

El narcisismo y los líderes tóxicos

Teniente Coronel (retirado) Joe Doty, Doctor en Filosofía, Ejército de EUA y
Primer Sargento Jeff Fenlason, Ejército de EUA

● POR QUÉ UN líder en el Ejército o en cualquier otra organización decide micro administrar a sus subalternos; faltarles el respeto; decidir no escucharlos ni apreciar sus opiniones; o ser grosero, malvado e intimidante? La mayoría de los líderes no decidirían hacerlo. La mayoría de las personas no actuarían de esta manera. Sin embargo, evidentemente, está sucediendo en los servicios uniformados y en la sociedad en conjunto. El Ejército recientemente presentó un estudio, el cual informaba que 80% de las encuestas efectuadas a oficiales y alistados habían observado a líderes tóxicos en acción y que el 20% había trabajado para líderes tóxicos. Este problema no es nuevo. En los últimos años, el Ejército ha relevado del cargo a dos comandantes de brigada y a un general a causa de un supuesto tóxico y discutiblemente narcisista y abusivo comportamiento. A un comandante de división quien sirvió en Bagdad durante la Operación Iraqi Freedom, se le “pidió” retirarse del servicio, luego de que se iniciara una investigación sobre su estilo de liderazgo y un ambiente de mando tóxico. Ha habido líderes tóxicos por muchos años y seguirán sirviendo en todas las ramas del servicio de nuestra institución castrense.¹ Recientemente, la Armada ha relevado de sus posiciones a varios comandantes debido a sus comportamientos tóxicos y ambiente de mando poco saludable.²

Se puede alegar que la mayoría, por no decir todos los líderes tóxicos, sufren de narcisismo.

¿Qué es un líder narcisista y tóxico? Estos líderes son personas egoístas y egocentristas quienes destruyen la moral de los subalternos y de las unidades. En las mejores circunstancias, los subalternos soportan y sobreviven a los líderes tóxicos —entonces el líder o el subalterno se va de la organización, cambia de unidad o sale del servicio militar. Sin embargo, en el peor de los casos, el líder tóxico destruye el espíritu de cuerpo, la disciplina, la iniciativa, el entusiasmo y la buena disposición de los subalternos y unidades a las que lideran.

El narcisismo

En vista de que el narcisismo forma una parte crítica y general del paradigma del liderazgo tóxico, el Ejército debería comenzar a tomar en consideración, sus pros y contras y, desarrollar métodos para mejorar sus atributos positivos y despertar conciencia de sus efectos negativos. Por definición, los líderes narcisistas tienen “un exagerado sentido de auto importancia y una excesiva preocupación por ellos mismos”.³ Su concentración total, ya sea consciente o inconscientemente, es en sí mismos, sus éxitos, sus carreras y sus egos. Todo se circunscribe a ellos. Son el centro de gravedad para todos los que los rodean y para sus unidades. Por otro lado, para los líderes, específicamente en la institución castrense, hay aspectos narcisistas que resultan adecuados (de ser controlados y

El señor Joe Doty trabaja como asesor de liderazgo y ética. Es egresado de la Academia Militar de EUA en West Point, comandó a nivel de batallón y anteriormente sirvió como director adjunto del Centro para la Profesión y Ética del Ejército.

El Sargento Primero Jeff Fenlason es un suboficial con 23 años de servicio en el Ejército que sirve en la 3ª División de Infantería. Ha ocupado posiciones de liderazgo y de Estado Mayor a nivel de batallón, brigada y división y, escribe acerca de temas de desarrollo de liderazgo y capacitación sobre ética en su blog de liderazgo personal y Leader Net.



General Douglas MacArthur camina de la orilla del mar a tierra firme durante el desembarco inicial en Leyte, Islas Filipinas, octubre de 1944.

auto regulados) e importantes para el éxito de los líderes y de la unidad.

Un estudio los describió como “estrategas dotados y creativos quienes ven todo el panorama y encuentran sentido en el reto peligroso de cambiar al mundo y dejar un legado. Los narcisistas productivos no solo son individuos osados dispuestos a llevar a cabo el trabajo, sino personas encantadoras quienes pueden convertir las masas con sus retóricas”.⁴

Resulta demasiado simplista implicar que todos los comportamientos narcisistas son inevitablemente tóxicos. Sin embargo, cuando el narcisismo se torna una enfermedad (como el alcoholismo, la adicción a las drogas y la depresión), los resultados dañan la moral y la eficacia de grupo y, posiblemente, puede llevar a una tragedia. Entre los síntomas de un líder narcisista que perjudica a la unidad, se encuentran los siguientes:

- No escuchar.
- Ser demasiado sensible a la crítica.
- Aprovecharse de los demás para obtener sus propias metas.
- Poca empatía o interés por los sentimientos de los demás.
- Demasiado sentimiento de auto importancia (arrogancia).
- Exageración de logros y talentos.
- Necesidad de constante atención y admiración.

- Reaccionar violentamente ante la crítica, vergüenza o humillación.

- Interesado en el éxito o poder.⁵

Según lo señalado por Richard Wagner en su libro titulado “*Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence*”:

Las personas narcisistas también suelen ser egoístas, manipuladoras, interesadas y explotadoras. Los narcisistas no aceptan sugerencias de nadie. Piensan que aceptarlas los podría hacer ver débiles, lo cual es contrario a su necesidad de auto mejoramiento. Algunos narcisistas cuentan con una exagerada auto confianza que los hace pensar que nadie tiene algo útil que decirles. Además, se dan más crédito del que merecen, a menudo, a costa de las contribuciones de sus compañeros de trabajo y subalternos. Por lo contrario, evitan hacerse responsables de las dificultades y fracasos. A menudo, las personas narcisistas ejercen influencia en un grupo porque tienen tal convicción en el valor de sus ideas que los otros tienden a creerlas y seguirlas.⁶

En vista de que el narcisismo forma una parte crítica y general del paradigma del liderazgo tóxico, el Ejército debería comenzar a tomar en consideración, sus pros y contras y, desarrollar métodos para mejorar sus atributos positivos y despertar la concienciación de sus efectos negativos.

Muchos militares y ex militares han conocido a un líder que encaja en esta descripción. Los soldados quienes han experimentado líderes tóxicos y narcisistas, a menudo, cuentan historias de cómo fueron tratados o presenciaron cómo esta clase de líder narcisista trataba a los demás. A continuación se ofrecen ejemplos verdaderos:

- Un coronel (Estado Mayor de división) se dirigió a un mayor luego de que se reportara ante el coronel, ya que el superior inmediato del mayor, un teniente coronel, no estaba disponible.

“¡Lárguese de mi oficina!” dijo el coronel. “¡No hay nada que un mayor del Ejército de EUA pueda decirme que yo no sepa!”

- Un comandante está a punto de encargarse de una nueva unidad en su primer ejercicio de entrenamiento de invierno, un despliegue de 110 millas con vehículos limitados y equipamiento clave para que el personal no pasara frío. En la última revisión antes del ejercicio, se pasó todo el tiempo hablando de sus aventuras de pesca y caza mientras que numerosos soldados estaban parados bajo temperaturas de congelamiento durante horas esperando ser transportados y llegar a instalaciones donde podían calentarse. El comandante transmitió un desinterés total por el bienestar de los soldados y falta de auto conciencia, lo que demostró una clara señal de narcisismo.

- Un sargento mayor de comando de batallón, denigró e insultó a una escuadra por estar sucios y sin afeitar luego que acabaran de llegar a la base avanzada, después de cumplir una agotadora misión de siete días de duración.

- Un comandante de brigada se llevó todo el crédito por un arriesgado ejercicio de entrenamiento frente al comandante general, a pesar de que meses antes de que se llevara a cabo el ejercicio, el comandante de brigada le dijo a su oficial de operaciones que la idea del ejercicio de entrenamiento era la más estúpida que alguna vez hubiera escuchado.

Los ejemplos anteriores son de líderes seleccionados y considerados exitosos por nuestro Ejército y recompensados con el honor de liderar a la mejor fuerza estadounidense, sin embargo, no son la clase de líderes que el Ejército quiere ni necesita.

Personas como estas constituyen un cáncer que se esparce por toda la profesión militar, aunque la cultura del Ejército ha sistemáticamente respaldado, de distintas maneras, este patrón de conducta durante muchos años. La aceptación del comportamiento de líderes narcisistas y tóxicos forma parte de la cultura de nuestro servicio, de no serlo, se extinguirían. Obviamente, esta clase de cultura y comportamiento es más prevaleciente



Ejército de EUA, Sgto. Nicolas Morale

Soldados estadounidenses y sus compañeros afganos observan mientras los proyectiles son disparados de un obús afgano D-30 en la zona de impacto de un campo de tiro al este de Afganistán, 25 de noviembre de 2012.

en algunas organizaciones o unidades que en otras y cambia con el tiempo, a medida que los líderes abusivos pasan de unidad a unidad.

Los líderes narcisistas mantienen una toxicidad diaria y perpetua. Siempre que la perspectiva imaginaria de un líder exitoso (ya sea cierta o no) siga siendo el de un comandante gritón, vociferón, egoísta y regañón frente a un soldado o personal, no eliminaremos este aspecto cultural de nuestros servicios. Según reza el viejo refrán, “Si el líder va caminando y observa algo que no está bien y no hace la corrección necesaria, habrá establecido un nuevo estándar de comportamiento”. Si el Ejército se rehúsa a abordar el tema del narcisismo como parte de la metodología del líder tóxico, entonces seguirá haciendo vista gorda al problema del liderazgo tóxico.

Esto nos lleva a unas cuantas preguntas incisivas: ¿Saben los líderes narcisistas que son narcisistas? Si lo saben ¿les importa? ¿Quieren ser líderes tóxicos? ¿Fomentamos continuamente modelos de líderes tóxicos y narcisistas al limitar las medidas que usamos para juzgar a los líderes y comandos exitosos?

Tal vez, dos preguntas más superficiales sean más adecuadas: ¿Cuán conscientes están los líderes de sus comportamientos narcisistas? ¿Cómo alguien puede darse cuenta de su propio narcisismo y tóxicos resultados?

La explicación práctica

En términos prácticos y de comportamiento, las acciones de las personas (comportamientos) son, ya sea, conscientes o inconscientes. Esto significa que toman una decisión intencional y consciente de actuar de la manera en la que actúan, o sencillamente, actúan sin pensar (comportamiento inconsciente).⁷ Para mostrar este punto, un comandante de batallón narcisista puede conscientemente comportarse de una manera tóxica (V.gr., sabe exactamente lo que está haciendo porque ha tomado una decisión consciente). Este líder puede decidir *no* escuchar con empatía o ni siquiera reconocer la opinión de uno de sus comandantes de compañía. Este líder entonces puede “insultar” al comandante de compañía por ser un estúpido



Ejército de EUA, 1º Ten Veronica Aguila

Integrantes de la fuerza de coalición proporcionan seguridad en la aldea de Loy Kalay durante la operación Southern Strike IV, Provincia de Kandahar, Afganistán, 15 de noviembre de 2012.

al no prestar atención a la guía del comandante. Este líder sabe exactamente lo que está haciendo y se siente cómodo con este comportamiento. Sin embargo, de manera contraria, es probable que el comandante de batallón ni siquiera se percate de que no está escuchando con empatía (quizás no sepa lo que significa empatía o no le importa escuchar a los demás). El que los líderes no se percaten de que verdaderamente no escuchan lo que otros tienen que decir, especialmente los subalternos, no es algo fuera de lo normal. Este es un caso clásico de falta de auto consciencia y, tal vez, una señal de un problema de narcisismo desconocido o no diagnosticado (algo que debe abordarse en el entrenamiento y capacitación de líder).

En otro ejemplo se puede describir lo siguiente: un Sargento Primero narcisista insulta a un

sargento de batallón subordinado frente a los demás soldados, las palabras exactas, el tono y el lugar del incidente son decisiones intencionales y el Sargento Primero está perfectamente consciente de las tres. Sin embargo, si el Sargento Primero no está consciente de su comportamiento, ni siquiera pensaría las palabras, el tono ni el lugar donde usarlas con el subalterno. Está haciendo algo inconscientemente. Hacerlo sin *realmente* pensarlo es mucho más frecuente en nuestra institución castrense y en nuestra sociedad de lo que pensamos. Esta “insensatez” es una falta de concienciación, o de no usar la información disponible al decidir cómo actuar y, explica cómo el comportamiento narcisista puede convertirse en un problema en nuestras filas.⁸ En un estudio acerca de la insensatez se alega que algunos comportamientos llegan a ser tan rutinarios que se llevan a cabo casi automáticamente—sin estar auto conscientes. Muchos líderes narcisistas y tóxicos encajan en esta descripción. Además, cuando las personas actúan de mala manera o hacen lo incorrecto, moralmente pueden “desconectar” parte de su pensamiento de manera que no perjudique su auto imagen (cómo se consideran a sí mismos) o podrían mentirse (auto engaño) para racionalizar los comportamientos inadecuados.⁹ Los líderes quienes son intencionalmente conscientes pueden elegir pensar, no pensar o, algún nivel intermedio de pensamiento. Sin embargo, en cada caso, el líder toma una decisión consciente, lo opuesto a solo ser insensato. Nathaniel Braden señala que los seres humanos (a diferencia de los animales) cuentan con “la libre voluntad y decisión de agudizar o minimizar su conciencia”.

Los seres humanos somos libres de hacer lo siguiente:

- Concentrarnos, no importarnos o, activamente, evitar concentrarnos.
- Pensar o no o, activamente, evitar pensar.
- Esforzarnos para lograr una mejor claridad con respecto a algunos asuntos que confrontamos, no importarnos o, activamente, meter la cabeza en la tierra.
- Analizar hechos desagradables o evitarlos.¹⁰

Todo el mundo, ya sea o no narcisista, cuenta con la *capacidad* de auto conciencia y pensamiento intencional. Todos poseemos la capacidad de pensar y decidir nuestro modelo y comportamientos de liderazgo. Finalmente, para tratar los desafíos que presentan la toxicidad y el narcisismo en las filas, nuestras escuelas y programas de desarrollo de líder pueden necesitar concentrarse más en las destrezas, que ayudar a que los líderes se concentren en ellos mismos y sus estilos de liderazgo.

...para tratar los desafíos que presentan la toxicidad y el narcisismo en las filas, nuestras escuelas y programas de desarrollo de líder pueden necesitar concentrarse más en las destrezas, que ayudar a que los líderes se concentren en ellos mismos y sus estilos de liderazgo.

Actualmente, el Ejército usa tales medidas y técnicas como el Myers-Briggs Type Indicator (MBTI, por sus siglas en inglés), la evaluación y retroalimentación de múltiples fuentes, los planes de desarrollo individual así como la retroalimentación por parte del instructor, el pensamiento crítico y otras técnicas para ayudar al líder a comprender quién es.

Sin embargo, aquí argüimos que si bien estas herramientas tienen valor, este sencillamente se presume por su uso—contrario a una evaluación de “y qué” de sus resultados. Por ejemplo, ¿Y qué si el MBTI de un líder es extroversión, sensibilidad, pensamiento y juicio? Si el líder no aprovecha esa información (V.gr., no surte ningún efecto en el pensamiento o comportamiento del líder) entonces la información es inservible. Además, si la institución no puede tener acceso a la información, o si no se le da seguimiento con el tiempo para permitir que se den los cambios, mejoras, o tutoría, entonces tiene poco o ningún valor para tomar las decisiones de personal y mando en el futuro.

La solución de inteligencia emocional

A los líderes narcisistas les falta inteligencia emocional porque los narcisistas se centran principalmente en ellos mismos. La inteligencia emocional quiere decir estar concentrado en “los demás” (un compañero, subalterno, colega, etc.)¹¹ El liderazgo, fundamentalmente, es lidiar e interactuar con los humanos, no máquinas ni procesos. Es una serie de elecciones y decisiones arbitrarias. Por ello, para ejecutar el liderazgo en el campo humano, es de suma importancia la inteligencia emocional. Evidentemente, cuando los líderes llegan a tener más antigüedad (en los niveles operacionales y estratégicos), necesitan administrar y liderar grandes organizaciones y lidiar con niveles más altos de complejidad e incertidumbre. Sin embargo, estas distintas complejidades y variables contextuales no niegan ni minimizan la dimensión humana del liderazgo. De hecho, solo destacan su naturaleza crítica.

En la nueva publicación sobre el liderazgo del Ejército, ADP 6-22, *Army Leadership*, se establece que entre los atributos y competencias de los líderes se encuentran, a saber: contar con los valores del Ejército (como respeto), empatía (inteligencia emocional), trato interpersonal y la habilidad de crear un ambiente positivo. Los líderes narcisistas y tóxicos del Ejército no muestran algunos o ninguno de estos atributos y competencias. De hecho, en la mayoría de los casos, tales líderes en todas las ramas del servicio militar muestran una antítesis de estos atributos y competencias. En el nivel más básico y en términos de los Valores del Ejército, la inteligencia emocional se trata de *respeto* hacia los demás. Debido a su intensa autoconcentración, los líderes narcisistas y tóxicos rutinariamente demuestran una falta de respeto para con los demás, lo cual empeora el ambiente tóxico de la unidad.

Un líder no puede practicar la inteligencia emocional si no está autoconsciente y no se auto regula. Según lo señalado por Daniel Goleman, experto en inteligencia emocional, “Los líderes verdaderamente eficaces se distinguen por un alto grado de inteligencia emocional, lo cual incluye la autoconciencia, auto regulación, motivación,

empatía y destrezas sociales”¹²

Travis Bradberry y Jean Greaves sucinta y prácticamente describieron cómo es la inteligencia emocional en el lugar de trabajo:

- Un talento especial para leer las emociones de los demás.
- La capacidad de adaptarse a distintas situaciones y fomentar relaciones con casi todo el mundo.
- Una misteriosa capacidad de detectar y tratar con el elefante en la sala.
- Reconocer de manera eficaz los sentimientos de otras personas cuando comunica noticias no muy agradables.
- Reconocimiento personal de las personas para comprender mejor sus perspectivas y trabajar eficientemente con ellos.
- La habilidad de absorber la parte no técnica, humana de las reuniones y convertirse en un estudiante de los seres humanos y sus sentimientos.¹³

Esta lista contrasta con la lista anterior de la descripción de un líder narcisista. La inteligencia emocional es sinónimo, en muchos niveles, de la empatía—la habilidad de intentar, *genuinamente*, comprender algo desde la perspectiva de otra persona. (Para obtener más literatura acerca de la empatía como una destreza de liderazgo, favor referirse al artículo de Harry Garner de la edición de noviembre-diciembre de 2009 de *Military Review*.)

Por último, ¿pueden las personas aprender la inteligencia emocional o nacer con ella? La respuesta es, ambas. La investigación sugiere tanto un componente genético como un aspecto de desarrollo y socialización de inteligencia emocional.¹⁴ En pocas palabras, la inteligencia emocional puede ser enseñada y aprendida.

Centrarse en sí mismo

En cada uno de los ejemplos prácticos sobre lo anteriormente tratado, los soldados que llevaron la peor parte del comportamiento narcisista y tóxico de un líder experimentaron una forma de liderazgo que no motiva, no despierta confianza ni mejora a la organización. De hecho, hace todo lo contrario. La mayoría de estos líderes eran muy exitosos en

sus carreras, lograron la misión y, muy a menudo, cumplieron con la intensión del comandante. Sin embargo, el liderazgo auténtico y transformacional intenta lograr algo más que la misión y lograr una promoción. Además, incluye desarrollar y capacitar a sus subalternos, infundir confianza y dejar a la unidad en mejores condiciones que antes. Los líderes tóxicos y narcisistas no lo hacen.

Bruce Avolio, un conocido estudioso en el tema del liderazgo que ha trabajado para el Ejército y en otras instituciones militares por todo el mundo, sucintamente señala que el desarrollo del líder comienza con sí mismo.¹⁵ El centrarse en sí mismo puede parecer sencillo, sin embargo, puede ser muy difícil de hacer. Pocos líderes en el servicio activo y fuera de la institución militar han

dominado la práctica y, muchos, sencillamente, no saben lo que significa centrarse en sí mismos. No obstante, un enfoque en sí mismo es un punto de partida para librar al Ejército de líderes tóxicos y narcisistas.

Si bien nos hemos centrado en los líderes narcisistas y tóxicos, la realidad es que el Ejército estadounidense conformado por voluntarios, espera y merece lo mejor de sus líderes narcisistas, tóxicos, o no. Los líderes y comandantes necesitan ser lo mejor que puedan ser. Debe hacerse más énfasis en la tutoría, la auto consciencia, la auto regulación y la inteligencia emocional para garantizar que nuestros líderes sean lo mejor que pueden ser y nuestros soldados experimenten el tipo de liderazgo que merecen. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Para obtener más detalles sobre qué significa el liderazgo tóxico, favor referirse a George Reed, "Toxic Leadership," *Military Review* (July-August 2004); George Reed y Richard Olsen, "Toxic Leadership: Part Deux," *Military Review* (November-December 2010); Denise Williams, *Toxic Leaders in the U.S. Army*, U.S. Army War College Research Project, 2005.
2. Doty, Joseph y Doty, Chuck "Command Responsibility and Accountability," *Military Review* (January-February 2012).
3. Blais, Mark; Smallwood, Patrick; Groves, James y R Rivas-Vazquez, Rafael "Personality and Personality Disorders," in Theodore Stern, Jerrold Rosenbaum, Maurizio Fava, Joseph Biederman, and Scott Rauch, eds., *Massachusetts Hospital Clinical Psychiatry* (Philadelphia, PA: Mosby Elsevier, 2008).
4. Maccoby, Michael "Narcissistic Leaders—The Incredible Pros and Cons," in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
5. Blais, Smallwood, Groves, y Rivas-Vazquez.
6. Wagner, Richard "Smart People Doing Dumb Things—The Case of Managerial Incompetence" in Robert Sternberg, ed., *Why Smart People Can Be So Stupid* (New Haven, CT: Yale University Press, 2002).
7. Entre los ejemplos de comportamientos inconscientes se puede mencionar cepillarse los dientes, vestirse o hasta conducir un automóvil—una persona puede soñar despierto acerca de una reunión con su jefe o una pelea con un amigo mientras conduce un vehículo.
8. Bragh, John "Automatic and Conscious Process of Social Information," in Robert Wyer and Thomas Stull, eds., *Handbook of Social Cognition*, vol. 3 (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1984), 1-44; Ellen Langer, Arthur Blank, and Ben Zion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of 'Placebic' Information in Interpersonal Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology* 36, (1978): 635-42; Albert Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," *Personality and Social Psychology Review*, (3)3 (1999): 193-209; Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (New York: Freeman, 1997); Albert Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognition Theory* (Englewood Cliffs, NH: Prentice Hall, 1986).
9. Bandura, "Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities," 193-209.
10. Braden, Nathaniel *The Art of Living Consciously—The Power of Awareness to Transform Everyday Life* (New York: Simon-Schuster, 1997, 48).
11. Bradberry, Travis y Greaves, Jean, *Emotional Intelligence 2.0* (San Francisco: Publishers Group West, 2009).
12. Goleman, Daniel "What makes a leader?" in *Harvard Business Review on The Mind of the Leader* (Harvard Business School Press, 2005).
13. Bradberry y Greaves.
14. *Ibid.*
15. Avolio, Bruce *Leadership Development in Balance: Made/Born* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005).



CAC Home > Military Review

Military Review

Military Review
Senior Leadership

About Military Review

Edición Hispanoamericana

Edição Brasileira

English Edition

2013 DePuy Writing Contest Information

Author Submissions

Reader Information

Past Issues

Military Review
Contact Information

Current Announcements



2013 General William E. DePuy Writing Competition

After 11 years of persistent conflict, the Army must determine how to best apply the concept of Mission Command in developing leaders and trained units for the challenges of the future.

- 1 2 3 4 5

Current Edition

Edición actual

Edição atual



Edición Hispanoamericana Noviembre-Diciembre 2012



2 Turquía y la Primavera árabe

53 La próxima vez que reinventemos el país de otros...

63 El boxeo con un contrincante imaginario: La guerra cibernética y el ataque económico estratégico



Last Reviewed: February 12, 2013



Military Review

Revista profesional del Ejército de EUA

<http://usacac.army.mil/cac2/militaryreview/>