

Liderazgo Tóxico, el Clima de la Unidad y la Eficacia de la Organización

DR. GEORGE REED, PhD

La práctica del liderazgo puede considerarse como sentarse en un espectro con influencia inspiradora, motivadora y ejemplar en un extremo y comportamiento degradante, destructivo y reprehensible en el otro. El buen liderazgo está relacionado con resultados positivos para la organización mientras que el liderazgo deficiente está relacionado con estrés elevado, poca satisfacción, poco compromiso con la organización y poca inclinación para permanecer en el servicio.¹ Lamentablemente, tanto el liderazgo positivo como el negativo se detectan fácilmente en la milicia estadounidense y algunos líderes destructivos llegan a ocupar puestos de poder y autoridad significativas. En este artículo se analiza el fenómeno del liderazgo tóxico y su relación con el clima de la unidad y la eficacia en la organización. A pesar de la importancia del liderazgo en las organizaciones militares, un énfasis solamente en los aspectos positivos del liderazgo no trata ocasiones en que aquellos en puestos de autoridad intentan dirigir de formas que son inconsistentes con los valores subyacentes de la organización. Después de examinar el fenómeno del liderazgo tóxico, en este artículo se sugieren algunos puntos de partida para minimizar su impacto negativo.

Organizaciones militares enfatizan con mucha razón el liderazgo. En la milicia estadounidense, un sin fin de publicaciones doctrinales están dedicadas al tema. El liderazgo es un enfoque del sistema de educación profesional militar desde antes del reclutamiento al cuerpo de oficiales a través de los colegios conjuntos y del servicio superior, y las publicaciones militares comúnmente publican artículos sobre tópicos relacionados con el tema. El liderazgo es visto casi universalmente como un concepto positivo. Los buenos líderes le prestan valor a sus organizaciones, y buscamos líderes responsables de carácter de nuestras academias militares y fuentes de reclutamiento al cuerpo de oficiales. Culturalmente, hay básicamente dos soluciones a virtualmente cualquier problema en las organizaciones militares: el liderazgo y el entrenamiento. Cuando se enfrentan a una catástrofe, sobre todo de índole pública, los líderes son probablemente reemplazados, y un régimen de adiestramiento enfocado en el error sigue rápidamente. Como ejemplo, considere las reacciones al reciente descubrimiento que miembros de un ala de misiles responsables de misiles nucleares balísticos intercontinentales estaban haciendo trampas en los exámenes de capacitación. Los líderes, algunos, que ni hicieron trampa ni encubrieron a los que la hicieron, fueron despedidos, y se implementó entrenamiento adicional.² A pesar de la dependencia en el liderazgo como la base de las organizaciones militares, las nociones aspiracionales del liderazgo propuestas en la doctrina puede que sean muy diferentes a lo que se ve en la práctica. Algunas personas en puestos de autoridad se comportan de manera que tienen efectos perjudiciales en sus subordinados.

En su libro *Bad Leadership (Liderazgo Deficiente)*, la profesora Barbara Kellerman de Harvard propone que estudiar el liderazgo sin tomar en cuenta la posibilidad del liderazgo deficiente es análogo a estudiar la medicina sin considerar las enfermedades.³ Cuando los investigadores llevaron a cabo estudios con grupos en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Estadounidense con el fin de adquirir información sobre la naturaleza del liderazgo destructivo, escucharon relatos desalentadores de mal trato a manos de supervisores—trato que es incompatible con los valores militares.⁴ Cuando los resultados de esa investigación fueron publicados en la revista "*Military Review*", el autor recibió cientos de correos electrónicos de personas que querían contar sus relatos de lo que ellos percibían como abuso por parte de sus líderes, un fenómeno que con-

tinúa hasta el presente.⁵ Nuestra fascinación con el liderazgo y su potencial—lo que James Meindl, Sanford Ehrlich y Janet Dukerich describen como el “romance del liderazgo”—no nos debe impedir examinar el impacto negativo de los comportamientos que influyen que a menudo se manifiestan por aquellos que intentan ser líderes pero lo hacen de manera deficiente.⁶

Cuando se explora el liderazgo tóxico, debemos notar que los individuos que investigan y publican sobre el tema utilizan diferentes palabras claves y etiquetas. La supervisión abusiva, el liderazgo destructivo, la intimidación, la descortesía, los empresarios brutales, la tiranía mezquina, y el liderazgo tóxico son temas relacionados. Ya que en la literatura no hay un consenso sobre la definición, las personas interesadas en aprender más deberían ver más allá de un solo término. Para algunos expertos como Jean Lipman-Blumen, el liderazgo tóxico es sencillamente liderazgo deficiente.⁷ El liderazgo tóxico se identifica por su efecto negativo en la organización, y la fuente puede ser desde la incompetencia, o falta de atención a malevolencia. Otros buscan una definición más explícita. En el 2004, este autor ofreció una definición en tres partes del liderazgo tóxico:

1. Una aparente falta de preocupación por el bienestar de los subordinados.
2. Una personalidad o técnica interpersonal que afecta negativamente al ambiente de la organización.
3. La convicción de los subordinados que el líder está motivado principalmente por intereses propios.⁸

Los primeros dos elementos de la definición mencionada anteriormente son prerequisites, y la tercera es un variable interviniente. En otras palabras, si un supervisor es percibido como despreocupado por el bienestar de los subordinados y tiene un estilo de liderazgo que deprime el ambiente de la organización, hay un problema de liderazgo tóxico. Por un lado, la percepción por los subordinados que el jefe está avanzando a sus expensas empeora el impacto negativo. Si por otra parte, los subordinados perciben que el supervisor con deficiencias interpersonales está motivado por los intereses de la organización y no están intentando avanzar a sus expensas, la situación es menos problemática. Los subordinados tal vez perdonen un estilo de liderazgo brusco si piensan que los motivos son para un bien mayor.

El Ejército de EE.UU. publicó recientemente una definición descriptiva del liderazgo tóxico en la Publicación Doctrinal del Ejército 6-22, *Liderazgo del Ejército*, que es la primera vez que el concepto ha recibido atención como conocimiento institucional en una organización militar:

El liderazgo tóxico es una combinación de actitudes, motivaciones y comportamientos egocéntricos que tienen efectos adversos en los subordinados, la organización y el desempeño laboral. Este líder carece de preocupación por los demás y el clima de la organización, que conduce a efectos negativos a corto y largo plazo. El líder tóxico se comporta con sentido exagerado de autoestima y por intereses propios agudos. Los líderes tóxicos utilizan comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, obligar o castigar injustamente a otros para sus propios fines. El líder negativo cumple con requisitos a corto plazo procediendo al fondo del continuo de compromiso, donde los seguidores responden a la autoridad del líder para cumplir con sus solicitudes. Esto tal vez logre resultados a corto plazo, pero pasa por alto las demás categorías de aptitudes del líder de liderar y desarrollar. El uso prolongado del liderazgo negativo para influir a los subordinados socava la voluntad, iniciativa y potencial de los subordinados y destruye el estado de ánimo de la unidad.⁹ (énfasis en el original).¹⁰

Independientemente de cómo se define el liderazgo tóxico, su impacto es negativo. Numerosas investigaciones han demostrado que el personal militar que trabaja para líderes tóxicos expresa niveles más bajos de satisfacción con sus trabajos, sueldos y prestaciones, supervisores, colegas, e inclusive sus propios subordinados.¹¹ Oficiales subalternos y de mandos medios que

experimentan liderazgo tóxico son menos propensos a permanecer en el servicio militar.¹² Un estudio de 373 miembros de la Guardia Nacional Aérea y sus supervisores indicó una relación entre la supervisión abusiva y una disminución en comportamiento cívico de la organización.¹³ Cuando trabajan para un líder tóxico, los subordinados típicamente cumplen para evitar la ira del supervisor, pero no se esfuerzan más allá—un comportamiento que se equipara con el civismo de la organización. El cumplimiento tal vez sea preferible al incumplimiento, pero no es un sustituto para el compromiso que conduce a tomar riesgos prudentes, creatividad e innovación. Una investigación llevada a cabo en el 2013 de 2,572 militares del Ejército en Irak vinculó la supervisión abusiva con un descenso en la valentía moral de los subordinados y una disminución en la identificación con los valores intrínsecos de la organización.¹⁴ Una tesis reciente enfocada en cadetes de la Academia de la Fuerza Aérea Estadounidense sugirió una relación entre el liderazgo tóxico y un incremento en los niveles de cinismo.¹⁵ El cinismo se equipara a una actitud negativa acompañada por sentimientos de desesperanza, desilusión, e inclusive desprecio de individuos o toda una organización. Una transmisión reciente en la Radio Pública Nacional (NPR por sus siglas en inglés) sostuvo la posibilidad de un vínculo entre el liderazgo tóxico y el suicidio.¹⁶ Podríamos postular que el consumo del alcohol e incidentes de violencia doméstica sería más elevado entre los que trabajan para jefes tóxicos. Las investigaciones sobre el liderazgo tóxico aún comienza, pero las investigaciones en contextos civiles aluden a efectos negativos adicionales.

En una investigación del 2009 sobre la falta de urbanidad en el ámbito laboral realizó una encuesta entre miles de gerentes y empleados de una gama amplia de empresas estadounidenses. Las víctimas de intercambios tóxicos expresaron ira, frustración, y a veces, sentimientos de venganza. El estudio indicó que 48 por ciento disminuyeron su esfuerzos laborales, 38 por ciento disminuyeron la calidad de su trabajo, 66 por ciento dijeron que su rendimiento disminuyó, 80 por ciento perdió tiempo preocupándose por el incidente, 63 por ciento perdieron tiempo evitando al agresor, y 78 por ciento dijero que su compromiso hacia la organizacion disminuyó.¹⁷ Estas cifras representan una pérdida significativa que amerita la atención de ejecutivos, y si se aplican a poblaciones militares, deberán llamarle la atención a líderes de todo nivel. Una encuesta reciente de la organización Gallup encontró que los gerentes representan el 70 por ciento de la varianza en los resultados de compromiso con la empresa de los empleados. También aseveró que solamente el 13 por ciento de los empleados mundialmente se sienten comprometidos.¹⁸ Empleados desvinculados activamente le cuestan a los EE.UU. entre \$450 mil millones y \$550 mil millones de dólares anualmente en la productividad perdida.¹⁹ El veredicto se ha dictaminado. El liderazgo tóxico es contraproducente, ¿entonces por qué no se dedica más atención al fenómeno?

El hecho de que la identificación y eliminación de los líderes tóxicos no son una prioridad más alta está relacionado con la naturaleza de arriba abajo de las organizaciones militares. Las evaluaciones del desempeño laboral y los informes de la capacidad típicamente se basan en las observaciones solamente de los supervisores y excluyen las percepciones de los subordinados. Ya que los líderes tóxicos tienden a ser muy receptivos y aún serviles con sus superiores, no se ven tan mal de arriba hacia abajo. Son vistos como receptivos y capaces de obtener altos niveles de rendimiento de sus subordinados. Un refrán característico sería, “Yo sé que José es un poco brusco, pero cuando él dice que salten, su equipo salta. Obtiene resultados sin duda.” Los líderes tóxicos a menudo son muy dedicados a la organización y tal vez tengan las mejores intenciones. Lamentablemente, manifiestan un estilo interpersonal inapropiado que es dañino a largo plazo. Las medidas de eficacia típicamente son a corto plazo, enfocándose en la misión cumplida más reciente, mientras que la salud y bienestar a largo plazo de los que comprenden la unidad son ignoradas. Algunos expertos sugieren que los líderes tóxicos son astutos operadores que manejan con destreza las fuentes del poder. Se congracean con personas poderosas y manejan cuida-

dosamente sus reputaciones con sus superiores, a la vez que hacen las vidas imposibles para aquellos que tienen que trabajar para ellos.²⁰

El apoyo de los líderes superiores es necesario si el liderazgo tóxico se tratase a nivel de empresa. Las políticas de personal, incluyendo el medio por el cual identificamos y seleccionamos individuos para puestos claves, tal vez sea un punto de influencia vital para lidiar con el problema. Aquellos en la cima de la pirámide de la organización no perciben que la dificultad es tan aguda como en el pasado. Recordarán experiencias tóxicas del pasado pero a menudo las consideran como un reto iniciativo que ellos mismos pasaron exitosamente. A menudo escuchamos el refrán, “La supervisión abusiva realmente era un problema hace años, pero está mejor ahora”. Sus percepciones probablemente sean influenciadas por su puesto. Un amigo una vez comparó la situación al “síndrome de los monos en los árboles”. Él explicó que en los bosques tropicales, la fruta madura más rápidamente en las ramas más altas de los árboles. Los primates de alto rango tienden a congregarse en las ramas altas donde la fruta es más dulce y abundante. Los primates de menos rango están relegados a las ramas bajas. Cuando los primates de alto rango miran hacia abajo, ven las caras sonrientes de los monos. Cuando los monos de menos rango miran hacia arriba, tienen una muy diferente y menos atractiva vista. Lo que vemos depende de dónde estamos ubicados. Una encuesta anual llevada a cabo por el Centro de Liderazgo del Ejército evaluó la calidad de liderazgo a través de cuestionarios completados por más de 16,800 militares y 2,900 personas de la fuerza laboral civil. Esa encuesta a gran escala representativa encontró que los subordinados percibían que el 16 por ciento de los líderes del Ejército eran ineficientes. Esos líderes recibieron alto puntaje en cuanto a la obtención de resultados (una calificación de 78 por ciento de eficacia), pero niveles menores de eficacia en la creación de un ambiente positivo (70 por ciento) y el desarrollo de personal (59 por ciento).²¹ Independientemente de si la calidad del liderazgo es mejor ahora que en el pasado, más trabajo claramente se debe realizar.

La cultura militar también puede ser un impedimento. Soldados, marineros, aviadores e infantes de marina están socializados a respetar al rango sino al individuo. Es una cultura que premia la lealtad, así es que los que se quejan de su jefe no son recibidos favorablemente en los altos niveles de la cadena de mando. Un líder tóxico que se entera de una queja emergente puede a menudo pintar los subordinados desfavorablemente mucho antes que el que se queja pueda sacarle ventaja a una política de puertas abiertas. Por consiguiente, ¿qué puede hacer una persona que está sufriendo bajo un líder tóxico?

La forma más segura de actuar para el individuo desafortunado que se ve vinculado a un jefe tóxico es construir un sistema de apoyo personal para ayudarse a lidiar con la situación y buscar una salida a través de reasignación de trabajo, traslado temporal, renunciar a su empleo cuando sea posible. Muchas veces, las organizaciones militares con altos índices de rotación ofrecen una solución debido al traslado inminente del líder tóxico o los subordinados afectados. Lamentablemente, algunos malos consejos en la literatura popular abogan por tratar a los líderes tóxicos como si fuesen agresores en un parque infantil. Eso tal vez sea buen consejo en un ambiente corporativo donde renunciar al puesto es una alternativa, pero los militares están sujetos a términos de servicio. Aunque conversaciones francas y honestas raramente son malas opciones, un seguidor deberá esperar una reacción negativa cuando enfrenta directamente a un líder tóxico. En la estructura estratificada y regimentada de la milicia, la desigualdad de poder no es ventajosa para el subordinado que está sufriendo. A aquellos que son blancos de un líder tóxico se les aconseja mantener apuntes detallados de intercambios incivilizados y comportamiento inapropiado, incluyendo fechas, horas, y testigos. Parecerá indecoroso llevar un libro sobre un superior, pero si llega al punto donde una queja oficial es indicada, a pesar de los riesgos asociados con el desagradar al jefe, esos detalles ayudarán a apoyar una investigación por el inspector general u otro oficial investigador. Uno debe tener cuidado cuando le pide apoyo a los demás. Alegaciones con múltiples denunciantes tienden a ser tomados más seriamente, pero el motín

aún es un delito sancionado. En algunas circunstancias, una organización se beneficia más cuando un individuo valiente se despreocupa de sus propios intereses y acude a todas las alternativas para rectificar una situación insostenible. Las pruebas indican que las quejas de liderazgo tóxico son tomadas más seriamente. Algunos individuos, incluyendo oficiales de alto rango, están siendo retirados de puestos de mando debido al ambiente que han creado en la organización.

En el 2010, el comandante de un crucero de misiles dirigidos fue retirado de su cargo luego que el informe de un inspector general concluyera que ella creó un ambiente de temor y hostilidad a través de la humillación y denigración de sus subordinados.²² Un general de división de la Fuerza Aérea se jubiló luego que una investigación concluyó que él era “cruel y oprimente” y maltrataba a sus subordinados. Fue caracterizado como una persona que gritaba profanidades, que en un año tuvo seis oficiales ejecutivos y edecanes.²³ El General Martin Dempsey, Jefe del Estado Mayor Conjunto, ha expresado su apoyo por evaluaciones de 360 grados que toman en cuenta la retroalimentación de los superiores, colegas y subordinados como manera de identificar líderes tóxicos. Un artículo en el Air Force Times planteó la interrogante de que si estas evaluaciones serían algún día parte de las evaluaciones oficiales y proporcionó unas ideas de cómo cada rama de las fuerzas armadas está considerando la implementación:

- El Ejército está utilizando las evaluaciones de manera agresiva, con oficiales superiores, subalternos y suboficiales pasando por “la evaluación de múltiples fuentes y retroalimentación” durante los últimos años.
- La Armada está a la vanguardia de las otras ramas de las fuerzas armadas ya que ha experimentado con estas evaluaciones por una década. Todo almirante lo recibe como parte de su capacitación y futuros comandantes y oficiales ejecutivos completan las evaluaciones en la Escuela de Liderazgo de Mando. Además, los alférez de guerra de superficie y jefes de departamento reciben evaluaciones similares durante la Escuela de Oficiales de Guerra de Superficie.
- La Fuerza Aérea tenía poca experiencia previa con evaluaciones de 360 grados, pero durante los últimos 6 meses ha creado un prototipo de evaluación y ha exhortado a algunos generales a que la comiencen a tomar.
- Al momento de cierre de este número, oficiales de la Infantería de Marina no habían respondido a una solicitud para sus comentarios.²⁴

Los líderes tóxicos son mayormente inmunes de la influencia de sus subordinados. Tienden a racionalizar su propio comportamiento, descartan las quejas de sus subordinados, y evitan las encuestas del clima de sus unidades o ignoran los resultados.²⁵ Aunque sean los que más necesitan de consejos y retroalimentación, también son los menos propensos a ser receptivos cuando esos recursos son disponibles. La buena noticia es que son alcanzables por sus superiores.²⁶ Porque responden a sus superiores y se preocupan por su progreso profesional, una conversación clara y enfocada con su jefe puede modificar una conducta problemática. Las personalidades rara vez cambian, pero el comportamiento sí se puede modificar. Por lo tanto, aquellos en puestos de responsabilidad deberán estar alertos a las tendencias tóxicas en sus subordinados y prepararse a tener discusiones difíciles. Deberán utilizar palabras concisas y ser directos. En vez de decir, “Haces un buen trabajo y me impresionan todos tus logros; sin embargo, debes trabajar en tus habilidades interpersonales”, deberán decir, “Tu equipo detesta trabajar para ti; eres percibido como mezquino, abusivo, y que te autopromueves”. Deberán ser específicos en cuanto a conducta observada o reportada que es inconsistente con los valores fundamentales de la organización y demandar cambio mientras ofrece apoyo. Tales conversaciones son incómodas, y hay algo humano en evitar los enfrentamientos, sobre todo con alguien que de lo contrario está cumpliendo con su misión. Invertimos mucho tiempo y esfuerzo para preparar a los líderes, y se les exige mucho. Merecen una oportunidad para desarrollarse, pero si su conducta interperso-

nal no mejora, entonces esos líderes deberán ser retirados de puestos donde pueden dañar a otros. Tales decisiones sobre personal difícil no se deben percibir como un fracaso de liderazgo sino como una práctica necesaria. Hay un momento cuando los esfuerzos de capacitación y desarrollo deberán cesar y retiros, traslados o despidos deberán comenzar. Debemos recordar que las personas que trabajan para un líder tóxico culpan no solamente al individuo sino que tienden a percibir que toda la cadena de mando es culpable por tolerar esa conducta. “Mi jefe es terrible” a veces se interpreta como “La Fuerza Aerea es terrible”.

Trabajar para un supervisor tóxico puede tener un aspecto positivo. Si el subordinado permanece, puede ser una experiencia de desarrollo personal y forjar su carácter. Probablemente sea poco consuelo para aquellos que actualmente trabajan para un líder tóxico, pero puede ser que aprendamos más de un mal líder que de un buen líder. Como mínimo, pueden amasar una lista larga de “cosas que nunca haré cuando yo ocupe este cargo”. Tales experiencias contribuyen a una forma de callos interpersonales. Aquellos que han trabajado para un líder tóxico probablemente no serán afectados por un jefe que tiene un mal día de vez en cuando. Amasar unas habilidades en lidiar con líderes difíciles y colegas problemáticos puede ser bastante favorable. Un supervisor sagáz una vez ofreció un muy buen consejo a su servidor: “Allá afuera siempre habrá un patán con el que te encontrarás. Cómo lidies con la situación determinará si tendrás una carrera larga o corta.”

El Presidente Dwight David Eisenhower, quien además sirvió como el comandante supremo aliado en Europa durante la Segunda Guerra Mundial, bromeó, “No puedes mandar a la gente pegándoles en la cabeza—eso es un asalto, no liderazgo”.²⁷ Debemos reconocer que es importante no solamente lograr la misión sino también mandar de tal forma que engendre el respeto y compromiso de los subordinados. En el 1879, el General de División John Schofield sabiamente observó que

es posible impartir instrucciones y dar órdenes de tal forma en tal tono de voz que inspira en el soldado ningún sentimiento más que un deseo intenso de obedecer, mientras que la conducta opuesta y tono de voz no fallarán en provocar fuerte resentimiento y un deseo de desobedecer. Una forma u otra de lidiar con subordinados, emana de un espíritu correspondiente en el pecho del comandante. Aquel que siente el respeto que merecen los demás no podrá dejar de inspirar en otros gran estima por él; mientras que aquel que siente, y por lo tanto, manifiesta, falta de respeto hacia los demás, sobretodo a sus subordinados, no fallará en inspirar odio hacia él mismo.²⁸

Schofield sabía lo que seguimos redescubriendo. No es solamente lo que les decimos a los subordinados que hagan lo que importa. Cómo se les dice también es de suma importancia. La manera en que se dice es un reflejo de su estilo de liderazgo.

Sería erróneo sugerir que llamados para eliminar el liderazgo tóxico es alguna forma de doblegarse de forma políticamente correcta a los subordinados – un enfoque de “portémonos bien y cantemos ‘Kumbaya’”. El enfoque correcto del liderazgo cumple con las necesidades de los subordinados y las demandas de una situación dada, que pueden variar significativamente. La conducta que es apropiada y aún agradecida en una situación podría ser sumamente inapropiada y destructiva en otra situación. Es parecido al humor: algo considerado divertido en el vestuario podría parecer de mal gusto u ofensivo en otro ámbito. Esa observación supone un alto nivel de conciencia propia y auto—regulación como habilidades importantes para los líderes. Hay tiempo para ser ruidoso y nada es tan eficaz como un berrinche de ira bien actuado del jefe. Los líderes a veces tienen que mandar a sus subordinados a hacer cosas difíciles y peligrosas y se tienen que dirigir a rendimiento de baja calidad; no se pueden dar el lujo de complacer a todos todo el tiempo. Intentar complacer a todos y necesitar ser queridos son antiéticos al buen liderazgo. En las palabras de Robert Sutton, autor de *La regla del no del pendejo (The No Asshole Rule)*, en un

puesto de liderazgo a veces lo considerarán un pendejo.²⁹ Los buenos líderes, sin embargo, no hacen de esa conducta su comportamiento estándar. El hecho de que un supervisor tenga un mal día no indica necesariamente que él, o ella, es tóxico. El patrón de comportamiento percibido por los subordinados a través del tiempo y el impacto acumulado en el ambiente de la organización será el testimonio.

Vemos ejemplos de líderes de grandes personalidades quienes, sin duda, son eficaces, pero también tienen problemas interpersonales. Es difícil discutir con el record de victorias del entrenador de baloncesto Bob Knight, cuyo apodo era “El General”. Ganó muchos campeonatos y amasó un record de victorias envidiable a pesar de berrinches de tirar sillas y públicamente regañar a sus jugadores. Otros dan ejemplos de generales militares famosos como Patton o MacArthur, que mostraban una tendencia de un arquetipo de liderazgo identificable—líderes seguros de sí mismos, su enfoque sensato, autocráticos, autoritarios, sin tomar prisioneros que le prestan poca atención a las opiniones ajenas pero son muy eficaces. Una mitología parece ser asociada con tales formas de liderazgo. De la cultura popular, podemos identificar el socialmente inadaptado y narcisista Dr. Gregory House que interpreta el actor Hugh Laurie en la serie televisiva *House, M.D.* ¿Qué es lo que apreciamos de ese personaje? House es antisocial, y su vida privada es un desastre. Pero es aún brillante y sin igual en sus diagnósticos. Hay algo atractivo de las personas que son libres de las convenciones sociales y logran desempeñar sus labores contra todas las probabilidades. El problema con tales ejemplos, por muy atractivos que sean es, que para cada líder eficaz que actúa como megalómano o narcisista, es posible identificar otro que son tan eficaces, pero humilde y socialmente adepto. Para cada Patton y MacArthur podemos encontrar un Bradley o un Eisenhower. Para cada entrenador Knight, hay un entrenador Mike Krzyzewski, quien, por cierto, tuvo más victorias en su carrera que Knight. Para ser justos, tal vez no sea correcto caracterizar a Patton o MacArthur como tóxicos ya que muchos que trabajaron para ellos apreciaban sus talentos. Sin embargo, a menudo son caracterizados con aspectos oscuros en sus personalidades. Recuerden que Patton fue marginado por pegarle a un soldado hospitalizado y castigado en más de una ocasión por hacer declaraciones públicas imprudentes. El Presidente Truman despidió al extravagante de su cargo como comandante de las fuerzas estadounidenses en Corea cuando parecía que él favorecía una política que el presidente oponía—una expansión del conflicto coreano. Nos quedamos preguntándonos cuán más eficaces hubiesen sido si hubieran modificado algunas aspectos de su conducta problemática.

Ya que hemos planteado el caso que el liderazgo tóxico es un problema merecedor de intervención a todo nivel, debemos reconocer que tal vez no sea razonable esperar que sea eliminado del todo. Simplemente despidiendo los líderes tóxicos conforme son identificados, aunque fuese factible, no es probable. En cuanto a las estadísticas, con respecto al desempeño eficaz, siempre habrá un tercio inferior. Michelle Kusy y Elizabeth Holloway sugieren que los líderes tóxicos florecen en culturas tóxicas.³⁰ Parece ser una condena fuerte que ignora la noción de algunas personas problemáticas, pero merece evaluación. Si tienen razón, las organizaciones militares podrán estar muy atareadas con identificar y remover los líderes tóxicos sin dirigirse a la causa fundamental de la conducta tóxica. Cabe preguntar si creamos líderes tóxicos, los alentamos o premiamos involuntariamente, y los toleramos en nuestros entornos. Estas preguntas merecen evaluación adicional. Mientras tanto, podemos continuar determinando el alcance del problema haciendo las preguntas adecuadas. El liderazgo tóxico se puede medir, así como el ambiente de la organización. La falta de experiencia de los subordinados y el conocimiento de las responsabilidades de sus superiores tal vez impida que los evalúen. Sin embargo, pueden contar si son abusados, humillados y denigrados por sus superiores. Pueden indicar si confían en su liderazgo y si se sienten que sus líderes están actuando según los valores explícitos de la organización. En vez de buscar la eliminación completa de los líderes tóxicos, tal vez sea más razonable esperar que se identifiquen y abordarlos cuanto antes. Ese enfoque implicaría la ejecución de normas para identificar rápidamente los líderes tóxicos e intervenir para contrarrestar su impacto nega-

tivo. Algo es cierto: si no buscamos a los líderes destructivos, no es probable que se hallen hasta que hayan hecho estragos en sus unidades.

Las organizaciones militares se beneficiarían con una estrecha tolerancia de los estilos de liderazgo para reflejar las necesidades de una fuerza totalmente profesional y únicamente reclutada. La vida militar es intrínsecamente exigente y estresante. No es aconsejable hacerla más difícil de lo que tiene que ser con líderes que están infligiendo rumores y menospreciando a sus subordinados. El liderazgo militar es una profesión con alto rendimiento de cuentas. Aquellos que ocupan cargos de gran responsabilidad con razón son sujetos a estándares altos de rendimiento. Es completamente apropiado cuando a tales personas les confiamos los recursos más preciados de la nación—nuestros hijos e hijas. □

Notas

1. George E. Reed, "Toxic Leadership," (Liderazgo tóxico), *Military Review* 84, no. 4 (July–August 2004): 67–71.
2. David S. Cloud, "Air Force Officers in Nuclear Force Suspected of Cheating," *Los Angeles Times*, January 15, 2014, <http://articles.latimes.com/2014/jan/15/nation/la-na-nuclear-drugs-20140116>.
3. Barbara Kellerman, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters* (Mal liderazgo: Qué es, cómo sucede y por qué es importante), (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
4. Richard C. Bullis y George E. Reed, *Assessing Leaders to Establish and Maintain Positive Command Climate: A Report to the Secretary of the Army* (Evaluando a los líderes para establecer y mantener un clima positivo: Informe para el Secretario del Ejército) (Carlisle, PA: US Army War College, 2003).
5. Reed, "Toxic Leadership,".
6. James R. Meindl, Sanford B. Ehrlich y Janet M. Dukerich, "The Romance of Leadership," (El romance del liderazgo), *Administrative Science Quarterly* 30, no. 1 (March 1985): 78–102.
7. Jean Lipman-Blumen, *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them* (La fascinación de los líderes tóxicos: Por qué seguimos jefes destructivos y políticos corruptos—y cómo podemos sobrevivirlos), (Oxford, UK: Oxford University Press, 2005).
8. Reed, "Toxic Leadership," 67.
9. Army Doctrinal Publication 6-22 (Publicación doctrinal del Ejército), *Army Leadership*, (Liderazgo en el Ejército), agosto 2012, 3.
10. Army Doctrinal Publication 6-22, agosto 2012,3.
11. George E. Reed y Richard A. Olsen, "Toxic Leadership: Part Deux," (Liderazgo tóxico: Segunda Parte), *Military Review* 90, no. 6 (Noviembre–diciembre 2010): 58–64; y George E. Reed y R. Craig Bullis, "The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees," (El impacto del liderazgo destructivo en los oficiales militares superiores y los empleados civiles), *Armed Forces and Society* 36, no. 1 (October 2009): 5–18.
12. Reed y Bullis, "Impact of Destructive Leadership," (Impacto del liderazgo destructivo), 61–62.
13. Kelly L. Zellars, Bennett J. Tepper, y Michelle K. Duffy, "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior," (Supervisión abusiva y el comportamiento cívico de la organización de los subordinados), *Journal of Applied Psychology* 87, no. 6 (2002): 1068–76.
14. Sean T. Hannah et al., "Joint Influences of Individual and Work Unit Abusive Supervision on Ethical Intentions and Behaviors: A Moderated Mediation Model," (Influencias conjuntas de supervisión abusiva del individuo y la unidad de trabajo en intenciones y comportamientos éticos: Un modelo de mediación moderado), *Applied Psychology* 98, no. 4 (Julio 2013): 579–92.
15. James M. Dobbs, "The Relationship between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism" (PhD diss., University of San Diego, August 2003).
16. Daniel Swerdling, "Army Takes on Its Own Toxic Leaders," (El Ejército lidia con su propios líderes tóxicos), *All Things Considered*, National Public Radio, 6 January 2014, <http://www.npr.org/2014/01/06/259422776/army-takes-on-its-own-toxic-leaders>.
17. Christine Porath y Christine Pearson, "How Toxic Colleagues Corrode Performance," (Cómo los colegas tóxicos corroen el rendimiento), *Harvard Business Review*, Abril 2009, <http://kaplanmarketing.com/wp-content/uploads/2010/10/toxic-colleagues1.pdf>.
18. Randall Beck and Jim Harter, "Why Great Managers Are So Rare," (¿Por qué los buenos líderes son tan raros?), *Gallup Business Journal*, 25 de marzo de 2014, http://businessjournal.gallup.com/content/167975/why-great-managers-rare.aspx?utm_source=alert&utm_medium=Monthly&utm_content=morelink&utm_campaign=syndication&inf_contact_key=c5720702f2f2db01711013ff89ca3506f17f89db58f9895d7c3ddd6db8da4412.
19. Gallup Corporation, *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders* (El estado del lugar de trabajo estadounidense: Recomendaciones de participación para los empleados), (Washington, DC: Gallup

Corporation, 2013), <http://www.gallup.com/file/strategicconsulting/163007/State%20of%20the%20American%20Workplace%20Report%202013.pdf>.

20. Mitchell E. Kusy y Elizabeth L. Holloway, *Toxic Workplace: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power* (El lugar de trabajo tóxico: Administrando las personalidades tóxicas y sus sistemas de poder), (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

21. Ryan Riley et al., 2011 *Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, Technical Report 2012-1 (Encuesta anual del 2011 del Centro de Liderazgo del Ejército (CASAL): Hallazgos importantes, Informe Técnico 2012-1), (Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership, May 2012), http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/CASAL_TechReport2012-1_MainFindings.pdf.

22. Mark Thompson, "The Rise and Fall of a Female Captain Bligh," (El surgimiento y la caída de una capitana Bligh), *Time*, 3 de marzo de 2010, <http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,1969602,00.html>.

23. Craig Whitlock, "Pentagon Investigations Point to Military System That Promotes Abusive Leaders," (Investigaciones del Pentágono señalan sistema militar que promueve líderes abusivos), *Washington Post*, 28 de enero de 2014, http://www.washingtonpost.com/world/national-security/pentagon-investigations-point-to-military-system-that-promotes-abusive-leaders/2014/01/28/3e1be1f0-8799-11e3-916e-e01534b1e132_story.html.

24. Andrew Tilghman, "360-Degree Reviews May Never Be Part of Formal Evals," (Revisiones de 360 grados pueden que nunca sean parte de evaluaciones oficiales), *Air Force Times*, 30 de octubre de 2013, <http://www.airforcetimes.com/article/20131030/NEWS05/310300010/360-degree-reviews-may-never-part-formal-evals>.

25. Reed, "Toxic Leadership,".

26. Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One that Isn't* (New York: Business Plus, 2007)

27. Goodreads, "Quotes by Dwight D. Eisenhower." https://www.goodreads.com/author/quotes/23920.Dwight_D_Eisenhower.

28. Maj Gen John Schofield (discurso al Cuerpo de Cadetes, Academia Militar del Ejército, West Point, NY, 11 de agosto de 1879).

29. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't (La regla del no del pendejo: Creando un lugar de trabajo civilizado y sobreviviendo uno que no lo es)*.

30. Kusy y Holloway, *Toxic Workplace*.



El Dr. George Reed, PhD, es decano adjunto y miembro del cuerpo docente en la Escuela de Liderazgo y Ciencias Educativas en la Universidad de San Diego. El Señor Reed tiene un doctorado en análisis de política pública y administración de la Saint Louis University, una Maestría en Ciencias Forenses de George Washington University, y una licenciatura en administración de justicia criminal de la University of Central Missouri. Antes de pasar a formar parte del cuerpo docente en el 2007, sirvió 27 años en el Ejército como oficial de la policía y se retiró con el rango de coronel. Durante los últimos seis años de su Carrera en el servicio activo, se desempeñó en calidad de director de Estudios de Comando y Liderazgo en la Escuela Superior de Guerra del Ejército de Estados Unidos.