado focalizados en la figura del líder, buscando su descripción, medida y mejora. Sin embargo, cada vez se acepta más que los seguidores juegan un papel fundamental en los procesos de liderazgo, siendo una parte inherente de los mismos (Bjugstad, et al., 2006; Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022), y que requieren la aceptación de quienes lideran y son liderados (Carsten et al., 2010).

El creciente interés sobre el papel de los seguidores ha favorecido el desarrollo de modelos teóricos y taxonomías, pero también se ha hecho patente la ausencia de instrumentos de medida que permitan contrastarlas empíricamente (Baker, 2007; Chaleff, 2009; Kellerman, 2007). Por ello, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, es importante contar con instrumentos que permitan identificar el perfil del seguidor eficaz, ya que influye en los resultados obtenidos por los líderes (Uhl-Bien et al., 2014). En este sentido, cada vez se da más importancia a seguir desarrollando nuevos enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos con el fin de lograr una mayor comprensión de la relación líder-seguidor (Riggio, 2020).

El objetivo de este trabajo ha sido la medición de los tipos de seguidor propuestos por Chaleff (2009) empleando una escala de elaboración propia. Este autor establece la existencia de cuatro tipos de seguidores, que surgen de la combinación de dos dimensiones, apoyo y desafío al líder por parte del seguidor, y cuyos comportamientos describe con detalle. A partir de las descripciones de conducta de cada tipo de seguidor realizadas por Chaleff (2009), Arbelo et al. (2022) realizaron un estudio preliminar en el que elaboraron descripciones de comportamientos y actitudes por parte de los seguidores. El grado de representatividad de estas descripciones en las dimensiones de apoyo y desafío fue evaluado por un grupo de jueces expertos, seleccionando aquellas en las que hubo un acuerdo elevado. En los dos estudios que se presentan en este trabajo se ha puesto a prueba la estructura empírica de la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo compuesta por esos ítems.

Mediante un análisis factorial confirmatorio, los resultados del primer estudio muestran un modelo con valores de ajuste adecuados (Bentler y Bonett, 1980), que incluye dos dimensiones compuestas por cinco ítems cada una. Cada una de estas dimensiones agrupa los ítems que describen comportamientos del seguidor con respecto al líder, de apoyo, por un lado, y de desafío, por otro. Además, se obtienen índices de fiabilidad adecuados para toda la escala. Así, se valida una escala breve que identifica las dos dimensiones propuestas por Chaleff (2009).

En el segundo estudio, los resultados obtenidos mediante análisis de clúster de *k*-medias muestran que a partir de las puntuaciones obtenidas en las dimensiones apoyo y desafío se logran cuatro clústeres claramente diferenciados, que coinciden con los tipos de seguidor descritos por Chaleff (2009), socios, implementadores, individualistas y recursos. Este resultado da validez a la Escala de Tipos de Seguidor en el trabajo, de modo que el instrumento desarrollado es capaz de clasificar a los seguidores según la teoría de Chaleff (2009).

Aunque los resultados obtenidos sean interesantes, es necesario considerar que el instrumento utilizado se halla en una fase temprana de desarrollo. Investigaciones futuras podrán abordar algunas limitaciones de este trabajo. Sería interesante considerar variables que pudieran afectar a la invarianza del modelo de medida, como por ejemplo el colectivo o puesto de los trabajadores, la frecuencia de interacción con el líder, el tipo de liderazgo ejercido o la experiencia previa con otros líderes o en el rol de líder. Además, sería importante ampliar el número de ítems para apresar mejor las dos dimensiones y mejorar la fiabilidad, especialmente si se quiere utilizar en contextos aplicados. Otra línea de investigación futura podría abordar qué tipo de seguidor es más adecuado en función de las tareas que deba realizar un equipo de trabajo o en función de los objetivos organizacionales planteados. También se podría analizar cómo afecta a los resultados en el contexto laboral, como el bienestar, la carga de trabajo percibida o el estilo de liderazgo utilizado por el líder, pertenecer a un tipo u otro de seguidor (Oc y Bashshur, 2013).

En conclusión, estos desarrollos metodológicos tienen gran importancia para las organizaciones, ya que facilitan tanto la evaluación del perfil de los seguidores como su probable impacto en la conducta y eficacia de los líderes. Desde un punto de vista aplicado, el énfasis ha estado centrado tradicionalmente en el desarrollo de programas de formación para llegar a ser un líder eficaz. Sin embargo, hasta muy recientemente no se ha tomado conciencia del valor positivo de la formación de los seguidores, que mejoraría la eficacia del liderazgo y la eficacia de la organización (Crossmann y Crossmann, 2011; Hurwitz y Hurwitz, 2020). Por tanto, las líneas futuras de investigación deberían desarrollar programas de intervención orientados tanto a líderes como a seguidores, para lo que es fundamental contar con instrumentos de evaluación fiables y válidos.

Extended Summary

Since the beginning of the last century, the study of leadership raised an enormous interest in psychology, focusing mainly on the characteristics and behaviours of leaders (Antonakis & Day, 2018; Landis et al., 2014). More recently, however, there has been a growing interest in the role of followers in the leadership process as causal agents of leadership (Carsten et al., 2010; Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022; Uhl-Bien et al., 2014). This new approach has led to two main perspectives or lenses through which to study leadership: a) followership as a process of social influence between leaders and followers and b) the role of followers (Matshoba-Ramuedzisi et al., 2022; Uhl-Bien et al., 2014). This paper belongs to the second group, a role-based approach, which challenges the classical view of followers as passive participants in the leadership process. From this approach, several follower typologies have been proposed with the aim of identifying the ideal follower profile (Chaleff, 2009; Kellerman, 2008; Kelley, 1992; Zaleznik, 1965).

Zaleznik (1965) uses the dominance/submission and active/passive dimensions to describe and classify followers into four types: impulsive, compulsive, masochistic, and withdrawn. Kelley (1992) suggests a taxonomy of followers also based on the combination of two dimensions, critical thinking and active behaviour, which differentiates five follower styles: passive, conformist, pragmatic, alienated, and exemplary. Kellerman (2008) distinguishes five follower styles according to whether they fall on the continuum from feeling and doing nothing to feeling passionate and engaged.

Chaleff (2009) suggests a follower classification based on two axes, support and challenge to the leader, whose combination results in four follower styles: partners, implementers, individualists, and resources (Figure 1). Partners score high on both axes and represent the optimal follower. The opposite role is the resource follower, with

low scores on both axes. This follower is characterized by fulfilling formally established job obligations without putting in extra effort. The individualistic follower shows a high score on challenge but a low score on support. This follower expresses his/her vision but does not support a leader's decisions. The implementer is a high-support, low-challenge follower characterized by performing the tasks s/he is asked to do without question.

Despite the positive consequences of follower style in the workplace, few measurement instruments are available for evaluation (Oc & Bashshur, 2013). Moreover, the absence of properly validated measurement instruments poses a problem for follower research (Baker, 2007). In this regard, the aim of this work is to identify and measure the types of followers proposed by Chaleff (2009). To this end, two studies were conducted: the first aimed to test the empirical structure of the Follower Types at Work Scale, and the second, to identify the types of followers listed in Chaleff's (2009) taxonomy.

Study 1

Method

Participants. The sample consisted of 211 workers, 38.4% men and 61.6% women, with an average age of 39.64 years ($SD = 13.14$). The mean seniority in their current job was 6.8 years ($SD = 8.32$) and in the company, 8.5 years ($SD = 10.04$); 71.4% of the employees reported that they had daily contact with their immediate supervisor, 14.2% that they had weekly contact, and the remaining 14.4% that they had contact with their immediate supervisor with varying frequency.

Instrument. Based on the theoretical model proposed by Chaleff (2009), Arbelo et al. (2022) developed 28 descriptions of behaviours and attitudes that a follower may display toward their immediate superior. Nine experts in social psychology individually rated each of the 28 items as belonging to one of the dimensions of the model and as being representative of that dimension. Of these 28 initial items, the expert judges agreed on the classification of 16 items, each of which had a degree of representativeness greater than seven. These 16 items make up the Follower Types at Work Scale that was tested in this study. Participants were asked to indicate how often they engage in the work behaviours described in each item on a five-point Likert-type response scale ranging from *almost never* (1) to *almost always* (5).

Procedure. The data collection process was conducted as an internship activity in a psychology course. Each student was asked to identify a person in their environment who had been working for at least six months and had a clearly identified immediate supervisor. Application of the instrument was individual, anonymous, online, and informed. A random spot check of the participation of 35% of the sample was carried out.

Results

A confirmatory factor analysis was performed using SPSS v.25 and AMOS 23 on the experts' grouping of the 16 items in the two proposed dimensions: support and challenge, the former consisting of ten items and the latter of six. The resulting model obtained an inadequate statistical fit (Hu & Bentler, 1999). Following the criteria of Hair et al. (2006), six items with weights below .50 were removed (Figure 2).

In a second confirmatory factor analysis, a model with two dimensions (support and challenge), consisting of five items each, was contrasted (Figure 3). The fit values were adequate, $\chi^2(34) = 74.556$, $p < .001$; CMIN/df = 2.193; CFI = .937; TLI = .899; RMSEA = .073. Akaike's information criterion of 136.556 versus 353.80 for the first model supports the better fit of this second model (Martinez & Martinez, 2009). Table 2 shows the items included in the scale and the dimen-

sion to which they belong. Reliability was calculated using Cronbach's alpha (alpha = .72) and Macdonald's omega coefficient ($\omega = .74$).

Study 2

Method

Participants. The sample consisted of 217 employees who clearly identified their immediate supervisor. Of the participants, 37.8% were men and 62.2% were women, with an overall average age of 40.56 years ($SD = 13.3$). The mean seniority in the current job was 6.92 years ($SD = 8.38$) and in the company 8.86 years ($SD = 10.06$). A total of 72.8% of the workers reported daily contact with their immediate supervisor, 16.1% had weekly contact, and the remaining 11.1% had contact with their supervisor at varying frequencies.

Instrument. The Follower Types at Work Scale was used. It consists of ten items and was obtained in Study 1.

Procedure. Data were collected in two ways. First, psychology students applied the scale to a person in their environment who had been working for at least six months and had a clearly identified direct supervisor. Employees were then asked to participate through a snowball system. In both cases, the application of the instrument was informed, individual, anonymous, and online. A random spot check of the participation of 35% of the sample was carried out.

Results

An exploratory hierarchical cluster analysis was performed with SPSS v.25 using Ward's method, taking the dimensions of support and challenge as reference variables. Based on the interpretation of the dendrogram and following the model of Chaleff (2009), four possible clusters were identified (Ferreira et al., 2010). Subsequently, a k-means cluster analysis (MacQueen, 1967; Punj & Stewart, 1983) was performed, which resulted in four well-differentiated clusters with correct variability (Table 3). These clusters were identified with the follower types described in the Chaleff theory (2009). To verify the cluster analysis, a multivariate analysis of variance was performed with the clusters as a fixed factor, and the dimensions of support and challenge as dependent variables. Using the Pillai's trace criterion, the result was statistically significant (Pillai's trace = 1.189; $F = 102.722$; $p < .001$).

The first resulting cluster represents the Partner follower who scores high on support ($M = 4$) and challenge ($M = 4.1$) ($n = 93$, 43.46%). This type of follower is considered optimal by Chaleff (2009) because they show support for the leader's decisions and behaviours, but oppose the leader's authority when they believe them to be making a wrong decision. The second cluster groups the cases with high scores in support ($M = 4$) and medium scores in challenge ($M = 2.57$), that is, the implementer follower type ($n = 33$, 15.42%), who supports any decision by the leader, albeit risky or even negligent (Chaleff, 2009) (Figure 4).

The third cluster represents the resource follower, who presents a low value in support ($M = 2.1$) and challenge ($M = 2.3$) ($n = 51$, 23.83%), and limits themselves to performing the minimum functions of their position (Chaleff, 2009). Finally, the fourth cluster groups the cases with medium-low scores in support ($M = 2.8$) and high scores in challenge ($M = 3.8$): the individualist follower ($n = 37$, 17.29%), who does not show support for the leader, but is open to criticizing their policies and work.

Discussion

The objective of this work was to measure the types of follower proposed by Chaleff (2009) using a scale of our own elaboration. This author establishes the existence of four types of followers, resulting

from the combination of two dimensions, support for and challenge to the leader, and whose behaviours he describes in detail.

Through a confirmatory factor analysis, the results of the first study show a model with adequate fit values (Bentler & Bonett, 1980), which includes two dimensions, each consisting of five items. Each of these dimensions groups items describing the follower's behaviour toward the leader, supportive on the one hand, and challenging on the other. In addition, adequate reliability indices are obtained for the scale as a whole. Thus, a short scale identifying the two dimensions proposed by Chaleff (2009) is validated.

In the second study, the results of k-means cluster analysis show that the scores obtained in the dimensions of support and challenge yield four clearly differentiated clusters that correspond to the leadership types described by Chaleff (2009): partners, implementers, individualists, and resources. This result provides discriminant validity for the Follower Type at Work Scale. Thus, the instrument developed is able to classify followers according to Chaleff's (2009) theory, thereby providing discriminant validity.

The scale developed and analysed is at an early stage of development. Future research can thus address some of the limitations of this work. It would be interesting to apply the scale considering variables that could affect the invariance of the measurement model, such as the employee's group or job, the frequency of interaction with the leader, the type of leadership exercised, or previous experience with other leaders or in the leadership role. In addition, it would be relevant to increase the number of items, in order to better capture the two dimensions and improve reliability, especially if it is to be used in applied contexts. Another line of future research could address which type of follower is more appropriate according to the tasks to be performed by a work team or according to the organisational objectives. It could also be explored how belonging to one or other type of follower affects outcomes in the work context, such as well-being, perceived workload, or the leader's leadership style (Oc & Bashshur, 2013).

In summary, these methodological developments are highly relevant to organizations because they facilitate both the assessment of the follower profile and its likely impact on the behaviour and effectiveness of leaders. From an applied perspective, the focus has traditionally been on developing training programmes on how to become an effective leader. However, until recently, there has been little awareness of the positive value arising from follower training that would enhance leadership and organizational effectiveness (Crossmann & Crossmann, 2011; Hurwitz & Hurwitz, 2020). Therefore, future lines of research should develop intervention programmes that target both leaders and followers, for which valid and reliable assessment instruments are essential.

Conflicto de Intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Antonakis, J. y Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. En J. Antonakis y D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-26). Sage Publications Inc.
- Arbelo, K., Hernández-Fernaud, E. y Díaz-Cabrera, D. (2022). *Tipos de seguidor según el modelo de Chaleff (2009): desarrollo de una escala para el ámbito laboral*. V Congreso Internacional de la Sociedad Científica Española de Psicología Social. Burgos, España.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 50-60. <https://doi.org/10.1177/0002831207304>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. y Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial implications* (4ª ed.). Free Press.

- Bastardo, N. y Van Vugt, M. (2019). The nature of followership: Evolutionary analysis and review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 81-95. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.09.004>
- Bentler, P. M. y Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J. y Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-319. <https://doi.org/10.21818/001c.16673>
- Blanco, A., Caballero, A. y de la Corte, L. (2011). *Psicología de los grupos*. Pearson Prentice Hall.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. y McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.015>
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (3ª ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005>
- Crossman, B. y Crossman, J. (2011). Conceptualising followership—a review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481-497. <https://doi.org/10.1177/17427150114168>
- Ferreira, S.D., Rial, A. y Varela, J. (2010). Segmentación post hoc del mercado turístico español: Aplicación del análisis cluster en dos etapas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(5), 592-606. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322010000500001&lng=es&tng=es
- Gatti, P., Ghislieri, C. y Cortese, C. G. (2017). Relationships between followers' behaviors and job satisfaction in a sample of nurses. *PLoS One*, 12(10), Artículo e0185905. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185905>
- Hair, J. E., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Edition). Pearson-Prentice Hall.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hurwitz, M. y Hurwitz, S. (2020). Integrating followership into leadership programs. *New Directions for Student Leadership*, 167, 23-35. <https://doi.org/10.1002/yd.20396>
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Harvard Business Press.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Landis, E. A., Hill, D. y Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97-100.
- MacQueen, J. B. (1967). Some methods for classification y analysis of multivariate observations. En L. M. Le Cam y J. Neyman (Eds.), *Proceedings of 5th Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability* (Vol 1, pp. 281-297). University of California Press. <https://projecteuclid.org/euclid.bsm/1200512992>
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009). El análisis factorial confirmatorio y la validez de escalas en modelos causales. *Anales de Psicología*, 25(2), 368-374.
- Matshoba-Ramuedzisi, T., de Jongh, D. y Fourie, W. (2022). Followership: A review of current and emerging research. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(4), 653-668. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0473>
- Oc, B. y Bashshur, M. R. (2013). Followership, leadership and social influence. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 919-934. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.006>
- Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R. y Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), Article 101674. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101674>
- Padilla, A., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environment. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Punj, G. y Stewart, D. W. (1983). Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 134-148. <https://doi.org/10.1177/00222437830200020>
- Rashkovits, S. (2019). The importance of the nurse leader's proactivity and intellectual stimulation in the nursing team workload-learning relationship: A cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*, 75(11), 2647-2658. <https://doi.org/10.1111/jan.14047>
- Riggio, R. E. (2020). Why followership? *New Directions for Student Leadership*, 167, 15-22. <https://doi.org/10.1002/yd.20395>
- Roco-Videla, A., Aguilera-Eguía, R. y Olguin-Barraza, M. (2024). Ventajas del uso del coeficiente de omega de McDonald frente al alfa de Cronbach. *Nutrición Hospitalaria*, 41(1), 262-263. <https://doi.org/10.20960/nh.04879>
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. y Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>
- Veestraeten, M., Johnson, S. K., Leroy, H. Sy, T. y Sels, L. (2021). Exploring the bounds of Pygmalion effects: Congruence of implicit followership theories drives and binds leader performance expectations and followers work engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 137-153. <https://doi.org/10.1177/15480518209804>
- Zaleznik, A. (1965). The dynamics of subordination. Harvard Business Review.
- Zárate, R. A. y Acosta, J. C. (2012). Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y liderazgo eficaces. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 96-115. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602012000200007&lng=en&tng=es