

Liderazgo nocivo: Segunda parte

Coronel (retirado) George E. Reed, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y
Teniente Coronel (retirado) Richard A. Olsen, D.Min., Ejército de EUA

Los autores de este artículo desean expresar su agradecimiento a la Sra. María Clark de la oficina de Aseguramiento de Calidad de la Escuela de Comando y Estado Mayor por su ayuda inestimable en la administración del cuestionario utilizado en este estudio.

PREGÚNTELE A UN grupo de oficiales y suboficiales militares si han tomado en cuenta dejar el servicio militar debido a la manera en que un supervisor los ha tratado, y según el tiempo en servicio, de un tercio a todos ellos, levantarán las manos para decir que sí. Sin embargo, lo que debemos reconocer de un proceso de escrutinio tan informal es que solo estamos tratando con los sobrevivientes. No tenemos la menor idea de cuántos realmente se han salido del servicio militar, y aquellos que así decidieron hacerlo eran colaboradores talentosos perseguidos por un liderazgo ineficaz o de bajo rendimiento, inadecuado para una carrera militar. Dedique un tiempo adicional con esos que levantaron las manos y, si les da la oportunidad de que le cuenten, escuchará algunas historias de abuso incompatibles con una organización de clase mundial. Un profesional y fuerza reclutada requiere de un liderazgo que inspire y no que disuada seguir prestando servicio.

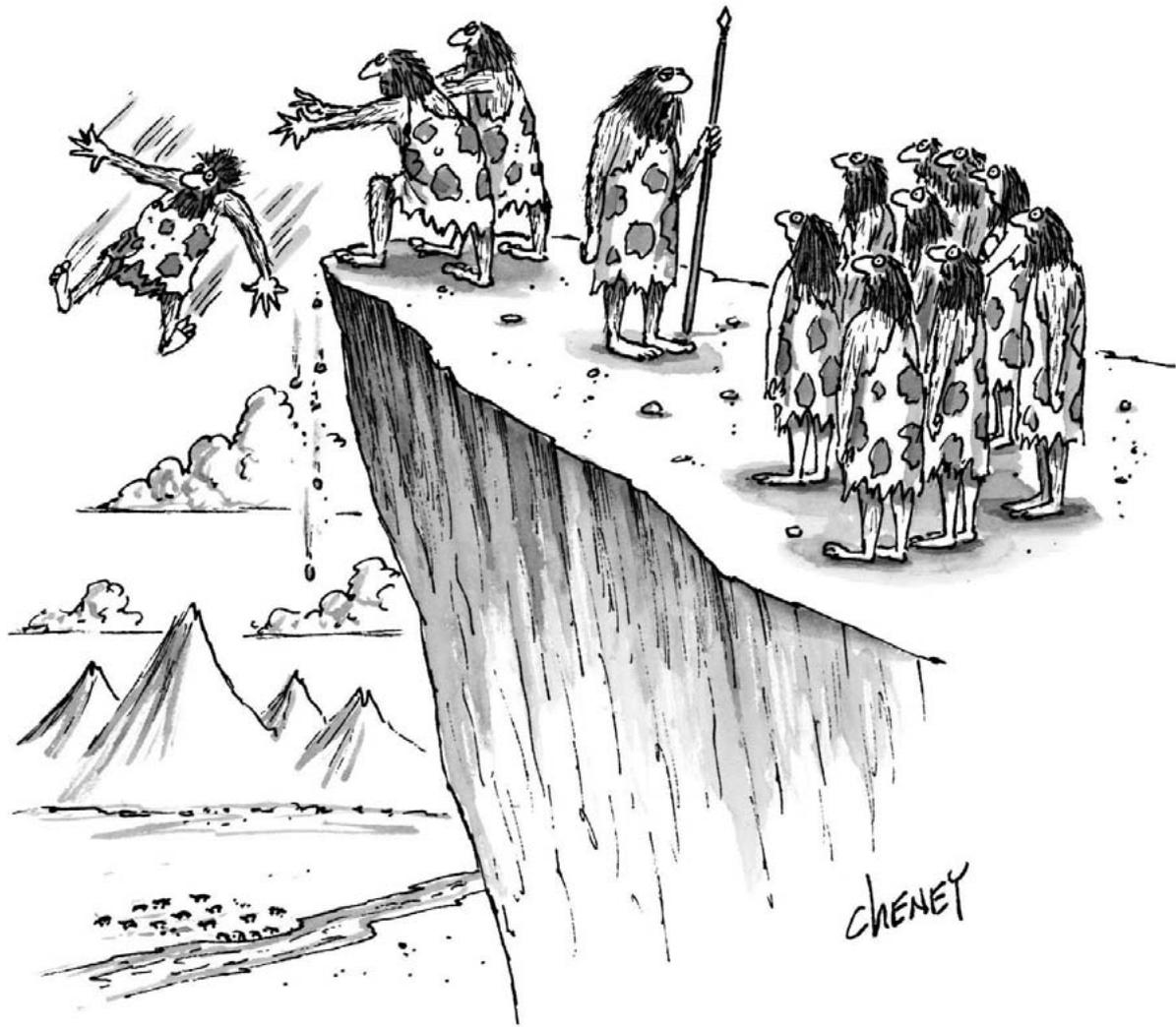
Una mirada hacia el pasado

El ensayo titulado el “Liderazgo Nocivo” (“*Toxic Leadership*”) publicado por

Military Review en 2005, sugirió que aquellos en posiciones de liderazgo que manifiestan los estilos de liderazgo destructivo representan un problema para el servicio militar.¹ En el mismo se llegó a la conclusión de que el estilo interpersonal del líder es un factor importante para determinar el clima y la eficacia organizacional. La base para las afirmaciones expuestas en dicho ensayo, derivadas de una serie de entrevistas a grupos de enfoque fueron realizadas en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA en 2003.² En el artículo se define al liderazgo nocivo como una aparente falta de preocupación por el bienestar de los subalternos, una personalidad o técnica interpersonal que afecta negativamente el clima organizacional y una convicción, por parte de los subalternos, de que el líder está motivado primordialmente por un interés personal. El documento concluye con sugerencias para futuras investigaciones, incluyendo una convocatoria de estudios cuantitativos para determinar el alcance y naturaleza del problema. La finalidad de este artículo es la de ofrecer una breve actualización de algunas investigaciones claves en el área del liderazgo nocivo, el informe de los resultados de un reciente estudio que se centró en los oficiales de grado medio en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA (CGSC, por sus siglas en inglés) y abordar algunas cuestiones que han surgido durante los debates sobre este tema.

El Coronel (retirado) George E. Reed, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA, es un profesor adjunto en el Departamento de Estudios de Liderazgo en la Escuela de Ciencias de Liderazgo y Educación en la Universidad de San Diego, California. Fungió en calidad de oficial de policía militar durante 27 años incluyendo seis años como director de Estudios de Comando y Liderazgo en el Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. El Doctor Reed invita a todos sus lectores a su correo electrónico george.reed@us.army.mil.

El Teniente Coronel (retirado) Richard A. Olsen, D.Min, es un profesor adjunto de Liderazgo Militar en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA en el Fuerte Leavenworth en el estado de Kansas. El Doctor Olsen previamente sirvió en calidad de oficial ejecutivo del Comando de Recursos Humanos, St. Louis, Misuri. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad de Indiana, una Maestría en Consejería de la Escuela de Postgrado de la Asamblea de Dios y un Doctorado de Ministerio en Liderazgo de la Universidad de Biola. El Doctor Olsen ha servido tanto en Irak como en Afganistán.



“So, does anyone else feel that their needs aren’t being met?”

“¿Alguien más siente que sus necesidades no han sido satisfechas?”

El “Liderazgo Nocivo” dio lugar a una avalancha de mensajes de correo electrónico al autor en donde los lectores reportaron sus dolorosas experiencias con jefes que infundían miedo. Si bien las terribles historias de abusos y humillaciones fueron convincentes, también fueron anecdóticas. Las reacciones que produjo el artículo fueron entusiastas entre los oficiales de grado medio y menor, pero no despertó mucho interés en el tema entre los oficiales de alto nivel que realmente tenían el poder y autoridad para impulsar el cambio de política. Los oficiales de mayor antigüedad tendieron a creer que el problema del liderazgo nocivo antes solía ser

mucho peor de lo que es hoy en día. La mayoría de los encuestados en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA (54,6 por ciento) consideró que hoy en día hay menos liderazgo nocivo del que había hace cinco años. Podían fácilmente relatar historias de abusos a manos de los superiores, pero tendieron a relacionarlos como un rito de pasaje sin conexión con la realidad contemporánea. La perspectiva desde la cima de la jerarquía organizacional es aparentemente más optimista que desde abajo de la misma.

Hemos intentado probar aún más esta afirmación, y responder a algunas preguntas básicas sobre la relación que existe entre las experiencias

con líderes ineficaces y diversas medidas de satisfacción, y la tendencia entre los oficiales de grado medio de permanecer en el servicio militar. Antes de informar sobre los resultados de algunos estudios de investigación realizados en la CGSC en 2008, repasaremos brevemente algunos de los recientes escritos sobre el liderazgo nocivo.

El liderazgo ineficaz en perspectiva

La mayoría de los libros y artículos escritos sobre el liderazgo tienden a centrarse en los rasgos, destrezas y conductas exhibidas por los líderes eficaces. Este panorama positivo del liderazgo es adecuado ya que un liderazgo eficaz da valor a las organizaciones. Los líderes ineficaces son, afortunadamente, la excepción y no la regla. Sin embargo, en calidad de profesora de Harvard, Barbara Kellerman afirmó en su libro publicado en 2004, *Bad Leadership*, lo siguiente: “Cualquier persona que no habite en una cueva está regularmente expuesta, aunque solo sea a través de los medios de comunicación, a personas que ejercen el poder de manera negativa”.³ La profesora Kellerman proporcionó una tipología útil de liderazgo ineficaz que incluyó títulos tales como: incompetente, inflexibles, desmedidos, crueles, corruptos, cerrados de mente y malévolos. Francamente, hay muchas maneras de ser un líder ineficaz. Si bien reconoció que el costo del liderazgo ineficaz es difícil de determinar, abogó en contra de ignorarlo o aceptarlo y de aprender más sobre el tema, de manera que podamos “combatirlo como haríamos con cualquier enfermedad que dañe, debilite y a veces incluso mate”.⁴

En 2005, Jean Lipman-Blumen publicó lo que se considera la obra definitiva sobre este tema. En *The Allure of Toxic Leader*, sugiere una perturbadora razón de por qué pareciera haber tantos líderes ineficaces entre nosotros. Afirmó que los seguidores realmente permiten que haya líderes nocivos y que las organizaciones a menudo no solo los toleran sino que también los producen y respaldan. Ella define a los líderes tóxicos expansivamente, como “tener el efecto de veneno” y se centró en su efecto negativo.⁵ Según Lipman-Blumen, lo que define a los líderes tóxicos es la estela de daño significativo y perdurable que dejan tras ellos.

Adulando a los comandantes superiores y maltratando a los subalternos

El profesor de Stanford Robert Sutton explora el fenómeno en su libro publicado en 2007, *The No Asshole Rule (La regla contra los idiotas)*. El profesor Sutton plantea dos criterios para determinar si se trata de un líder ineficaz a quien pintorescamente se refiere como “un idiota”:

- Luego de hablar con el supuesto idiota, ¿se siente el “objetivo” oprimido, humillado, apagado o menospreciado por la persona? En particular, ¿se siente el objetivo peor acerca de sí mismo?

- ¿Dirige el supuesto idiota su veneno a las personas *menos poderosas* y no a las más poderosas?⁶

Sutton señala que los líderes tóxicos tienden a adular a los comandantes superiores mientras “maltratan a sus subalternos”, lo que en parte explica por qué, invariablemente, el impacto negativo de su estilo de liderazgo no es percibido por sus superiores. Sabemos que los superiores a menudo tienen una visión distorsionada de sus destrezas y pasan por alto aspectos negativos de su estilo de liderazgo.⁷ A veces, los líderes sobreestiman su propia capacidad para identificar el impacto que tienen las acciones de sus subalternos y no intervienen cuando los subalternos presentan tendencias tóxicas. El comandante superior puede ver algunos comportamientos como meramente “un poco duro” y no ver la plenitud de los sufrimientos experimentados en las filas.

No estamos abogando por un estilo de liderazgo “cálido y consolador en donde jamás levantemos el tono de voz. Siempre hay lugar para un estilo de liderazgo duro en determinadas circunstancias. Robert Sutton incluso señala que hay momentos en que cada líder necesita desempeñar el papel de idiota.⁸ No hay nada tan eficaz como un arrebatado oportuno y bien actuado por parte del jefe, siempre y cuando no abuse de tales técnicas o las ponga en práctica de tal manera que perjudique la efectividad de la unidad. El arte del liderazgo consiste en poner en práctica la técnica interpersonal correcta según la situación y las exigencias de los seguidores.⁹ Cuando el enemigo está en el alambrado y usted se encuentra reducido a los últimos cartuchos de munición, no es el momento de llamar a un grupo

de enfoque. Sin embargo, rara vez es adecuado utilizar el comportamiento humillante, degradante y despreciativo.

Mitchell Kusy y Elizabeth Holloway hicieron una declaración audaz y desconcertante luego de llevar a cabo un estudio de investigación a nivel nacional mediante entrevistas y encuestas: “La gente nociva prospera solo en un sistema tóxico”.¹⁰ Su exploración de la toxicidad en

...mucho del comportamiento tóxico en las unidades militares pasa sin ser detectado o no recibe una respuesta por parte de la organización.

las organizaciones destaca el rol que juega la dinámica del sistema y la cultura organizacional en la promoción de comportamientos tóxicos. Ellos sugieren que a pesar del hecho de que los líderes de la organización quizás no tengan la intención de crear un entorno propicio para las personalidades tóxicas, su falta de atención e ignorancia del problema da cabida a un comportamiento tóxico. Las personalidades tóxicas existen en las organizaciones porque las personas las toleran, cambian para acomodarlas o las protegen.

Un reciente estudio hecho por Richard Bullis y George Reed encuestó la clase de 2008 en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y encontró que los oficiales de mayor antigüedad en los grados de teniente coronel y coronel frecuentemente describieron experiencias con el liderazgo destructivo.¹¹ Los Coroneles describieron experiencias de liderazgo menos nocivo que los Tenientes Coroneles, y los empleados gubernamentales grado 15 (GS-15) lo experimentaron menos que los empleados gubernamentales grado 14 (GS-14). La investigación sugirió que las ramas del servicio (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y Cuerpo de Infantería de Marina)

experimentan el liderazgo nocivo en proporciones comparables, y las experiencias no variaron significativamente en cuanto a raza o género. El personal civil y los oficiales del Componente de la Reserva del Ejército y de la Guardia Nacional informaron que habían experimentado más liderazgo nocivo que sus homólogos en el servicio activo. De interés singular en este estudio fueron las conclusiones de que si bien todas las medidas de satisfacción declinaron cuando los encuestados experimentaron liderazgos nocivos, tales experiencias negativas no necesariamente se tradujeron en una propensión a abandonar el servicio militar. En otras palabras, los oficiales de mayor antigüedad reportaron que habían sufrido bajo el liderazgo nocivo, sin embargo, no necesariamente habían elegido salirse del servicio militar por dichas experiencias. Puede ser que la hipótesis de que están tan identificados con sus roles y que encontraron sus puestos tan gratificantes que el liderazgo ineficaz de sus jefes no fue motivo suficiente para cambiar de profesión. Es además posible que hayan tenido muchos años experimentando el liderazgo eficaz lo cual contrarrestó las experiencias negativas.

Se duplicó el enfoque tipo encuesta llevado a cabo por Bullis y Reed en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y se sometió un cuestionario a la clase de 2009 en la Escuela de Comando y Estado Mayor. En la encuesta se les pidió a los encuestados que identificaran los comportamientos de liderazgo que habían experimentado 12 meses antes de comenzar el curso. La encuesta fue administrada electrónicamente entre los meses de enero y febrero de 2009 y recogió 167 respuestas utilizables. A diferencia de la clase de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, en la que la encuesta incluyó al personal civil y a todas las ramas de las fuerzas armadas, la encuesta llevada a cabo en la Escuela de Comando y Estado Mayor incluyó solamente a mayores del Ejército en servicio activo. De los 167 encuestados, 156 eran del sexo masculino y 11 del sexo femenino. Entre los encuestados se encontraban 12 africano-estadounidenses, 3 estadounidenses, 11 asiáticos/isleños del pacífico y 5 quienes se clasificaron a sí mismos como “otros”.

Ante la pregunta “¿Alguna vez ha seriamente considerado dejar su servicio militar o

dependencia por la manera en que fue tratado por un supervisor?” Más de la mitad (102 ó 61 por ciento) respondieron positivamente.¹² El decidir si desea permanecer en la profesión es un asunto complicado, por lo que también se les pidió a los entrevistados imaginar que no tenían ninguna obligación de permanecer en el servicio militar y, luego indicar qué tan probable era que optaran permanecer en el Ejército. La mayoría de los encuestados respondieron que estaban dispuestos a permanecer en el servicio militar de la siguiente manera: muy probable = 35,9 por ciento; probable = 40,1 por ciento; neutral = 10,8 por ciento; poco probable = 6,6 por ciento; y muy poco probable = 6 por ciento. Resulta alentador que el 76 por ciento de la clase indicó que era probable que permaneciera en el servicio militar, sin embargo, es inquietante el hecho de que el 24 por ciento de la clase está, ya sea, indeciso o negativamente dispuesto a permanecer en el servicio militar. Se llevó a cabo un análisis de regresión para determinar si había una relación entre las experiencias con el liderazgo nocivo y una propensión a permanecer en el servicio militar. Se encontró que a diferencia de la clase de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA, estos oficiales de grado medio estaban significativamente menos propensos a permanecer en el servicio militar cuando experimentaron el liderazgo nocivo.¹³ Los oficiales de grado medio en esta población quienes experimentaron el liderazgo nocivo solían buscar una salida.

Se modificó un instrumento de estudio existente para medir los comportamientos

específicos de liderazgo negativo experimentado por la clase de 2009. La escala de Blake Ashforth de “*Petty Tyranny in Organizations*” (“Pequeña Tiranía de las Organizaciones”) resultó útil porque proporcionó una lista de 43 comportamientos con títulos tales como “*playing favorites*” (favoritismo) y “*belittling or embarrassing subordinates*” (menospreciar o abochornar a los subalternos).¹⁴ Se les pidió a los integrantes de la clase indicar la frecuencia con la que experimentaron estos comportamientos en un periodo de 12 meses antes de comenzar el curso. Las opciones de respuesta fueron “muy rara vez”, “rara vez”, “a veces”, “a menudo” y “muy a menudo”.

Los 15 comportamientos negativos de la lista más experimentados en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA mostraron una notable coherencia con las experiencias de los oficiales de grado medio. El gritar a los subalternos alcanzó un número cerca de 16 en la lista de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. En todos los casos, las puntuaciones medias y las desviaciones estándares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA fueron menores, proporcionando apoyo adicional a la idea de que la experiencia con la toxicidad disminuye a medida que aumenta el grado, y que los oficiales de mayor antigüedad experimentaron menos variación en el estilo de liderazgo de sus superiores.

Estudios de caso y encuestas como indicadores

Dos casos recientes provenientes de los informes de los medios de comunicación sirven



Que eso le sirva de lección.



¡Ay, espera!



Creí que ya había recibido mi lección. Se me olvidó darte la “patada”.

Beetle Bailey ©2010 King Features Syndicate. Usado con el permiso de King Features Syndicate y el dibujante del grupo. Todos los derechos reservados.

para demostrar el problema del liderazgo nocivo en marcado detalle. El *Army Times* informó de un caso de abuso de autoridad por cuatro suboficiales en Irak que resultó, como mínimo, en dos condenas de corte marcial por crueldad y maltrato. Este caso fue de un grupo de sargentos presuntamente implicados en una campaña de “abuso verbal, castigo físico y burla de otros soldados”.¹⁵ La investigación se inició a causa de la muerte de un soldado raso que se encontraba en la unidad solo 10 días antes de que se suicidara. En otro caso, una capitana de la Armada fue relevada de su cargo por crueldad y malos tratos a su personal.¹⁶ Según un informe de la revista *Time*, “su destitución ha generado aclamación por parte de aquellos quienes habían servido con ella desde que egresó de la Academia Naval de EUA en 1985”.¹⁷ Este último caso resulta útil para señalar el grado en que los miembros hacen a la organización responsable por los líderes tóxicos. Mientras que una investigación llevada a cabo por el Inspector General de la Marina de Guerra documentó muchos de los casos de humillación, “la ira aún mayor parece dirigida a los altos

mandos de la Marina de Guerra por promover a tales oficiales a puestos de responsabilidades cada vez mayores”.¹⁸ Ambos casos fueron ejemplos extremos donde la cadena de mando finalmente tomó medidas. Sin embargo, en el primer caso, no fue el clima de la unidad sino la muerte de un soldado lo que motivó la investigación. En el último caso, un patrón de abuso percibido resultó en una serie de denuncias anónimas del personal que hizo que el comando investigara. En virtud de las conclusiones de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA y de los estudios efectuados en la CGSC, se sugiere que el comportamiento mucho más tóxico en las unidades militares pasa sin ser detectado o no recibe una respuesta por parte de la organización.

Cuando se les pidió a los estudiantes de la clase 2009 de la CGSC que indicaran el grado en que estaban de acuerdo con la afirmación “El sistema de evaluación y selección de mi rama de servicio es eficaz en la promoción de sus mejores integrantes”, la selección fue la siguiente: el 6,6 por ciento, muy en desacuerdo; 24,6 no estuvo de acuerdo; otro 24,6 por ciento no estuvo de



Departamento de Defensa

Un soldado da órdenes a sus subalternos durante el adiestramiento de destrezas de combate, 6 de febrero de 2008.

acuerdo ni en desacuerdo; 39,5 por ciento estuvo de acuerdo y 4,2 por ciento estuvo muy de acuerdo. Los que experimentaron un liderazgo nocivo informaron que estaban significativamente menos satisfechos con el salario y los beneficios; las relaciones con sus compañeros de trabajo, supervisores y subalternos; el tipo de trabajo que desempeñaron y los puestos que ocuparon. Si bien cabría esperar ver la insatisfacción de los supervisores bajo el liderazgo nocivo, resulta interesante observar que los que experimentaron el liderazgo nocivo manifestaron menor grado de satisfacción en todas las medidas incluidas en la encuesta. Los líderes tóxicos al parecer emiten una estela amplia y destructiva de insatisfacción.

Les pedimos a los estudiantes de la clase que recordaran la situación que los llevó a seriamente considerar abandonar la profesión y luego, proveer información sobre el supervisor en cuestión. A partir de estas respuestas, pudimos identificar la “relación más popular” de los comportamientos que estos oficiales de grado medio consideraron como particularmente problemáticas. Cuando se les preguntó cuánto hace que ocurrió el incidente, la respuesta más común fue de uno a tres años (24,6 por ciento). La mayoría de las veces el líder tóxico era su supervisor inmediato, un hombre de la misma especialidad y carrera y con grado de capitán o mayor. Entre los comportamientos más a menudo marcados como problemáticos incluyeron: tener una actitud arrogante o superior (49,7 por ciento); hacer injustificadamente responsable a los subalternos de asuntos que están fuera del control de los mismos (48,5 por ciento); querer que las cosas se hagan exclusivamente de la manera que ellos quieren (44,9 por ciento); darle más importancia a la carrera de él/ella que a la organización (40,1 por ciento); perder los estribos (35,9 por ciento); y hacer caso omiso a las actividades necesarias de asesoramiento (31,1 por ciento).

Debido a que la retroalimentación de 360 grados y las encuestas de clima se han promocionado como herramientas para luchar contra el liderazgo nocivo, se les pidió a los estudiantes de la clase que indicaran sus experiencias con las evaluaciones que tomando en consideración las respuestas de supervisores, compañeros de trabajo y subalternos. Más de la mitad (61,7 por ciento) indicaron que tuvieron la oportunidad de

participar en una encuesta de clima de unidad a la cual fueron asignados antes de iniciar el curso. Las opiniones variaron en cuanto a si la encuesta fue efectiva. Treinta encuestados informaron que fue efectiva (muy eficaz y eficaz combinadas) y 54 indicaron que era ineficaz (muy ineficaz e ineficaz combinadas). Esta respuesta podría indicar insatisfacción con las encuestas que se administran sin ningún efecto positivo. La pro forma que se usa en tales herramientas puede falsamente elevar las expectativas que se desvanecen cuando los resultados no pueden promover el cambio. Cuando se les preguntó acerca de los instrumentos de retroalimentación de 360 grados, un número menor informó haberlo experimentado (25,1 por ciento). De estos, 24 indicaron que fueron efectivos y 11 indicaron que no lo fueron. Se podría concluir que tanto las encuestas de clima como los instrumentos de retroalimentación de 360 grados están infrutilizados en esta población, y que estos resultados indican que hay margen de mejora sobre cómo la cadena de mando utiliza los datos.

A fin de determinar el sentido de la clase de liderazgo que estos oficiales de grado

La mayoría de las veces el líder tóxico era su supervisor inmediato, un hombre de la misma especialidad y carrera y con grado de capitán o mayor.

medio reciben de sus superiores, les pedimos a los encuestados que pensarán en tenientes coroneles y coroneles con los que tuvieron experiencias personales y luego que los ubicaran en porcentaje en cuatro categorías descriptivas. En otras palabras, les pedimos que indicaran el porcentaje de tenientes coroneles y coroneles que encajaban en cuatro categorías descriptivas. Se proporcionaron descripciones narrativas que iban de muy favorables a tóxicas. La buena noticia es que la media de la descripción más favorable fue de 48,68 por ciento. La mala es que la media de los líderes descritos como tóxicos fue de 17,87

por ciento. En este punto, se debe señalar que el estudio intersectorial de liderazgo nocivo es insuficiente para establecer qué es un buen o mal nivel de liderazgo nocivo. Simplemente debemos preguntarnos si es o no satisfactorio que casi el 18 por ciento de los supervisores de los oficiales de grado medio son considerados por sus subalternos como un detrimento para el logro de la misión con un estilo de liderazgo tan problemático que estos subalternos seriamente considerarían salirse del servicio militar si les ordenaran que trabajaran nuevamente para ellos.

***Jamás ha sido suficiente
“hacer que se haga el trabajo”
sin poner atención a “cómo se
hace el mismo”.***

Análisis y Evaluación

Al igual que con cualquier estudio de investigación, nuestro planteamiento contó con algunas deficiencias metodológicas. Debido a que la tasa de respuesta fue baja y la muestra era relativamente pequeña, se aconseja precaución al generalizar las conclusiones para el Ejército en general. Solo se puede indicar que la data que se tiene es alusiva y representativa de un pequeño grupo, no obstante, importante de oficiales de grado medio. Sería beneficioso que otros investigadores continuaran los análisis cuantitativos con una mayor población. Se ha establecido que hay pruebas suficientes para afirmar que la experiencia con el liderazgo nocivo disminuye a medida que se escala la jerarquía de la organización. Se recomienda realizar estudios adicionales en todos los niveles para exactamente determinar el tipo de liderazgo que los soldados están experimentando y luego usar esa información para ayudar a mejorar los programas de formación de líder. La doctrina de liderazgo del Ejército es generalmente buena, y sin duda, el mundo sería un lugar mejor si todos los líderes practicaran lo que predica el Manual de Campaña 6-22 *Leadership*. Este estudio

concluye que no todos lo hacen, lo que presenta un problema de organización digno de una respuesta sistémica.

No se saca ninguna conclusión acerca de las causas del comportamiento tóxico a nivel individual. Ese es justamente el dominio de los campos de la psiquiatría y la psicología, dos de los muchos campos que aseveramos carecen de experiencia. Se está más preocupado por las acciones que una organización debe tomar para controlar el tipo de liderazgo de lo que en realidad se ejerce en nombre de la misma, y cómo debe intervenir cuando aquellos en puestos de autoridad no actúan de conformidad con los valores intrínsecos de la organización. Se debe reconocer que probablemente jamás se elimine el problema del liderazgo nocivo, pero tal vez se pueda lidiar con el problema de una mejor manera.

La primera sugerencia es la intervención más enérgica para identificar y lidiar con los líderes tóxicos. El uso de evaluaciones de clima y la retroalimentación de 360 grados para el desarrollo constituyen herramientas eficaces si se usan correctamente, sin embargo, nuestra investigación indica que hay margen de mejora en el alcance y método de su uso. El sector empresarial ha dado un buen uso del asesoramiento ejecutivo para modificar el comportamiento del ejecutivo, pero este enfoque ha recibido poca atención en la institución castrense. Las organizaciones militares tienden a basarse en la cadena de mando para el adiestramiento y la evaluación, pero este método merece un análisis adicional de la fuerza modular en donde los organigramas fluidos y con grado de control (especialmente para los evaluadores de mayor categoría) pueden ser extensivos. Los supervisores juegan un rol importante y deben estar atentos a las tendencias tóxicas en sus subalternos. Deben poder ver más allá del cumplimiento de la misión a corto plazo para incluir la salud y el bienestar a largo plazo de la organización. Jamás ha sido suficiente “hacer que se haga el trabajo” sin poner atención a “cómo se hace el mismo”.

Conclusiones prácticas

Si continua leyendo este artículo, probablemente estará pensando acerca de las relaciones que ha tenido con sus supervisores y tal vez sobre cómo ha sido maltratado. Le aconsejamos que abandone

ese modo de pensar. Es muy poco lo que puede hacer acerca de cómo lo han tratado (o está siendo tratado) por sus superiores. Los líderes tóxicos son notoriamente indiferentes en cuanto a cómo sus acciones afectan directamente los informes. Olvídelo —salvo las valiosas lecciones que ha aprendido acerca de lo que no debe hacer. Su tiempo y atención es mucho mejor utilizado si se concentra en sus subalternos y garantiza que el liderazgo nocivo no encuentre cabida mientras usted está a cargo.

Si bien tenemos la obligación ética de formar líderes y darles la oportunidad de aprender y crecer, en algún momento los esfuerzos para desarrollar y cambiar los comportamientos de líderes tóxicos necesitan terminar y comenzar los procesos de no selección de grado, relevación de posición y de servicio por razones válidas. A fin de lograrlo, es necesario recopilar datos sobre las acciones del liderazgo y proporcionar pistas de toxicidad a las juntas de ascenso y selección centralizadas. Kusy y Holloway sabiamente señalaron lo siguiente: no es suficiente despedir a los líderes tóxicos, también es necesario identificar y modificar los sistemas que los respaldan y alientan.¹⁹

Las normas culturales de la institución castrense disuaden a los soldados a quejarse de sus supervisores, y por buenas razones. La lealtad es también un valor intrínseco del Ejército. Sin embargo, a pesar de la posibilidad muy real

de retribución, los soldados que consciente y valientemente delatan a los líderes tóxicos proporcionan a sus compañeros un gran servicio. Las agencias de control y las oficinas de los inspectores generales deben estar preparadas no solo para recibir y responder a las cuestiones de orden climático, sino también para proteger a los denunciantes.

Además, se recomienda que el sistema de educación profesional militar analice y utilice ejemplos negativos de liderazgo además de las historias de liderazgo ejemplares que abundan en nuestras publicaciones doctrinales. Podemos aprender mucho de los estudios de casos negativos y de las historias de fracaso que pueden ser claves poderosas de influencia en la cultura organizacional. La competencia técnica no puede sustituir la destreza en el dominio interpersonal donde el liderazgo tiene lugar. Nuestras escuelas profesionales, nuestros cursos y nuestros sistemas de recursos humanos harán bien en hacer mucho énfasis tanto en la fomentación y mantenimiento de equipos eficaces como en el perfeccionamiento de las destrezas de combate.

Nuestro país confía a sus líderes militares con el recurso más preciado que puede ofrecer —sus hijos e hijas quienes desinteresadamente se ofrecen para servir, a menudo arriesgando sus propias vidas. Tal patriotismo merece el mejor liderazgo que podamos reunir.**MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Reed, George E., "Toxic Leadership", (Liderazgo Nocivo) *Military Review*, número de marzo-abril de 2005 edición en español, págs. 17-22.
2. Bullis, Craig y Reed, George, "Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate", un informe al Secretario del Ejército (febrero de 2003), p. 1.
3. Kellerman, Barbara, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004), p. 5.
4. *Ibid.*, p. 243.
5. Lipman-Blumen, Jean, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them* (Nueva York: Oxford University Press, 2005), págs. 17-18.
6. Sutton, Robert I., *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workforce and Surviving One that Isn't* (Nueva York: Potomac Books, 2007), p. 9.
7. Marshall Goldsmith, uno de los consejeros ejecutivos más prominentes del mundo, sostiene que los líderes a menudo se engañan a sí mismos acerca de sus logros, estatus y aportaciones. Véase *What Got You Here Won't Get You There* (Nueva York: Hyperion, 2007), págs. 16-17.
8. Sutton.
9. Este es un concepto fundacional de las teorías de contingencia del liderazgo tal como el *Situational Leadership®*, (Liderazgo de Situación), una teoría famosa provista por el Centro para los Estudios de Liderazgo, Escondido, California. A fin de obtener mayor información, véase Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. y Johnson, Dewey E., *Management of Organizational Behavior*, 9ª edición (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson, Prentice Hall, 2008).
10. Kusy, Mitchell y Holloway, Elizabeth, *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p.10.
11. Bullis y Reed, "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees", *Armed Forces and Society*, 36 (1) (octubre de 2009), págs. 5-18.
12. Solamente 51 por ciento de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA indicó que seriamente consideró salirse del servicio militar debido al maltrato recibido por su superior; otra indicación de que una larga carrera militar podría estar relacionada con el estilo de liderazgo.
13. $B = -.015$, $S.E. = .005$, $Wald\ 10.275$, $Sig. = .001$, $Exp(B) = .985$.
14. Ashforth, Blake, "Petty Tyranny in Organizations", *Human Relations* 47 (1997) págs. 755-78.
15. Viviano, JoAnne, "Staff Sgt. Convicted of Cruelty in Iraq", *Prensa Asociada*, 20 de enero de 2010, *Army Times*, <www.armytimes.com/news/2010/01/ap_army_cruelty_conviction.011810> (5 de marzo de 2010). Incluso véase Tan, Michelle, "4 NCOs Charged With Cruelty Toward Soldiers", 23 de agosto de 2009, *Army Times*, www.armytimes.com/news/2009/08/army_soldiers_cruelty_082109> (5 de marzo de 2010).
16. Thompson, Mark, "The Rise and Fall of a Female Captain Bligh", *Time*, 3 de marzo de 2010, <www.time.com/time/nation/article/0,8599,196902,00.html?xid=rss-topstories> (5 de marzo de 2010).
17. *Ibid.*
18. *Ibid.*
19. Kusy y Holloway, págs. 10-19.