



Ganador del 1<sup>er</sup> lugar de la Competencia  
MacArthur de la promoción 2014-2

Listo... Apunte... ¿Rocíe? El especialista Michael McNeill cierra los ojos en anticipación sombría mientras el sargento Miles Seekford lo rocía directamente en la cara. Los dos, junto con sus soldados compañeros del 516<sup>o</sup> Pelotón de Aumento de la Policía Militar, sufrieron la experiencia directa de los efectos del spray de pimienta en el entrenamiento, 12-13 de enero de 2011 en Katterbach, Alemania.

(Ejército de EUA, Ronald Toland, hijo)

# Buenos resultados a través de malos líderes

## Los efectos positivos del liderazgo nocivo

Mayor Kane David Wright, Ejército de Australia

*Les digo, por lo tanto, que en calidad de oficiales, no comerán, ni beberán, ni dormirán, ni fumarán, ni incluso se sentarán hasta que se hagan cargo de que sus soldados hayan hecho esas cosas. Si hacen eso por ellos, les seguirán hasta el fin del mundo. Y, si no lo hacen, les daré una paliza.*

—Teniente general Sir William Slim, KCB, CB, DSO, MC

**E**l liderazgo transformacional es bueno y el liderazgo nocivo es malo; es así de sencillo, ¿verdad? Hay muchos ejemplos históricos de líderes que ponen el servicio y sacrificio antes de todo, y los líderes contrastantes que destruyen el estado de ánimo de sus subalternos en la búsqueda de sus propias metas. Por

cada Dick Winters, hay un Herbert Sobel; por cada Sam Damon, un Courtney Massengale<sup>1</sup>. Hay una tendencia tanto en la literatura popular como en la discusión profesional militar de categorizar a nuestros líderes en polos opuestos debido a las consecuencias que resultan de sus acciones: los líderes transformacionales producen resultados positivos que deben ser emulados—en contraste con los líderes nocivos que destruyen las unidades y deben ser reemplazados por el bienestar de la organización. Sin embargo, quedan casi completamente excluidas de consideración las condiciones bajo las cuales una organización puede emerger del liderazgo nocivo no solo intacta sino también más fuerte como resultado. En el presente ensayo, se busca plantear la siguiente pregunta: ¿Puede ser el liderazgo nocivo algo positivo en algunos casos? En la discusión de esta pregunta, se usará un estudio de caso de las experiencias de una compañía de ingenieros del Ejército de Australia para demostrar las condiciones bajo las cuales el liderazgo nocivo puede mejorar el rendimiento organizacional.

## El liderazgo nocivo en contexto

El concepto del líder nocivo ha sido debatido cada vez con más frecuencia tanto en los círculos militares como en las empresas privadas en el siglo XXI. Si bien los defensores del concepto, por lo regular, están de acuerdo que un líder nocivo exhibe un liderazgo perjudicial, hay un menor nivel de consenso sobre los efectos específicos del comportamiento de un líder nocivo<sup>2</sup>. El teniente general Walter Ulmer destaca las conclusiones de las evaluaciones del cuerpo docente y los estudiantes de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA para definir los efectos del líder nocivo, declarando que «el cumplimiento de la misión visible a corto plazo» se prioriza, a menudo sin considerar el «estado de ánimo del personal y de los soldados y/o el ambiente»<sup>3</sup>. La implicancia en estos comentarios es que el ambiente fomentado en la búsqueda de logros de corto plazo, a la larga, socavará la salud organizacional a largo plazo. La Publicación de Doctrina del Ejército 6-22, *Army Leadership*, aborda más específicamente la definición del tema de liderazgo nocivo como «una combinación de actitudes, motivaciones y comportamientos egoístas que tienen efectos perjudiciales para los subalternos, la organización y el rendimiento en la misión»<sup>4</sup>. Basado en esta última definición, la profesión militar puede preguntar que si no se ve afectado el rendimiento de

la misión, ¿Puede ser el liderazgo verdaderamente nocivo? En el contexto de la declaración de Ulmer de que el cumplimiento de la misión a corto plazo es, de hecho, posible bajo el liderazgo nocivo, en este ensayo, se examinará el liderazgo nocivo en el contexto específico de dichos comportamientos que exhibe el líder. Las consecuencias organizacionales que pueden emanar de estos comportamientos, por lo tanto, constituirán el fundamento para la evaluación de la eficacia del liderazgo nocivo en circunstancias particulares.

Las características de liderazgo que se examinan en este estudio de caso se basan en los elementos clave del síndrome de líder nocivo establecido en el artículo «Liderazgo nocivo», de George Reed, publicado en la revista *Military Review* en 2005 «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»<sup>5</sup>. Los ejemplos del liderazgo nocivo que se discutirán en las siguientes secciones ocurren en el marco de estos elementos.

## Estudio de caso: El liderazgo nocivo en el Escuadrón de Apoyo Operacional del 12° Regimiento de Ingenieros de Combate

Con la rotación anual de personal relacionado con el ciclo de asignación de 2010, el Escuadrón de Apoyo Operacional del 12° Regimiento de Ingenieros de Combate del Ejército de Australia dio la bienvenida a su nuevo comandante de escuadrón, el mayor Stolz<sup>6</sup>. Stolz, responsable de logística, fue un mayor recién ascendido, sin experiencia de mando previa y que jamás había servido en un regimiento de ingenieros. El equipo de comando de Stolz proporcionó continuidad al escuadrón, con las posiciones clave del segundo jefe de escuadrón, el sargento mayor de escuadrón y los tres comandantes de pelotón habiendo servido en la unidad por 12 meses, como mínimo, antes de su llegada. Con su llegada a la unidad, Stolz asumió la responsabilidad doble de coordinar el apoyo logístico al regimiento mientras también entrenaba y preparaba al escuadrón de apoyo operacional para la certificación como parte del ejercicio anual de certificación de combate de brigada. A fin de lograr este último requisito, Stolz tuvo aproximadamente ocho meses para entrenar y preparar al escuadrón.



Soldados del Ejército de Australia del 1<sup>er</sup> Regimiento de Ingenieros de Combate colocan alambre de púas, 9 de julio de 2009, en el ejercicio Talisman Sabre 2009 en Queensland, Australia. El Talisman Sabre es un ejercicio bienal de entrenamiento combinado concebido para adiestrar a las fuerzas australianas y estadounidenses en la planificación y ejecución de operaciones de fuerza de tarea combinada.

(Cuerpo de Infantería de Marina de EUA, Cabo Brice Sparks)

## Un caso clásico de liderazgo nocivo: El comportamiento de Stolz

Desde el principio, Stolz demostró comportamientos y actitudes coherentes que son comúnmente atribuidos a los líderes nocivos. En un ambiente desconocido, adoptó una estrategia de liderazgo controladora —podría clasificarse de hasta de microadministración— sobre su escuadrón. A los líderes subalternos se les quitó el poder de tomar decisiones que previamente tomaban bajo la autoridad del antiguo comandante de escuadrón. Stolz requirió incluso que las decisiones sencillas en cuanto al entrenamiento y administración de las tropas fueran primero aprobadas por él y se esperaba que los subalternos proporcionaran detalladas evaluaciones sobre los asuntos rutinarios. Si bien estas acciones, a simple vista, parecen simplemente representar la llegada de un nuevo comandante que intenta encontrar su camino en una organización con la cual no está familiarizado, muy pronto, las acciones de Stolz pasaron a demostrar otros ejemplos evidentes de los atributos de un líder nocivo.

La aparente falta de preocupación por el bienestar de sus subalternos llegó a ser evidente al comienzo de

su mandato. Stolz se adhirió a un horario de trabajo riguroso, que incluía trabajar los fines de semana. Implementó una lista interna para el escuadrón en la cual un oficial subalterno, como mínimo, tenía que trabajar los fines de semana para ayudarlo «según lo necesario». Cuando el segundo jefe del escuadrón habló con Stolz después de algunas semanas para subrayar que esta práctica infrutilizaba a los oficiales y que la presencia de ellos era innecesaria, Stolz ignoró las sugerencias y, en su lugar, los colocó «de guardia». Insistió que la primera obligación de los oficiales subalternos era a la unidad y que tiempo fuera del trabajo era un privilegio, no un derecho.

Esta actitud se extendió a otros aspectos del equilibrio entre el trabajo y la vida de los integrantes de la unidad. Stolz, frecuentemente y con poca antelación, canceló licencias aprobadas que afectó los planes de viaje de sus subalternos, justificando sus decisiones al destacar la indispensabilidad para la unidad de los integrantes afectados. Su requisito para que se quedaran disponibles en el área local para que pudieran ser llamados sin aviso resultó en varias quejas formales. En un caso particular, Stolz ordenó a un oficial cancelar



(Ejército de EUA)

su asistencia a la boda de un pariente cercano para que asistiera a un acto social del escuadrón. En otra ocasión, un soldado no presenció el nacimiento de su hijo porque se le exigió que estuviera presente en una semana de entrenamiento del escuadrón incluso cuando su posición no era crítica. Stolz resumió su raciocinio para las decisiones de este tipo en un mantra sencillo: «Usted está en *mi* escuadrón. Si estoy en una actividad del escuadrón, usted también estará allí».

Las técnicas interpersonales de Stolz también crearon efectos negativos en el ambiente organizacional del escuadrón. A pesar de su carencia de familiaridad con las operaciones de una organización de logística de ingenieros, Stolz tendió a marginar y mermar los aportes de los expertos en su organización. El vivir en un vecindario de estilo guarnición cerca del regimiento, Stolz desarrolló la costumbre de «tocar la puerta» en las casas de sus subalternos todos los sábados y domingos y requerir la asistencia inmediata a reuniones de planificación no programadas. Después de haber removido a sus subalternos de las actividades familiares para asistir a estas reuniones, menospreciaba los aportes de las personas con las cuales él no estaba de acuerdo, con comentarios como: «No sé porque te invito a estas conferencias», y «si tienes algo mejor que hacer, más vale que comiences a contribuir con algo de valor o estaremos aquí toda la noche». Estas conferencias sirvieron

como ejemplos del estilo abrasivo y narcisista con el cual Stolz interactuó con sus subalternos.

El último atributo nocivo que Stolz exhibió constantemente era el de la motivación solo en base a los intereses propios. El personal del escuadrón y los líderes clave rápidamente llegaron al consenso de que Stolz proporcionó esfuerzos y enfoque solo en los aspectos de su trabajo y liderazgo que recibían la observación directa del comandante del regimiento. Stolz trató repetidas veces de congraciarse con sus oficiales superiores al ofrecer voluntariamente al escuadrón para dirigir o apoyar las tareas que él pensó mejoraría su importancia en la perspectiva del comandante, lo que frecuentemente sobrecargó a los integrantes y recursos del escuadrón. Por lo general, la participación personal de Stolz solo ocurrió cuando pensó que el liderazgo superior del regimiento o de la brigada estaría presente. En una ocasión, en una actividad de planificación logística iniciada por el segundo jefe del escuadrón para las contingencias de evacuación con poca antelación de no combatientes, Stolz comenzó a participar solo cuando se enteró de que el comandante de la brigada había optado por asistir a la presentación. Inmediatamente antes de la presentación, Stolz expulsó al oficial que había formulado la presentación y, entonces, presentó el bosquejo de la actividad al comandante de la brigada como su propio plan.

En cambio, cuando se le asignó al escuadrón de apoyo operacional la tarea de desplegarse como un nodo logístico para apoyar a dos grupos de combate en la actividad culminante de certificación de la brigada, Stolz se negó a comandar el escuadrón cuando se dio cuenta de que el comandante del regimiento y el comandante de la brigada estarían en otro lugar y ausentes de la planificación de contingencia. Stolz relegó tanto la responsabilidad de la planificación como el mando del escuadrón para la actividad a un teniente con solo dos años de servicio y, en su lugar, se tomó vacaciones de dos semanas en la estación de esquí Thredbo en Australia.

Tomados aisladamente, los ejemplos previamente citados presentan una imagen de Stolz como un líder narcisista y obtuso de proporciones casi cantinflascas. Si bien fue evidente que Stolz demostró una notable falta de conciencia emocional y empatía con sus subalternos, la intención de los ejemplos dados no es para vilipendiar al oficial o clasificarlo como un fracaso irremediable de líder. Su planteamiento nocivo no era intencional; en conversaciones individuales con sus pares sobre su planteamiento con respecto al liderazgo, él constantemente reafirmaba que sus métodos formaban un equipo fuerte y eran eficaces para el rendimiento del escuadrón. Sin embargo, cómo estas acciones afectaron el rendimiento organizacional merece análisis.

## El éxito debido al liderazgo y a pesar del mismo

Con las pruebas disponibles de las acciones de Stolz, es fácil prever el resultado más probable para el ambiente y rendimiento organizacional del escuadrón de apoyo operacional. Si se sacan lecciones de la descripción de Joe Doty y Jeff Fenlason de los efectos del liderazgo nocivo, en el mejor de los casos, el planteamiento de Stolz debió haber engendrado un ambiente que perduró durante todo su mandato hasta que se terminó su asignación. En el peor de los casos, sus acciones pudieron haber dañado el espíritu de cuerpo, la iniciativa y la energía de los integrantes y el liderazgo subalterno de la organización<sup>7</sup>. Sin embargo, en la práctica, sus acciones produjeron un tercer efecto inesperado: como organización, el escuadrón de apoyo operacional maduró, desarrolló una cohesión más fuerte entre sus integrantes y, de hecho, mejoró su apresto y rendimiento a largo plazo.

Las acciones de Stolz principalmente sirvieron como una fuerza galvanizadora para el liderazgo en

el nivel inferior y medio del escuadrón. Frente a un comandante exigente y emocionalmente inmaduro, los líderes de todos los niveles se unieron para mitigar los efectos de su estilo de liderazgo. A fin de satisfacer las expectativas poco realistas de trabajo y rendimiento que tenía Stolz, fue necesario que los oficiales y suboficiales cooperaran en un nivel que no era previamente requerido en el escuadrón. Los pelotones que fueron sobrecargados con las tareas directas de Stolz compensaron al compartir las tareas con otros pelotones, los cuales correspondieron cuando cambió el enfoque de Stolz en la asignación de tareas.

Los equipos de mando de los pelotones se solidificaron a medida que los suboficiales asumieron más responsabilidades para aliviar el volumen de trabajo de los tenientes sobrecargados. En el proceso, el suboficial y el oficial mejoraban su relación, conocimientos profesionales y comprensión del papel ajeno, llegando a ser un equipo más eficaz. Estos lazos —en el nivel de equipo pequeño, dentro de pelotones y entre los mismos— a la larga engendrarían un nivel de espíritu de cuerpo que contrastaría con el estilo dominante de liderazgo de Stolz, lo cual a la postre establecería al escuadrón como un grupo estrechamente unido por varios años después de la salida de Stolz. Los tres comandantes de pelotón, el sargento mayor y el segundo jefe del escuadrón han permanecido en contacto muy estrecho desde que salieron de la unidad. Con el estilo de Stolz, para la sorpresa de los oficiales familiarizados con él, el escuadrón desarrolló una reputación en el regimiento por su buen estado de ánimo.

La motivación interesada de Stolz tuvo otro efecto imprevisto de mejorar la aptitud y los conocimientos profesionales de los integrantes en todo el escuadrón. Su fácil disposición para ofrecer al escuadrón como voluntarios para las tareas excesivas y actividades de planificación, junto con su tendencia de evitar la participación personal, en efecto puso a sus subalternos en una situación de «arréglatelas como puedas» de desarrollo profesional. En el ejemplo del teniente al que se le asignó la tarea de planificar y dirigir el despliegue del escuadrón en apoyo del ejercicio de certificación de la brigada, la ausencia notable de Stolz obligó al teniente y sus colegas a buscar información y agencias que necesitaban a fin de preparar al escuadrón para su despliegue. La experiencia adquirida al desempeñar un papel dos grados más altos, para el cual no recibió

el entrenamiento formal, proporcionó al teniente experiencias de mando y liderazgo de valor inestimable.

Por último, el planteamiento de Stolz con respecto al liderazgo sirvió como un mecanismo compulsivo para que el escuadrón mejorara su preparación operacional a largo plazo. Teniendo en cuenta la tendencia de Stolz de constantemente comprometer al escuadrón más allá de lo necesario en las tareas que realizaban su propia importancia, los líderes del escuadrón intentaron anticipar mejor las posibles tareas que se les podía asignar. El segundo jefe y el sargento mayor implementaron una revisión de las tareas esenciales de la misión y las capacidades dirigidas del escuadrón por las cuales el escuadrón tenía responsabilidad y, luego, en colaboración con el personal del pelotón, implementaron un programa de remediación de equipamiento para abordar las deficiencias y adquirir nuevo equipamiento que mejoró sus capacidades.

En todo el proceso, Stolz no participó, ni proporcionó orientación alguna, pero simplemente advirtió al liderazgo del escuadrón que si los «inventos» pusieran en peligro cualquier otra tarea, habría repercusiones. Si bien fue claro que esto no fue su meta intencional, sus acciones contribuyeron al buen nivel de administración por parte del liderazgo del escuadrón para conservar la futura capacidad operacional de la organización. La utilidad de esta medida fue validada cuando el escuadrón se desplegó más tarde con poca antelación en diciembre de 2010 para proporcionar socorro en casos de desastre en el océano Índico. La unidad recibió una recomendación por tener un rendimiento ejemplar en su rápida respuesta inicial y durante todo el despliegue.

Los comportamientos demostrados por Stolz durante todo su tiempo en calidad de comandante no pueden ser malentendidos—eran innegablemente nocivos. Sin embargo, el efecto que tuvieron los comportamientos en la organización se desviaban de los resultados tradicionalmente esperados del liderazgo nocivo. Sus subalternos en la cadena de mando se desarrollaron profesional y personalmente en respuesta a su estilo de liderazgo. El escuadrón de apoyo operacional logró el éxito a pesar del liderazgo nocivo ejercido por Stolz y como resultado directo del mismo.

## Las circunstancias contingentes son críticas

El éxito del liderazgo nocivo para mejorar el rendimiento organizacional depende de varios factores.

El contexto situacional es sumamente importante en la evaluación de un caso aislado y el caso del 12º Regimiento de Ingenieros no es una excepción. En primer lugar, la continuidad del personal jugó un rol. Las personas en posiciones clave tenían familiaridad con la organización y por lo tanto, podían contrabalancear la falta de orientación y guía de Stolz al depender de un nivel relativo de experiencia previa. Como una extensión de esto, la familiaridad interpersonal del personal subordinado de Stolz estableció las condiciones para que el grupo se uniera como equipo. Estas personas poseían una ética de trabajo compartida que estaba predispuesta a la colaboración y cooperación. Si estuvieran presentes líderes de menor jerarquía que carecieran de esta ética o que compartieran la cosmovisión ambiciosa de Stolz, es menos probable que el equipo de mando funcionara tan bien. Por último, el ambiente existente del escuadrón de apoyo operacional fortaleció una fuerte cultura de profesionalismo y alto nivel de rendimiento que garantizó que los integrantes del escuadrón siguieran enfocados en la ejecución eficaz de sus trabajos, incluso bajo un mal liderazgo. A fin de sacar lecciones del «triángulo nocivo» de Padilla y colegas, el contexto situacional del escuadrón de apoyo operacional carecía tanto de seguidores susceptibles como entornos propicios necesarios para verdaderamente permitir que Stolz tuviera un impacto en el escuadrón como un líder destructivo<sup>8</sup>.

## ¿Hay lugar para el liderazgo nocivo en las fuerzas armadas?

El estudio de caso del 12º Regimiento de Ingenieros subraya una situación en que una organización y sus integrantes, en realidad, se beneficiaron del liderazgo nocivo. Sin embargo, deducir de esto que hay lugar para el liderazgo nocivo en las fuerzas armadas es no comprender el punto principal. El liderazgo nocivo no es un estilo de liderazgo eficaz para guiar a subalternos y, a menudo, puede producir resultados desastrosos. Es ingenuo presumir que todos los líderes reconocerán los elementos del liderazgo nocivo y conscientemente evitarán su uso. Algunos líderes no reconocen las características en sus propios comportamientos; algunos los malinterpretan por otras características de liderazgo deseables; y las personas más peligrosas las reconocen pero simplemente no les importa que poseen las tendencias del liderazgo nocivo.

## Conclusión

El argumento clave en el presente artículo es esto: cuando hay un liderazgo nocivo, es posible mantener a la organización y a los integrantes, y surgir más fuerte.

Con la debida consideración dada a las circunstancias en el escuadrón de apoyo operacional que hizo posible el desarrollo de la unidad, no puede pasarse por alto el liderazgo nocivo de Stolz como la

fuerza galvanizadora que estimuló un nivel de cooperación que no fue previamente requerido en el equipo de mando. Su planteamiento obligó, sin querer, a sus subalternos a desarrollarse profesionalmente y su práctica de asignarles tareas excesivas indirectamente engendró un sentido de responsabilidad en los subalternos que mejoró la capacidad operacional. ■

*El mayor Kane Wright, Ejército de Australia, es un oficial de planes y operaciones de la 17ª Brigada de Australia. En el momento que redactó el presente artículo, el autor era un estudiante en el Art of War Scholars Program [Programa de Investigadores del Arte de la Guerra] de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, Fuerte Leavenworth, estado de Kansas. Wright se graduó primero de su clase 14-02 de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA y recibió el Premio Arter-Doniphan por recibir los honores académicos más altos. Cuenta a su haber con una licenciatura de la Universidad de New South Wales y una maestría de la Universidad Deakin. Sus previas asignaciones incluyen posiciones de comando y Estado Mayor en las brigadas ligeras y de infantería mecanizada y una posición en el cuerpo docente de la Escuela Real Militar-Duntroon. Se ha desplegado a Indonesia, Timor Oriental y Afganistán.*

## Notas

**Epígrafe.** Frank Owen, «General Bill Slim», *Phoenix, The South East Asia Command Magazine*, 1945. Discurso a los oficiales de la 11ª División del Este de África en la llanura Imphal, 1944. Estos comentarios muestran que un líder eficaz debe demostrar, sobre todo, su preocupación con el bienestar de sus subalternos. A simple vista, un subalterno ingenuo de Slim pudiera haber relacionado incorrectamente estos comentarios con los rasgos de un líder nocivo; sin embargo, la advertencia severa a sus oficiales en cuanto a su responsabilidad de cuidar a sus soldados demuestra, fundamentalmente, lo opuesto.

1. Dick Winters y Herbert Sobel eran oficiales en la Compañía E, 2º Batallón, 506º Regimiento de Infantería de Paracaídas, 101ª División Aerotransportada, popularizados en la miniserie de HBO *Hermanos de Sangre*. Sobel era un amante de la disciplina férrea, bastante detestado por sus soldados, mientras Winters fue querido y altamente respetado por sus soldados. Sam Damon y Courtney Massengale son personajes ficticios de la novela *Once an Eagle* de Anton Myer. Se representa a Damon como un soldado honorable, mientras Massengale como corrupto, ambicioso y confabulador.

2. George E. Reed y Richard A. Olsen, «Liderazgo nocivo: Segunda parte», *Military Review* (marzo-abril de 2011): 59.

3. Walter F. Ulmer Jr., «Toxic Leadership: What Are We Talking About?» *Army* (June 2012): p. 50.

4. Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 10 de septiembre de

2012), p. 3.

5. George E. Reed, «Liderazgo nocivo», *Military Review* (marzo-abril de 2005): p. 17.

6. Por motivos de comparación, un regimiento de ingenieros del Ejército de Australia es equivalente en tamaño y organización a un batallón de ingenieros del Ejército de EUA. El escuadrón de apoyo operacional en esta organización es aproximadamente equivalente en tamaño y capacidades a una compañía de apoyo avanzada y comprende todas las capacidades logísticas orgánicas necesarias para apoyar y sostener a un batallón de ingenieros. Por motivo de confidencialidad, las designaciones de unidad, fechas y nombres han sido cambiados. Todos los detalles e incidentes descritos se basan en hechos reales.

7. Joe Doty y Jeff Fenlason, «El narcisismo y los líderes nocivos», *Military Review* (enero-febrero de 2013): p. 85.

8. Art Padilla, Robert Hogan and Robert B. Kaiser, «The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments», *The Leadership Quarterly* 18 (2007): p. 180. En este artículo, los autores alegan que los líderes destructivos deben ser habilitados por otros factores para tener un impacto perjudicial significativo en la organización a la que pertenecen. El primer elemento de apoyo son los seguidores susceptibles, ya sea en la forma de conformistas que tienen necesidades insatisfechas o un bajo nivel de madurez, o cómplices que tienen malos valores, ambición o cosmovisión similar a los del líder nocivo. El segundo elemento de apoyo son los ambientes conductores, caracterizados por la inestabilidad, valores culturales y una falta de frenos y balances.