

Lecciones prácticas aprendidas para lidiar con líderes nocivos y malos jefes

James W. Shufelt Jr.

Dr. Clinton O. Longenecker



El Ejército de EUA y muchas empresas estadounidenses comparten un problema común. A pesar de décadas de atención e investigación, la presencia de líderes nocivos y malos gerentes —líderes con comportamientos de liderazgo indeseados y contraproducentes— continúa teniendo un gran impacto negativo en el rendimiento individual y organizacional.

Varios estudios y artículos militares que han sido publicados en las últimas tres décadas identifican esto como un problema y han informado sobre sus efectos negativos, y también las encuestas de liderazgo del Ejército documentan que esto sigue siendo un problema. Estudios similares en ambientes de trabajo civil revelan datos increíblemente comparables.

Sin importar dónde ocurre, los efectos a corto y largo plazo de estas formas de comportamientos de liderazgo tienen ramificaciones destructivas y potencialmente desastrosas en una plétora de indicadores clave de rendimiento individual y organizacional. Gran parte de la respuesta militar se ha centrado en

castigar injustamente a otras personas para alcanzar lo que ellos mismos quieren¹.

En la política angular del Ejército en cuanto al liderazgo, Army Regulation 600-100, *Army Profession and Leadership Policy*, se describe en detalle el liderazgo nocivo, explicando que los «comportamientos



El uso prolongado de liderazgo negativo para influir en los seguidores socava la voluntad, iniciativa y potencial de quienes los siguen y destruye la moral de la unidad.



los métodos institucionales para ayudar a identificar, educar y, de ser necesario, destituir a líderes que demuestran estos tipos de mal comportamiento en cuanto al liderazgo. Sin embargo, se han hecho pocos esfuerzos para abordar y entender mejor las víctimas de este tipo de conducta para proporcionar algún consejo práctico inmediato sobre cómo gestionar mejor estas difíciles situaciones.

Creemos que hay lecciones útiles del mundo civil que pueden ayudar al personal del Ejército de EUA en sus esfuerzos para mantener su eficacia cuando lidian con un líder ineficaz y/o nocivo. También pensamos que el Ejército, en realidad, podría tener ventajas ante estas situaciones que podrían ayudar a minimizar el impacto negativo de líderes nocivos, incluyendo la doctrina de liderazgo estandarizada, herramientas de evaluación de liderazgo útiles y múltiples métodos de denuncia.

El Ejército de EUA firmemente rechaza el liderazgo nocivo en todas sus formas y ha dedicado mucho tiempo y esfuerzo para definir y registrar este fenómeno de liderazgo destructivo. En la doctrina de liderazgo actual del Ejército, se define y discute explícitamente el liderazgo nocivo en numerosos documentos. En el Army Doctrine Publication 6-22, *Army Leadership*, se describe el liderazgo nocivo y su impacto negativo en las organizaciones con mayor detalle:

El liderazgo nocivo es una combinación de actitudes, motivaciones y comportamientos egoístas que producen efectos adversos sobre los subalternos, la organización y el rendimiento de misión... Los líderes nocivos constantemente usan comportamientos disfuncionales para engañar, intimidar, coercer o

contraproducentes deben ser recurrentes y tener un impacto nocivo en el rendimiento de la organización o el bienestar de los subalternos»². En este documento, también se observa que es de responsabilidad de cada persona evaluar su comportamiento a través de programas de autoconciencia, así como el requerimiento para que todos los líderes del Ejército asesoren a sus subalternos para impedir o remediar el liderazgo contraproducente. Entonces, en el reglamento, se identifican cinco tipos de estilos de liderazgo destructivo que, si no cambian, podría resultar en la destitución de un líder de su posición de mando y, potencialmente, de la profesión militar: gerente incompetente, sin participación ni tampoco afable, ambicioso insensible impulsado por el éxito, abusador nocivo centrado en sí mismo y criminal³. Además, en la publicación de doctrina acompañante sobre el liderazgo, Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership*, se discuten los posibles impactos del liderazgo nocivo en más detalle, observando que «Los líderes que se consideran abusivos o nocivos... tienen tasas más altas de maltrato sobre los no combatientes y mala conducta en sus unidades»⁴.

Como puede observarse de este breve análisis de la literatura del Ejército sobre el tema, los comportamientos del liderazgo nocivo han sido bien definidos por la organización. En 2010, el Ejército comenzó a rastrear los «comportamientos de liderazgo contraproducentes» por medio de la Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro de Liderazgo del Ejército (CASAL)⁵. Estos comportamientos han persistido en niveles similares durante los cinco años que han sido monitoreados de esta manera.

La doctrina de liderazgo actual del Ejército comprende bien la existencia del impacto negativo del liderazgo nocivo en los subalternos: «El uso prolongado de liderazgo negativo para influir en los seguidores socava la voluntad, iniciativa y potencial de quienes los siguen y destruye la moral de la unidad»⁶. Se refuerza esto aún más en el informe CASAL de 2014, en el cual se observa que si bien los incidentes de comportamientos de liderazgo contraproducentes son relativamente poco frecuentes y tienden a ocurrir en los niveles inferiores de la organización, el impacto de estos comportamientos puede ser significativo en muchas áreas distintas, incluyendo la motivación, calidad de trabajo, compromiso y moral de los subalternos; los líderes que demuestran estos comportamientos son «considerados ineficaces para fomentar la confianza y el ejercicio de mando tipo misión»⁷. Con esto en mente, la doctrina del Ejército no expresa mucho sobre lo que deben hacer aquellos que están siendo afectados por un liderazgo nocivo, aparte de denunciar comportamientos especialmente inaceptables de sus mandos a través de los canales de denuncia disponibles.

Algunas soluciones posibles para seguidores respecto al liderazgo nocivo se abordan en el Informe Técnico 2011-3 del Centro de Liderazgo del Ejército (CAL), que presenta conclusiones basadas en los informes CASAL de 2009 y 2010, así como en otras encuestas y literatura relacionadas sobre el tema de liderazgo nocivo⁸. En el documento del CAL, se recomienda que los seguidores tomen una variedad de acciones individuales, incluyendo aprovechar las herramientas vigentes de evaluación de 360 grados del Ejército y otros mecanismos para mejorar la resiliencia individual, mejorar la afectividad positiva individual y utilizar comportamientos de congraciamiento⁹.

Mejorar la afectividad positiva individual, otra de las áreas de acción que fueron recomendadas en el informe del CAL, está basado en la investigación que indica que los seguidores con reflexión positiva de bienestar, emociones y niveles de participación personal propios, «denunciaron un menor número de efectos negativos de la supervisión abusiva»¹⁰. Al final, el utilizar comportamientos de congraciamiento se basa en el concepto de que congraciarse con el jefe —parecer menos amenazante y más amable— podría servir para desviar la atención del jefe a otras personas y, por lo tanto, disminuir el estrés en un seguidor que ha sido el objeto de atención¹¹.

Todas estas acciones están dirigidas para ayudar al seguidor hacer frente a una situación adversa, reducir su vulnerabilidad ante el líder nocivo y seguir concentrado en la misión. La base teórica de las recomendaciones en el informe del CAL es convincente; sin embargo, las recomendaciones tienden a ser visiones generales en lugar de un análisis más profundo respecto a cómo los subalternos pueden desarrollar un conjunto de técnicas de comunicaciones para emplear en la interacción con un mal o nocivo mando. En la siguiente sección del presente artículo, se intenta remediar esta deficiencia. Se discute la investigación reciente en lugares de trabajo civiles llevada a cabo por uno de los autores del presente artículo en términos de conceptos y su aplicación inmediata para los empleados que buscan mecanismos para interactuar eficazmente con el mal liderazgo en el contexto militar.

El liderazgo nocivo en el mundo civil y sus lecciones aprendidas

Técnicas negativas de liderazgo similares pueden ocurrir en el mundo empresarial, donde la presión

constante para una producción mayor, más rápidamente, y a costo reducido, frecuentemente impulsa a los gerentes a

James W. Shufelt Jr., es un profesor adjunto de formación de líderes superiores en el Centro de Formación de Líderes Estratégicos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de EUA. Es egresado de la Academia Militar de EUA, en 1980, y la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EUA, la Escuela de Estudios Militares Avanzados y la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Actualmente sirve como el director del Curso de Liderazgo Nominativo, en el cual se preparan a recientemente seleccionados sargentos mayores de nivel nominativo para sus primeras asignaciones como suboficiales líderes y asesores de mayor jerarquía.

Clinton O. Longenecker es un profesor de universidad distinguido y director del Centro de Liderazgo y Excelencia Organizacional en la Escuela de Negocios e Innovación de la Universidad de Toledo, donde ha enseñado por más de treinta años. Recibió su doctorado en gestión de la Universidad Estatal de Pensilvania. Es un asesor de gestión, educador, autor y entrenadores de ejecutivos, cuyos clientes incluyen una gama de empresas Fortune 500 y organizaciones empresariales.

ejercer presión excesiva y negativa sobre sus subordinados para trabajar más arduamente, con consecuencias negativas y frecuentemente imprevisibles tanto para personas como organizaciones. Por más de veinte años, uno de los autores de este artículo, el profesor Clinton Longenecker, ha participado activamente en un programa de investigación en curso para comprender mejor el por qué los líderes fracasan, las consecuencias de estos fracasos y lo que los seguidores deben hacer cuando sirven bajo un líder nocivo e ineficaz. En esta investigación, se descubrió que las malas relaciones laborales con los jefes tenían un efecto constantemente perjudicial sobre la motivación, voluntad de ir al trabajo, participación y productividad del subalterno, y cuando no se resolvían, estas relaciones a largo plazo causaban daños al éxito profesional del empleado¹².

Estas conclusiones constantes incitan un estudio subsiguiente para comprender mejor lo que los empleados individuales pueden y deben hacer para lidiar eficazmente con líderes que constantemente demuestran comportamientos de liderazgo nocivo. En este estudio, se les instó a estructurados grupos con enfoque y en una amplia sección transversal de más de 300 magnates veteranos de negocios a contestar la pregunta: «Basado en su experiencia, ¿cuáles son las prácticas que se consideran más importantes en el establecimiento de una relación de trabajo eficaz con su gerente?»¹³.

Los participantes contestaron individualmente a esta pregunta y después fueron asignados a grupos de enfoque de cinco personas cada uno para compartir sus conclusiones individuales, discutir la importancia de cada una y llegar a un consenso con respecto a lo que el grupo consideró son los factores más importantes en orden de prioridad. Se les preguntaba a todos los grupos identificar no más de diez factores, que luego eran analizados por su contenido para identificar la frecuencia y elementos comunes en todos los grupos; surgieron once conclusiones clave de este análisis de datos¹⁴. En los siguientes párrafos, se discuten estas conclusiones clave y su aplicabilidad para soldados y empleados civiles del Ejército.

Conclusión Nro. 1: Los subalternos deben aceptar el hecho de que no pueden cambiar a su jefe. Un gran consenso entre los participantes de los grupos de enfoque identificó una verdad sencilla: es casi imposible que un empleado pueda cambiar a su jefe. Esta observación no es fatalista, sino realista en que los

participantes en la investigación concordaban en que los subalternos deben ajustar sus propios comportamientos y adoptar nuevos métodos de interacción para acomodar las deficiencias y tendencias de «mal gerente» de sus líderes superiores.

Lecciones militares aprendidas. Esta lección crítica —el subalterno debe cambiar, no el jefe— es bien aceptada en el Ejército porque refleja la realidad de las relaciones de mando y supervisión, tanto por costumbre como reglamento. Una ventaja que el Ejército tiene es que el personal es rutinariamente reasignado o asciende en grado, llevando a cambios relativamente frecuentes en la relación entre jefe y subalterno. En cuanto a los empleados civiles del Ejército, el factor de rotación de personal puede ser menos viable, especialmente en una situación en la que el líder nocivo también es civil. Mientras esperan, las opciones más obvias del subalterno militar son sencillas: evasión, desvío, encontrar un escudo o simple someterse. En jerga militar, a esto se le llama una aptitud de «endurecerse y seguir adelante», facilitada por el desarrollo de una piel dura—es decir, incrementar la tolerancia personal ante este estilo de liderazgo.

Si la situación es verdaderamente inaceptable, una denuncia es el siguiente paso lógico. Y si una denuncia no rectifica la situación, los civiles en el mundo empresarial o en el servicio gubernamental siempre tienen la opción de salir de la organización y buscar trabajo en otro lugar. En la conclusión Nro. 11, se discutirán las opciones disponibles al personal civil y militar que se encuentran en estas circunstancias.

Conclusión Nro. 2: Ponerse en los zapatos del jefe. Una abrumadora mayoría de los participantes en este estudio concordaban que era imperativo saber y comprender las metas de rendimiento que tiene que cumplir el jefe y lo que su organización necesita y espera de este. Es importante comprender los desafíos y presiones que el jefe enfrenta, porque estas cosas podrían impactar a los subalternos y sus compañeros de trabajo de manera dinámica y potente. Cuando está claro que el gerente tiene metas excesivamente agresivas, demasiado tareas que hacer, plazos de tiempo poco realistas o incluso también tiene un jefe nocivo, puede hacer que un subalterno sea más empático y tenga mejor disposición para ofrecer ayuda. Para adquirir esta comprensión se necesita la inteligencia emocional y gran conciencia situacional por parte

del subalterno. Estos conocimientos pueden ser muy útiles en apoyo de la formulación de un plan de acción que permita que el subalterno trabaje mejor con su líder superior.

Lecciones militares aprendidas. En muchas organizaciones del Ejército, los líderes rutinariamente proporcionan su formulario de apoyo de evaluación al personal que evalúan, tanto para servir como plantilla como para ayudar a sus integrantes a comprender las tareas y responsabilidades en el período de evaluación actual. Mientras mejor el subalterno comprenda los deberes y responsabilidades del jefe, mayor la probabilidad de que los esfuerzos del subalterno ayuden directamente al jefe a lograr sus metas y, con optimismo, reducir los factores estresantes y provocaciones que puede causar comportamientos de un mal jefe. Es imperativo que el personal activamente busque toda información posible que le ayudará a comprender mejor los roles, metas y responsabilidades de su jefe para crear esta comprensión.

Conclusión Nro. 3: Mantenerse en sintonía con su jefe. Los participantes del estudio dejaron claro que una vez que sabían las responsabilidades del jefe, era su trabajo estar en sintonía con su jefe e identificar los resultados que necesitaban ser producidos. Cuando los gerentes están muy ocupados, no es raro encontrar «discrepancias» entre las expectativas y prioridades de rendimiento del jefe y del subalterno. Esta situación de las «discrepancias» puede ser contrarrestada al garantizar que todos los empleados aprovechen toda oportunidad disponible para revisar e identificar sus responsabilidades con el apoyo de su jefe. Si bien las sesiones formales de planificación de rendimiento son importantes haciendo una práctica habitual el crear una lista de lo que ocurre actualmente, así como los resultados deseados, compartirlos con el jefe mitiga las discrepancias. Esto debe ser revisado con el jefe para garantizar que se alinean adecuadamente las tareas y acciones que los esfuerzos de los subalternos contribuyen al éxito del jefe y garantizar que el jefe claramente comprende esta conexión. Mientras más dinámico sea el lugar de trabajo, mayor la necesidad de que tenga lugar este alineamiento de manera constante.

Lecciones militares aprendidas. El alineamiento adecuado de las tareas y responsabilidades de los supervisores y trabajadores es lógico y consistente

con la doctrina del Ejército de insertar la misión de la organización y la intención del comandante dentro de la organización y comandante superiores. Según los reglamentos del Ejército, se requieren sesiones de asesoramiento que directamente se centren en las expectativas del líder y la ejecución del subalterno¹⁵. El desafío es garantizar que estas sesiones de asesoramiento requeridas en realidad ocurran, y cuando ocurren, se ejecuten de acuerdo con los estándares y sean precisamente documentadas y de ser necesario, se distribuyan a otros líderes que necesitan esta información.

Conclusión Nro. 4: Trabajar arduamente para saber y comprender los puntos fuertes y débiles de su jefe. Los participantes del grupo de enfoque dejaron claro que los empleados y sus líderes superiores están vinculados, ya sea si les guste o no. Por lo tanto, es sumamente importante que los subalternos presten mucha atención a los hábitos de trabajo y estilo de gestión del jefe y cómo operan diariamente. Algunas preguntas investigativas incluyen:

¿Qué motiva a su jefe?

¿Cuáles son los gustos del jefe y qué no le gusta?

¿Cuál es el nivel de inteligencia emocional del jefe?

¿Tiene el jefe peculiaridades o idiosincrasias de carácter que necesita tomarse en cuenta cuando se trabaja con él o ella?

¿Qué irrita al jefe?

Con esta información, los subalternos deben estar en una mejor posición para usar la inteligencia emocional propia en descubrir maneras más eficaces de comunicar e interactuar diariamente con sus jefes. No hay sustituto para descubrir lo que rige el comportamiento de un jefe y comprender las cosas que lo motivan. No conocer o comprender al jefe en este aspecto pone a los empleados en una desventaja cuando se desarrollen estrategias que permitirán que el subalterno aproveche los puntos fuertes del jefe y lidie con sus puntos débiles.

Lecciones militares aprendidas. La aplicación militar de esta conclusión es sencilla—los soldados y civiles del Ejército siempre deben hacer algún tipo de proceso estructurado de recolección de datos y análisis de sus supervisores, parecido al proceso de preparación de inteligencia en el campo de batalla (IPB) llevado a cabo por los militares, especialmente si se enfrenta a un nuevo jefe¹⁶. Nadie sugiere que todos los soldados o empleados civiles en el gobierno deben ser psicoanalistas o poseer poderes psíquicos. Más bien, necesitan

prepararse para comprender mejor los antecedentes, hábitos y calificaciones de la personalidad de su jefe, y cómo el jefe prefiere acceder y procesar la información.

De muchas maneras, esto es relativamente fácil en el Ejército—sus datos biográficos están disponibles, especialmente de los altos mandos y las redes de comu-

a evaluar las relaciones laborales con sus homólogos y subalternos pero, con frecuencia, no consideran el valor de evaluar la relación laboral con el jefe. Dedicar tiempo para comprender lo que funciona y lo que necesita más esfuerzo es un paso táctico importante para identificar los elementos que se necesitan realizar para

“

El objetivo es ser el subalterno al que se le asignan las tareas difíciles, misiones donde el tiempo es de suma importancia y requerimientos de alta visibilidad, aún si el jefe demuestra características de liderazgo que podrían ser consideradas nocivas.

”

nicación informales normalmente pueden proporcionar más información significativa sobre cómo opera el nuevo jefe y lo que le gusta, y, a la inversa, lo que no le gusta. Los asesores clave que trabajan para jefes con una historia de comportamientos de mal liderazgo tienen una responsabilidad crítica de ayudar a otras personas en la organización a comprender mejor la personalidad, expectativas y métodos de comunicación preferidos del jefe para adaptar adecuadamente su metodología para que todos los integrantes del equipo puedan establecer y mantener relaciones de trabajo eficaces con el jefe.

Conclusión Nro. 5: Regularmente, evaluar la calidad general de la relación actual con el jefe y llevar a cabo un análisis anual de puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas. Esta conclusión deja claro que es importante establecer la práctica mensual o semestral de analizar la relación de trabajo en curso con el jefe. Aquí hay algunas preguntas importantes para guiar esta evaluación:

¿Qué hace el jefe que ayuda a la productividad y rendimiento de los subalternos?

¿Qué hace el jefe que perjudica al empleado de producir los resultados preferidos?

¿Cuáles son las cosas específicas que representan las oportunidades que podrían ser usadas para mejorar la calidad general de la relación de trabajo entre el jefe y empleado?

¿Hay amenazas específicas que podrían afectar la relación laboral con el jefe y crear problemas más graves?

Las conclusiones del grupo de enfoque sugieren que las personas normalmente están más dispuestas

lidiar con el jefe. Esta evaluación pondrá a los subalternos en una mejor posición para desarrollar una estrategia o plan de acción para mejorar la relación laboral y producir los resultados deseados.

Lecciones militares aprendidas. Para el personal del Ejército, esta es una progresión lógica que surge de la conclusión Nro. 4—una vez que un subalterno determine cómo opera el jefe, él o ella debe tomar el próximo paso y usar esta información para desarrollar un plan para sostener y perfeccionar la relación laboral. Poner en práctica este plan, basado en una evaluación de puntos fuertes y débiles propios, debe hacerse antes de las sesiones de asesoramiento. Las recomendaciones deben ser un tema para abordar con el jefe de manera juiciosa y detalladamente planificada. En muchos casos, ayudar al jefe a comprender mejor y abordar los puntos fuertes y débiles de sus técnicas de liderazgo, especialmente cómo estos pueden ser percibidos por el cuartel general superior, puede proporcionar beneficios a toda la organización.

Conclusión Nro. 6: Comunicarse de acuerdo a las reglas del jefe. Los participantes del estudio concluyeron que es de importancia fundamental para que los empleados aprendan cómo y cuándo deben comunicarse con sus jefes para mantenerlos bien informados. La mayoría de los jefes tienen un estilo preferido de comunicación, dado que algunos dominan la conversación, otros escuchan todo el tiempo y otros prefieren leer. Además, algunos prefieren interacciones más frecuentes pero breves, mientras otros podrían preferir interacciones menos frecuentes pero más largas.

La mayoría de los jefes también tienen un canal preferido para comunicarse. Podría ser reuniones con el equipo, discusiones de cara a cara, correos electrónicos, ir a los puestos de trabajo de los subordinados o aun por el teléfono. El foco importante es que debe comprenderse cómo interactuar activamente con el jefe de la manera que prefiere el jefe y esto incrementará la probabilidad de interacciones eficaces. Se puede usar esta comprensión para demostrar la iniciativa más exitosamente al mantener al jefe informado sobre el estatus de proyectos, métrica de rendimiento importante y la información que lo pone en una mejor posición para tomar decisiones.

Cuando se demuestra la iniciativa y se dirige al jefe para mantenerlo informado, una consecuencia natural será un aumento en la comunicación bilateral, ¡que casi siempre es algo muy positivo! Y, si bien hay excepciones, normalmente no es mala idea tener la confianza suficiente para preguntarle al jefe, « ¿Cómo anda?» o « ¿Cómo fue el fin de semana?» o compartir un buen libro que ha leído o buenas películas que ha visto recientemente. Fomentar un aspecto personal adecuado para comunicarse con el jefe puede normalizar las comunicaciones y hacer más fácil hablar de temas laborales importantes.

Lecciones militares aprendidas. El personal del Ejército necesita adaptar sus discusiones e interacciones de acuerdo con la personalidad y estilo de comunicación preferido de su jefe militar. Este es un asunto clave que necesita ser arreglado a principios de una relación laboral: ¿Cuál es el método de comunicación preferido del jefe, basado en el tema que será discutido? Algunas personas, tal vez, no quieren que las conversaciones se tornen personales, pensándolo que son impropias o poco profesionales, mientras que otros pueden considerarlas una manera de distraer la atención de una discusión de temas verdaderamente importantes o la solución de asuntos críticos. De nuevo, los soldados tienen que usar los resultados de su preparación para interactuar mejor con el jefe y crear un ambiente y metodología de comunicaciones que facilita la discusión útil y positiva, en lugar de provocar al jefe a responder de manera opuesta.

Conclusión Nro. 7: Ser proactivo y mantenerse alineado. Una práctica importante identificada por los participantes era la de permanecer proactivo y llevar a cabo las sesiones de alineamiento con el jefe

para mantenerse en el camino correcto y mantener abiertos los canales de comunicación. Las sesiones de alineamiento regulares crean una oportunidad para que los jefes entrenen y proporcionen la orientación que los subalternos necesitan para ser eficaces. Una de las mejores cosas que se puede hacer para mejorar su relación laboral con el jefe es programar reuniones regulares para discutir su rendimiento, lo que está haciendo y solicitar la orientación del jefe. Muchos jefes no toman el tiempo para proporcionar la retroalimentación y entrenar a sus empleados y muchos no están cómodos haciéndolo. Una implementación exitosa de la práctica de llevar a cabo reuniones de alineamiento con regularidad con el jefe una o dos veces por mes puede hacer mucho para mantener abiertos los canales de comunicación y normalizar las discusiones sobre el rendimiento.

Lecciones militares aprendidas. Esta lección reforzó el requerimiento de sesiones de asesoramiento regularmente programadas con un jefe militar en todo el período de evaluación, incluyendo documentación de los resultados de estas sesiones. Si el jefe no quiere hacerlo, a pesar del requisito de hacerlo, los soldados y civiles deben documentar este asunto e intentar programar las sesiones de asesoramiento requeridos. Los subalternos necesitan expresar estos pedidos para las sesiones de asesoramiento como una manera de apoyar mejor la misión y el deseo de éxito del líder.

Conclusión Nro. 8: Demostrar quién eres y crear el hábito de prometer menos y producir más. Los participantes del grupo de enfoque constantemente discutieron la importancia de establecer su reputación como una persona que sabe cómo producir los resultados deseados de la manera correcta. Es importante preguntarse, « ¿Qué es lo que me hace sobresalir en el trabajo?» ¿Mi facilidad para interactuar con otros? ¿Mi actitud genial? ¿Ser gran integrante del equipo? ¿Ser un comunicador enérgico? ¿Mi alto rendimiento? Saber y comprender cómo las personas en su lugar de trabajo, incluyendo su jefe, lo perciben es una parte importante de gestionar su relación con el jefe.

Una parte de demostrar quién eres y crear el hábito de prometer menos y producir más. La mayoría de los jefes aprecian cuando sus subalternos exceden las expectativas, ya sea en cumplir con un plazo para un proyecto importante, resolver un problema de un cliente o lograr una meta significativa. ¿Sabe exactamente lo

que su jefe anticipa de usted y ha tomado medidas para gestionar las expectativas? Nuestro éxito en la carrera a largo plazo depende del desarrollo de una trayectoria de constantemente lograr los resultados deseados. Cuando produce lo que el jefe anticipa de manera constante, establece su credibilidad como persona confiable.

Lecciones militares aprendidas. La aplicación militar de esta lección es sencilla: un soldado o civil del Ejército necesita rápidamente desarrollar y mantener una reputación positiva como un subalterno capaz, competente y digno de confianza. El objetivo es ser el subalterno al que se le asignan las tareas difíciles, misiones donde el tiempo es de suma importancia y requerimientos de alta visibilidad, aún si el jefe demuestra características de liderazgo que podrían ser consideradas nocivas. Sí, a los mejores siempre se les asigna más trabajo, pero esta es la naturaleza de la profesión militar. Producir los resultados deseados en la misión de manera oportuna puede tener un efecto fuerte en la relación laboral y su influencia verdadera con el jefe mientras simultáneamente crea oportunidades para el ascenso en grado. En muchos sentidos, esta recomendación es contradictoria con un jefe nocivo; en lugar de evitar al jefe, debe buscar oportunidades para demostrar su valor.

Conclusión Nro. 9: Ser la persona que resuelve problemas. Los grupos de enfoque argumentan a favor de la importancia de ser alguien que resuelve problemas, y en vez de causarlo en su lugar de trabajo. Ofrecen un consejo fuerte: Jamás identificar un problema o traer una queja a su jefe sin tener una solución posible en mano que ha analizado detalladamente. De no ser así, será percibido como un quejoso o fatalista. La mayoría de nuestros jefes tienen que lidiar con bastantes problemas y asuntos a toda hora. No se sorprenda si recibe menos que una recepción cálida si usted va a su jefe con otro problema o asunto difícil.

Si hay un asunto que usted necesita poner en conocimiento del jefe, use su comprensión del modo de proceder del jefe para decidir el mejor momento y lugar para hacerlo. Y, cuando se dirige a él o ella, verifique que adecuadamente establece el marco del asunto para hacerlo más fácil para que el jefe comprenda el problema y por qué es importante. Luego, tome tiempo para ofrecer sus ideas o posibles soluciones a los problemas.

Ayuda mucho si se ha tomado el tiempo para describir el problema en un documento corto y conciso;

tomamos en serio las ideas sometidas por escrito. Esto indica a su jefe, sin importar el tipo de asunto, que este es un tema serio y usted ha invertido tiempo suficiente para estimular el proceso de solución de problemas. Los jefes normalmente prefieren a personas que ayudan en el cumplimiento del trabajo. Por lo tanto, esta es una manera muy importante para establecer una mejor relación con su jefe.

Lecciones militares aprendidas. La solución de problemas eficaz es una tarea fundamental de la profesión militar. Sin importar si el jefe es o no es del agrado del soldado o civil del Ejército y vice versa, una fuerte reputación como alguien que resuelve problemas de manera activa y eficaz debe ayudar al subalterno a adelantarse al jefe para reducir la oportunidad para que ocurran comportamientos de mal liderazgo. Siempre es mejor presentar activamente las posibles soluciones al mismo tiempo que se comunican los problemas al jefe. Si bien el líder tal vez no acepte el consejo o recomendación del subalterno, las acciones positivas del subalterno demuestran la capacidad y compromiso para mejorar la organización. A veces, esto podría requerir que el subalterno tenga que pasar por la incómoda situación de señalar que el comportamiento del líder es el problema exacto que debe abordarse. La importancia de resistirse, cuando es necesario, es destacada por Michael Useem en su libro *Leading Up*:

Sin importar la irascible del supervisor, sin importar la falta de misericordia de su mensaje, el bienestar de los subalternos en la cadena de mando debe seguir siendo preeminente. Resistirse a una política vengativa que se origina en lo alto de la cadena de mando a veces requiere todo el liderazgo que se puede ejercer, pero cuando el propósito es trascendente, el valor de su intercesión se extiende más allá de usted¹⁷.

Conclusión Nro. 10: Siempre demostrar respeto a su jefe, aun si no se lo merece. Los participantes del estudio dejaron claro que cuando los empleados trabajan para un jefe malo, es importante recordar que esta relación mala no tiene lugar en un vacío. Si bien es posible que hay otras personas que no les gusta el jefe, ellos también observan y evalúan como usted responde a su jefe. Es de suma importancia siempre exhibir respeto a su jefe y no tomar parte en el chisme, desprestigio, calumnia o dar una mala impresión de su jefe en secreto. Muchas personas en el lugar de trabajo tienen una «doble vida» y «personalidades múltiples»

en cuanto a sus jefes. Ante el jefe son optimistas, obedientes, complacientes, atentos, serviciales y aun abiertamente respetuosas. Sin embargo, en la ausencia del jefe, pueden ser lo opuesto. Podrían burlarse del jefe o demostrar desdén abierto y resentimiento.

Si bien comprendemos por qué algunas personas toman parte en esta práctica, aquí hay algunas advertencias. En primer lugar, estas cosas jamás ocurren en un vacío, puesto que hay otras personas que observan y escuchan. Cuando el jefe se entera del comportamiento irrespetuoso, podría significar desastre profesional para el traidor. En segundo lugar, establece un ejemplo horrible para otras personas y podría tener un efecto verdaderamente desmoralizante en otras personas. En último lugar, también hace que otras personas se pregunten sobre lo que usted podría decir de ellos cuando no están presentes. Esto ofrece una imagen pobre del carácter de la persona que hace la diatriba. Hay un principio simple en este respecto: si no tiene nada bueno que decir sobre

con los integrantes del equipo, puede ser el momento de marcharse. O, cuando se agobia y no puede escaparse del estrés, o se siente nauseoso cuando va al trabajo, o su trabajo comienza a afectar su salud, tal vez es el momento de salir. O, si el jefe detiene el progreso de todo el departamento debido a su mal comportamiento y estilo de liderazgo ineficaz, tal vez sea el momento de buscar el currículo que ha estado acumulando polvo en la gaveta, porque malas cosas podrían ocurrir. O, si usted percibe que el jefe participa en actividades corruptas, dudables o ilegales, tal vez será necesario denunciar la situación a las autoridades adecuadas y distanciarse de la situación lo más pronto posible. Debe usar su mejor juicio, como también saber cuándo hay que marcharse.

Lecciones militares aprendidas. Esta es un área donde las fuerzas armadas difieren mucho del mundo civil. Todo soldado del Ejército es voluntario, sirviendo por un plazo específico. Si bien un empleado civil del Ejército podría tener la capacidad de salir del lugar



Para la mayoría de los subalternos, esforzarse por mejorar su relación laboral con el jefe es simplemente positivo.



su jefe, es mejor mantener la boca cerrada.

Lecciones militares aprendidas. La eficacia del Ejército es directamente vinculada con los estándares, la disciplina y el profesionalismo en todas las acciones. Los subalternos deben respetar la posición de su líder, aun si no pueden respetar a la persona debido a sus acciones o comportamientos subyacentes. No hacerlo es dañar la reputación y credibilidad propias y abrir la puerta a acciones vengativas o disciplinarias. Además, los problemas de liderazgo del jefe nunca pueden ser una excusa para que un subalterno no dé lo mejor de sí en las tareas asignadas. Esta es una característica fundamental de la profesión militar—la misión siempre es la prioridad más alta.

Conclusión Nro. 11: Saber cuándo llega el momento de marcharse. La conclusión final del grupo de enfoque regresa a la primera: es importante recordar que, en realidad, hay muy poco que usted puede hacer para cambiar a su jefe. Por lo tanto, si un jefe es propenso a cambios extremos del estado de ánimo, o tiene una personalidad destructiva o es abiertamente irrespetuoso

de trabajo en respuesta a un líder nocivo, muy pocos soldados pueden hacerlo, aun si pueden retirarse, pero no sin sufrir repercusiones disciplinarias significativas. Cambiar de empleo puede ser un desafío para los civiles que trabajan para el Ejército, debido a la rigidez de los procesos de contratación, asignación y ascenso. Por otra parte, el Ejército tiene algunas grandes ventajas en comparación con la empresa civil común y corriente. El Ejército tiene una doctrina de liderazgo común que claramente explica los métodos de liderazgo que son adecuados, así como los métodos que no lo son. Las fuerzas armadas tienen estándares de sistemas de evaluación y selección que tienen un impacto directo en la designación de personas para ascenso en grado y asignaciones clave de liderazgo. Una variedad de otras herramientas de evaluación, incluyendo evaluaciones de homólogos o autoevaluaciones, pueden identificar a las personas que demuestran las características de líderes malos o nocivos. Además, si los subalternos del Ejército tienen líderes cuestionables, hay una multitud de sistemas de denuncia disponibles que se pueden usar

para llamar la atención a un problema. Estos incluyen la cadena de mando existente, inspectores generales, capellanes, consejeros de igualdad en el empleo, asesores de prevención de acoso sexual y otros recursos organizacionales y comunitarios.

La implementación proactiva beneficia a todos

Cuando un seguidor enfrenta a un líder nocivo, sus posibles opciones son mucho más que solo sufrir en silencio o abandonar la organización. Las conclusiones del grupo de enfoque presentadas en el presente artículo proporcionan una gama de posibles respuestas prácticas que, individualmente o en combinación, pueden apoyar a un seguidor civil o militar cuando hace frente al desafío de sufrir bajo un jefe nocivo. Una implementación activa de estas lecciones importantes puede hacer la vida más fácil para soldados y civiles del Ejército, poniéndolos en una mejor posición para

producir los resultados deseados, que es el fundamento de éxito profesional, tanto en las fuerzas armadas como en el mundo empresarial civil. Para la mayoría de los subalternos, esforzarse por mejorar su relación laboral con el jefe es simplemente positivo. Los subalternos necesitan jefes eficaces y comprensivos para lograr el éxito y los jefes necesitan subalternos eficaces y sensibles para hacer lo mismo.

Los soldados y empleados civiles necesitan priorizarla evaluación de sus relaciones laborales y desarrollar planes para hacer estas relaciones mejores, más fuertes y más fructuosas. Sus carreras y el cumplimiento de la misión de la organización dependen del ello. Los militares profesionales centrados en resultados se beneficiarán de analizar detenidamente esta investigación y buscar puntos de aplicación específicos que mejorarán la eficacia y vitalidad de sus relaciones laborales con todos los jefes bajo los cuales sirven en la trayectoria de sus carreras. ■

Notas

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 1 de agosto de 2012), pág. 3.

2. Army Regulation (AR) 600-100, *Army Profession and Leadership Policy* (Washington, DC: U.S. GPO, 5 de abril de 2017), párrafo 1-11d(8).

3. *Ibid.*, pág. 9.

4. Army Doctrine Reference Publication 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 de agosto de 2012), pág. 3-6.

5. Ryan Riley y col., *2014 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military Leader Findings*, Technical Report 2015-1 (Fort Leavenworth, Kansas: Center for Army Leadership [CAL], 2015), pág. 56.

6. ADP 6-22, *Army Leadership*, pág. 3.

7. Riley y col., *2014 CASAL: Military Leader Findings*, pág. 63.

8. John P. Steele, *Antecedents and Consequences of Toxic Leadership in the U.S. Army: A Two Year Review and Recommended Solutions*, Technical Report 2011-3 (Fort Leavenworth, Kansas: CAL, June 2011), pág. 1.

9. *Ibid.*, pág. 33.

10. *Ibid.*

11. *Ibid.*, pág. 33-34.

12. Clinton O. Longenecker y Laurence S. Fink, «Managing Your Boss in the 21st Century», *Industrial Management* 58, nro. 3 (mayo/junio de 2016): pág. 11.

13. *Ibid.*, págs. 13-15.

14. *Ibid.*

15. La orientación del Ejército de EUA sobre el tema de asesoramiento requerido para soldados y civiles se encuentra en AR 623-3, *Evaluation Reporting System* (Washington, DC: U.S. GPO, 4 de noviembre de 2015), y en AR 690-400, *Total Army Performance Evaluation System* (Washington, DC: U.S. GPO, 16 de octubre de 1998), respectivamente. En el AR 623-3, se exige el asesoramiento inicial y subsiguiente entre los evaluadores y los soldados evaluados como componente del proceso anual de evaluación. En el AR 690-400, se exigen tres sesiones de asesoramiento anuales, como mínimo, para los empleados civiles (evaluación inicial, de medio plazo y final).

16. La preparación de inteligencia del campo de batalla/zona de combate es un proceso militar estructurado para la evaluación sistemática de los efectos de las características del ambiente operativo en misiones específicas. Se proporcionan instrucciones detalladas sobre este proceso en la Army Training Publication 2-01.3, *Intelligence Preparation of the Battlefield/Battlespace* (Washington, DC: U.S. GPO, 10 de noviembre de 2014). En el contexto del presente artículo, el uso del término IPB es una metáfora para un proceso similarmente estructurado que los empleados deben usar para aprender todo posible sobre las características, competencias, comportamientos y métodos de comunicación preferidos de su jefe.

17. Michael Useem, *Leading Up: How to Lead Your Boss So You Both Win* (Nueva York: Three Rivers Press, 2001), pág. 262.