



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Antecedentes y conceptualización del liderazgo destructivo: Una revisión de la literatura

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

**Por la estudiante:
Lissette Lilibeth VERA QUIROZ**

**Bajo la dirección de:
Francoise Venezia CONTRERAS TORRES PhD**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Junio de 2017**

Antecedentes y conceptualización del liderazgo destructivo: Una revisión de la literatura

Lisette Lilibeth VERA QUIRÓZ¹

Resumen

El liderazgo ha sido analizado comúnmente como un constructo positivo de resultados favorables para las personas y para la organización, sin embargo el lado negativo, el cual es conocido como liderazgo destructivo, ha recibido menor atención por parte de la academia. Esta investigación tiene como objetivo describir los antecedentes del liderazgo destructivo, su conceptualización y consecuencias, ofreciendo algunos lineamientos para su prevención. Para ello se hizo una revisión de la literatura sobre el tema, principalmente utilizando las bases de datos y algunos libros de autores reconocidos. Se discuten las distintas clasificaciones de liderazgo negativo o destructivo propuestos y se describen sus características. Se concluye enfatizando en la necesidad de realizar más estudios sobre el tema, dado que este tipo de liderazgo se presenta con frecuencia en las organizaciones, afectando no solo a los colaboradores sino comprometiendo los resultados organizacionales. Finalmente se proponen algunas estrategias que se han sugerido para prevenir la aparición de este tipo de liderazgo en las organizaciones.

Palabras clave:

Liderazgo, liderazgo destructivo, liderazgo negativo, liderazgo tóxico.

Abstract

Leadership has been analyzed commonly as a positive term of favorable results for people and for the organization, even though the negative side, which is known as destructive leadership, has received less attention in the academic area. This investigation has as objective to describe the destructive leadership antecedents, its conceptualization and consequences, offering some guidelines for its prevention. For that was made a literature review about the topic, mainly using data bases and some books wrote by important authors. The investigation discusses the different classifications proposed of destructive leadership or negative and there is a description of its characteristics. To conclude, it is important to mention the necessity to realize more studies about this topic, considering that this type of leadership is very frequent in organizations, and it affects not just the employees also has repercussions in the organizational results. Finally this investigation proposes some strategies that are suggested to prevent the emergence of this type of leadership in the organizations.

Key words

Leadership, destructive leadership, negative leadership, toxic leadership.

¹ Ingeniera en Ciencias Empresariales con mención en Finanzas, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: lvera@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, el liderazgo como concepto ha sido estudiado desde una perspectiva positiva. Se han evaluado sus efectos sobre la productividad de las organizaciones y se han analizado las consecuencias que éste tiene sobre la satisfacción, el ambiente laboral y la calidad del desempeño, entre otras (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006), pero ¿qué se puede decir acerca del lado negativo del liderazgo?, ¿porque su estudio no ha recibido el mismo interés por parte de la academia?. Este último aspecto llama la atención pues no cabe duda que es un tema relevante en cuanto es frecuente percibir este tipo de liderazgo en las organizaciones. Hace más de tres décadas, surgieron algunos estudios aislados sobre el tema, encontrándose que el 74% de los empleados reportan haber tenido la experiencia de un jefe intolerable con rasgos “destructivos” (Lombardo & McCall, 1984).

Hoy en día existe amplio conocimiento sobre el efecto negativo que pueden tener las prácticas de liderazgo sobre las personas. Actos como el abuso de poder, el maltrato psicológico o el excesivo control en el desarrollo de tareas, lleva a muchos empleados a enfrentarse a jefes que representan el lado opuesto de un liderazgo constructivo. Tal condición laboral se confirmó en un estudio realizado en Estados Unidos se confirmó que el 75% de los trabajadores estaban sometidos a altos índices de presión laboral donde los estresores mentales eran causados por sus jefes inmediatos y solían ser la causa más común de ausentismo, seguido por un 94% de aquellos que alegaban estar expuestos a jefes que les daban un tratamiento abusivo (Wilson, 1991).

Cabe mencionar que el liderazgo destructivo no solamente repercute en el trabajador, sino también en el bienestar de terceros como lo son la familia, compañeros de trabajo e incluso amigos y personas cercanas al trabajador (Hoobler, & Brass, 2006). Es claro que cuando una persona se siente afectada en su vida laboral, también se ven involucradas las demás dimensiones del individuo, esto es, su vida familiar y social, en cuanto es el mismo individuo y no se pueden dividir los distintos ámbitos de su vida. Es así como en la persona se presenta una descompensación en estos tres ámbitos de su vida, afectando de manera importante los vínculos establecidos. Actualmente existe un amplio consenso académico sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones y sobre su capacidad potencial de influir sobre las personas de manera positiva como negativa, por un lado el liderazgo puede llevar a los subordinados a alcanzar grandes conquistas, o puede llevar a

toda la organización al fracaso; en vista de dicho impacto en el desarrollo empresarial se debe prestar especial atención a todo nivel organizacional, porque con su buena práctica genera excelentes resultados tanto individuales como organizacionales, pero así también su mal manejo puede ocasionar grandes problemas (Cheng-Kang & Chuan-Yin, 2011).

Es evidente que una inadecuada práctica de liderazgo puede llevar a la organización a una crisis de poderes entre los más fuertes versus los más débiles. Debido a lo anterior, un seguimiento y análisis oportuno de aquellas personas que ocupan cargos de mando que implican autoridad sobre otros puede ser considerada como una medida preventiva efectiva para identificar a aquellos que desconfiguran la imagen de líder. Normalmente estos individuos muestran rasgos como querer destacar siempre, priorizar los resultados sobre las personas, son rígidos e insensibles. Se trata de personas que dan prioridad al logro de los objetivos propuestos por la empresa para ganar reconocimiento y dar una buena imagen, aunque esto genere estrés en los trabajadores, abuso y presión permanente en ellos.

Es importante mencionar que el liderazgo destructivo no solo involucra al líder. Para que este liderazgo se desarrolle plenamente dentro de una organización deben estar presentes tres factores: el líder destructivo, los seguidores y el ambiente (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), los cuales serán abordados dentro de esta revisión. Inicialmente se estudiarán las diferentes definiciones del término liderazgo destructivo y sus características, posteriormente se analizará cómo ha sido la evolución histórica de este concepto, y cuales han sido los efectos que se le atribuyen a este tipo de liderazgo. Reconocer los atributos que configuran un liderazgo destructivo permitirá identificar y diferenciar con mayor precisión las prácticas que pueden potencialmente afectar la salud psicológica y social de los trabajadores en detrimento no solo de su propio bienestar sino del crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

OBJETIVOS

Objetivo General

Describir los antecedentes del liderazgo destructivo, su conceptualización, consecuencias y estrategias de prevención de acuerdo con una revisión de la literatura.

Objetivos Específicos

1. Explorar los antecedentes y definiciones, del liderazgo destructivo.
2. Describir los tipos de liderazgo destructivo identificados y sus características
3. Analizar las consecuencias del liderazgo destructivo que han sido reportadas en la literatura.
4. Plantear de acuerdo con la revisión, algunas estrategias de prevención de este tipo de liderazgo en las organizaciones.

Se realizó una revisión bibliográfica acerca del liderazgo destructivo que comprende alrededor de los últimos siete años, sin embargo es importante destacar que no se excluyó la bibliografía de mayor antigüedad como una manera de sustento de la teoría desde sus inicios.

La búsqueda de información se llevó a cabo desde abril del 2016 en diversas bases de datos, principalmente la proporcionada por la universidad como lo es EBSCO, así también se utilizaron otras bases tales como SCIENCE DIRECT, SCIELO, SCOPUS, que permitieron encontrar la información más actualizada y relevante acerca del tema. La búsqueda se complementó también con el uso de la herramienta GOOGLE SCHOLAR. Se utilizaron palabras claves tales como: liderazgo, liderazgo destructivo, estrés laboral, bullying, liderazgo autocrático, destructive leadership, autocratic leadership.

Aproximadamente se recopilaron entre 80 a 90 artículos de investigación, de los cuales cerca de la mitad de ellos fueron relevantes para su uso en el presente trabajo de investigación. El criterio de inclusión principal fue la importancia de los autores así como su relevancia en el aporte a la problemática general de investigación.

Antecedentes

Para establecer los antecedentes del liderazgo destructivo es necesario comentar algunas definiciones del liderazgo como concepto. En la literatura disponible se afirma que el liderazgo es el conjunto de habilidades que posee una persona y que le permiten influir en la forma de ser o actuar de un grupo de individuos, no se trata de controlar sino de persuadir para colaborar en la construcción de un objetivo común (Goleman, 1998), por ejemplo, cuando los líderes hacen que sus colaboradores visualicen la micro política diaria de las organizaciones y la cumplan no por obligación sino por el compromiso que desarrollan para con la empresa.

Entre las principales características del liderazgo según Maxwell (2004) se encuentra el hecho de desafiar las excusas, suprimir las recompensas hasta terminar la tarea, concentración en resultados, entre otros. En su misma publicación

el autor menciona como un líder puede cambiar la dirección de la organización a través de cuatro fases: 1) No sé lo que no sé, 2) sé que no sé, 3) crezco y sé, y se sabe que sé, 4) Sigo adelante sencillamente por lo que sé (Maxwell, 2004). Recientemente, Maxwell (2016) destacó la importancia de la actitud, auto superación, las relaciones, el éxito y la capacitación de los líderes como sus principales características.

Existen otros autores que tratan al liderazgo como un sentimiento, este es el caso de Schonfeld (2000), quien realiza una evaluación al liderazgo con realidades a las cuales confronta como la organización y su entorno, así mismo establece los atributos del líder y su línea de conducta, sin olvidarse de las emociones a las que están expuestos los líderes afirmando que no dejan de ser seres humanos de carne y hueso. Este libro finaliza con el desarrollo de un manual de liderazgo para organizaciones sociales.

Hay otras publicaciones que cuestionan el servicio de ser un líder, sin embargo se llega a conclusiones positivas siempre, este es el caso de Ruíz (2008) quien establece respuestas a las interrogantes anteriores con sustentos claros y sólidos, entre ellos se pueden detallar que los líderes sirven para emocionar, para liderar equipos, para negociar, para motivar, para manejar el tiempo, para resolver conflictos, para liderar la incertidumbre, entre otros. Se puede constatar como las razones se convierten en innumerables a la hora de cuestionar la existencia de líderes. Esta publicación también permite al lector acudir a las recomendaciones de cómo mantenerse en el liderazgo una vez logrado (Ruíz, 2008).

Por otro lado, se puede visualizar en la literatura como algunos autores han propuesto recientemente los mecanismos para llegar a ser líderes extraordinarios ante sus subordinados y organizaciones (Zenger & Folkman, 2002). Un mecanismo identificado es la simplificación del liderazgo basados en un ejemplo de tecnicismos y complejidades que reflejan resultados en los que un líder por más habilidades que posea sino sabe motivar a sus seguidores y/o subordinados no servirá de nada.

En esta situación se sugiere que exista un equilibrio en las cinco competencias principales del liderazgo. Estas competencias se refieren a la orientación a resultados, capacidad personal, carácter, liderazgo de cambio organizacional y habilidades interpersonales. Mientras no exista una sincronización entre estas competencias los resultados no podrán ser favorables (Zenger & Folkman, 2002). Así mismo se destaca la importancia de que el líder no olvide que trabaja con personas y logre generar sinergias para que todos los colaboradores actúen como si fuesen uno solo para el logro de objetivos comunes Cloud (2014).

Como se puede observar la tendencia a establecer lo positivo del liderazgo va en aumento, es un tema en el que poco a poco se van proponiendo mejorías y recomendaciones a partir de retroalimentaciones de casos reales y evidentes por ser mejores líderes.

Aunque el énfasis en el estudio del liderazgo ha estado centrado en su lado constructivo y positivo, este también puede desarrollarse de una manera negativa y destructiva para la organización (Tierney & Tepper, 2007). Como se mencionó anteriormente, algunos estudios han abordado el liderazgo negativo y han tratado de identificar las prácticas que lo configuran, establecer definiciones, describir sus características e identificar sus consecuencias.

Al revisar en la base de datos EBSCO la información acerca del liderazgo destructivo en el rango de tiempo desde el año 2000 hasta el 2016, se encontró un total de 46 artículos académicos relacionados. Lo anterior corrobora la escasa investigación en este campo y el desconocimiento que aún existe sobre el tema. Es clara la importancia de su estudio en cuanto entender que este concepto permitirá a las organizaciones tener una mayor conciencia de los efectos de este tipo de liderazgo sobre las personas y sobre las empresas.

En un estudio realizado por Einarsen, Raknes, y Matthiesen (1994) se encontró que en un alto porcentaje de empresas en Noruega era muy frecuente la práctica del liderazgo destructivo, que en aquel estudio fue definido como abuso. Algunos años después, en ese mismo país, se identificó una fuerte relación del abuso con altos niveles de estrés laboral (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001).

Pero ¿por qué las empresas (sin importar el país) deciden prestar atención al tema?. Pues bien, las organizaciones hoy en día se ven influenciadas por un sin número de factores tanto internos como externos (Sandoval, 2014) que pueden amenazar su solidez financiera o su cultura organizacional (Harvey, Treadway, & Thompson, 2006). El entorno les demanda una alta capacidad de adaptación y respuesta, para sostenerse en el mercado, para todo ello es claro que el liderazgo es uno de los factores claves que ayuda a las organizaciones a mantenerse en pie para afrontar la inestabilidad permanente del entorno.

Globalmente las organizaciones son conocidas como grandes cápsulas que albergan a personas de diferentes religiones, características sociales, tendencias políticas, entre otros, pero sobre todo personas con diferentes personalidades, lo cual garantiza la diversidad y permite tener distintos perfiles de líderes (Schoel, Mueller, & Stahlberg, 2011); por un lado aquellos líderes carismáticos, cercanos, atentos y preocupados por el bienestar

y el desarrollo de cada una de las personas que se encuentran bajo su mando y por otro lado aquellos líderes fuertes, autoritarios y exigentes, ajenos a la preocupación por la calidad de vida o el bienestar de sus subordinados, estos últimos son los llamados líderes destructivos (Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007).

El liderazgo destructivo una vez que se presenta en las organizaciones puede resultar muy costoso, ya que representan una afectación directa a los empleados, estos efectos se pueden dar en dos ámbitos, uno es el financiero y otro es el psicológico. El aspecto financiero incluye el incumplimiento de metas organizacionales, altas tasas de rotación y ausentismo (Tavanti, 2011).

Tal como lo afirman Padilla, Hogan y Kaiser (2007) para que el liderazgo destructivo se lleve a cabo completamente deben existir tres elementos que conforman un triángulo tóxico, por un lado se encuentra el líder destructivo, el entorno conductivo y por último los subordinados susceptibles, con dichos elementos presentes se genera un ambiente de estrés laboral muy fuerte, que posteriormente ocasiona altas tasas de rotación, ausentismo, insatisfacción, entre las más importantes (Samnani & Singh, 2012).

Los tres elementos del triángulo tóxico tienen una estrecha relación entre sí, por un lado el líder destructivo (muchas veces identificado dentro de la organización a pesar del alto costo que pueden causar en su gente) es mantenido en la empresa por los excelentes resultados a corto plazo que genera en su personal, por otro lado el ambiente conductivo que a causa de los comportamientos del líder desencadena un mal clima laboral y por último los subordinados susceptibles se ven afectados en su rendimiento, concentración o muchas veces hasta en sus relaciones familiares, Fox y Stallworth (2005) afirman que en el estudio que realizaron, el 95% de los empleados encuestados habían estado expuestos a situaciones de abuso, bullying o comportamientos tiránicos por parte de sus jefes inmediatos por un periodo de entre uno y cinco años, causándoles problemas de salud como dolores musculares, cervicales y migrañas.

El concepto de liderazgo destructivo se ha estudiado más desde el punto de vista del ejercicio del poder que caracteriza a este tipo de líderes. Dentro del área de la administración, psicología, sociología u otras ciencias sociales, siempre resulta de vital importancia destacar el uso de constructos, en este caso liderazgo destructivo, porque de esta manera se tiene una idea mucho más clara acerca de la evolución que ha tenido el mismo conforme ha pasado el tiempo, como nuevos estudiosos del tema le fueron incorporando nuevos elementos y hasta finalmente desarrollar el nombre final del término, que en este caso es liderazgo destructivo.

El liderazgo conceptualmente ha ido evolucionando con el pasar de los años, hay autores que han ido dejando de lado los aspectos positivos y enfocándose en el lado oscuro del liderazgo. Una de las primeras objeciones se visualiza al rechazar las teorías de liderazgo transformacional y carismático dando a conocer las debilidades conceptuales que reducen la capacidad de explicar el liderazgo efectivo (Yukl, 1999).

Otros estudios debaten sobre el arte del liderazgo (se nace líder) versus la ciencia (se aprende a ser líder), inclinando la balanza hacia la ciencia, concluyendo que existen muchas herramientas y técnicas en el mercado que enseñan a lectores a convertirse en líderes en sus organizaciones. A pesar de la educación existente, esta situación no garantiza el estado natural de las personas que incluye la agresividad (Kellerman, 2004).

La búsqueda del poder que existe en personas que están al frente de diferentes grupos de individuos es otro factor negativo que influye en el liderazgo. Un ejemplo es el de los políticos a la hora de gobernar; el problema empieza cuando el líder (político) requiere más poder, en ese momento se pone a prueba el liderazgo sobre el bien común (Kellerman, 2004). Si se coloca el poder sobre el bien común se origina un liderazgo negativo que se refleja en el abuso de poder de aquellas personas al frente de un grupo y que repercute de mala manera en el clima y rendimiento del mismo. Pero el poder cuando es bien manejado a través del liderazgo se convierte en una fortaleza, tal es el caso de las personas adultas mayores que influyen a través de su experiencia en las decisiones cruciales dentro de las organizaciones (Sherman, 2016)

El abuso de poder es uno de los primeros conceptos extraídos en los antecedentes históricos del liderazgo destructivo, sin embargo, cuando se identificaron las características de la persona que ejercía un liderazgo negativo, sobresalió el narcisismo de la persona; a pesar que se identifican cualidades efectivas en el líder narcisista también se identifican tendencias a un solo criterio que perjudica su accionar en la dirección (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

Por otro lado, hay algunos autores que mencionan el término líder autocrático basados en las teorías de jerarquía social (De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015), este concepto está estrechamente ligado a las formas autocráticas de poder y dogmas religiosos de los años previos al siglo XX, tiempo en el que prevalecía las condiciones sociales e intelectuales (Goncalves, 2002).

En la última década las investigaciones empiezan a tratar el tema como un comportamiento destructivo de los líderes dando origen al término liderazgo destructivo (Eirnasen, Schanke, &

Skogstad, 2007). En la actualidad se han desarrollado investigaciones más profundas como el triángulo tóxico de Padilla en el que explica los resultados en las organizaciones que poseen un líder destructivo (Padilla, Hogan, y Kaiser, 2007) y otras como una investigación llevada a cabo en Noruega en la que se categoriza el liderazgo destructivo y también se halla la prevalencia en las organizaciones de cada uno de ellos (Asland, Skogstad, Notelaers, Birkeland & Einarsen, 2010).

Este fenómeno del liderazgo destructivo se presenta en muchos países, indiferentemente de la cultura, costumbres o ubicación geográfica, en un estudio realizado por Webster, Brough y Daly (2014) en Australia y Nueva Zelanda a 76 personas de las carreras de recursos humanos y psicología se identificaron seis comportamientos frecuentes que se presentan de manera repetitiva en los líderes destructivos, tales como:

- 1) Comportamientos manipuladores: como crear conflictos de cualquier índole, ya sea entre compañeros del mismo nivel jerárquico o superiores.
- 2) Comportamientos de intimidación y bullying: los comportamientos son muy parecidos al de los líderes autocráticos, donde los empleados solo pueden escoger hacer las cosas a la manera que lo exige su jefe o la puerta está abierta, como se dice comúnmente.
- 3) Comportamiento abusivo o emocionalmente volátil: se ve representado por la variabilidad de los estados de ánimo.
- 4) Comportamiento narcisista: se resume a un jefe arrogante, demandante y necesitado de elogios constantemente.
- 5) Comportamiento de micro-gerencia: dar a notar que el jefe tiene el poder de a través de pequeñas acciones, dominar las acciones de sus subordinados.
- 6) Comportamiento pasivo-agresivo: cuando los jefes autorizan permisos o ciertas acciones y después se retractan de ellas.

MARCO TEÓRICO

Definiciones del liderazgo destructivo

Líderes alrededor de todo el mundo se preguntan por qué fracasan sus empresas, por qué tienen una alta tasas de rotación de personal y por qué no logran forjar un ambiente laboral del que todos quieran formar parte. Las respuestas usualmente están orientadas a aspectos relacionados a la competencia, la cultura y las crisis económicas. Sin embargo, resulta evidente que el estilo de liderazgo determinada significativamente el éxito de una empresa (Krasikova, 2013).

No sorprende porque muchas empresas no logran retener talentos altamente valorados. Los colaboradores que buscan su desarrollo personal

y profesional van a buscar formar parte de una organización exitosa con líderes que edifiquen, construyan y establezcan un entorno laboral en el que estos talentos puedan sentirse cómodos y ser totalmente productivos. Sin embargo, esta situación no se presenta siempre, ya que el principal problema que suelen vivir las organizaciones es tener un liderazgo destructivo, que no es detectado a simple vista por quienes dirigen las organizaciones, porque muchas veces se llega a pensar que son momentos o acciones determinados por las circunstancias o coyunturas que se presentan en situaciones específicas (Shaw, Erickson, & Harvey, 2011).

El liderazgo destructivo, Einarsen, Schanke, y Skogstad (2007) lo definen como un comportamiento que se presenta de manera sistemática y repetitiva en un líder, supervisor o gerente que lo único que ocasiona es el sabotaje de los objetivos organizacionales, así como las motivaciones y la efectividad de sus subordinados, para finalmente desencadenar un proceso de insatisfacción y estrés laboral, que muchas veces puede terminar en burnout.

Armas (2007) por su parte, plantea una interesante clasificación: liderazgo turbio (destructivo) hace referencia a un liderazgo destructivo-neurotizante que manifiesta un pensamiento desintegrador y simplificador, liderazgo opaco (reproductivo) o también llamado reproductivo-burocratizante, se basa en la respuesta a un paradigma integrador, reproductivo y simplificador, liderazgo turbulento (revolucionario) o revolucionario-transformacional, se basa en un pensamiento desintegrador, creativo y complejo y finalmente el liderazgo transparente (recreador) o recreador-compartido que manifiesta un pensamiento recreador, complejo e integrador.

Un líder destructivo es aquel que no encuentra los medios para retener talentos, debido a que, entre otras cosas, no es capaz de edificar un entorno y políticas que motiven a los colaboradores a trabajar con él (Asland, Skogstad, Notelaers, Birkeland, & Einarsen, 2010).

Las prácticas nocivas llegar a formar parte de la cotidianidad en el ambiente de trabajo, creándose dentro de las organizaciones un círculo vicioso que con el tiempo es muy difícil de sobrellevar. Tanto el líder como los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo, llegan a acostumbrarse a esa forma de trabajar, que con el tiempo se vuelve normal y rutinaria, hasta que se presenta el detonante que se ve reflejado de varias formas: insatisfacción laboral, bajo grado de lealtad a la empresa, deseos de cambiar de trabajo, incumplimiento, ineficiencia, improductividad, entre otras (Xu, Loi, & Lam, 2015).

Desde sus inicios, el ser humano vivía en sociedad y esta situación implicaba la existencia de líderes como guía de los demás. Con el pasar del tiempo el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas (Venezia & Castro, 2013). En la actualidad, al liderazgo se lo ha ido ligando a actividades organizacionales de tal manera que se lo considera como el desencadenante para el desempeño laboral (Serrano & Portalanza, 2014).

En investigaciones y prácticas organizacionales la comunicación prolífica está significativamente relacionada con la cualidad de los rasgos de liderazgo (Mayowa, Elijah, & Ekundayo, 2016). El papel que juega el liderazgo en la gestión empresarial de los negocios en este momento es decisivo porque ayuda a maximizar la eficiencia y alcanzar los objetivos de la organización (Yuan & Lee, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la investigación sobre el liderazgo se ha centrado en su lado más constructivo y positivo, pero cada vez más el enfrentamiento con la realidad de los que están en posiciones de liderazgo concluyen que los líderes a veces tienen la capacidad y la motivación, para ser destructivos (Tiemey & Tepper, 2007). Existen dos razones principales por el interés al lado oscuro del liderazgo, en primer lugar se encuentran los costos originados por los líderes destructivos y en segundo lugar la preocupación de las repercusiones sobre los seguidores de un líder con conducta destructiva (Schyns & Schilling, 2013).

Como se dijo anteriormente, el liderazgo destructivo no solo obedece solo a la figura del líder sino también a otros factores como seguidores susceptibles y entornos propicios para que se origine esta situación (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

La literatura actual propone algunas definiciones sobre liderazgo destructivo. Para Einarsen, et al. (2007), el liderazgo destructivo es la conducta sistemática y repetida por un líder, supervisor o gerente que viola el interés legítimo de la organización. No obstante Asland, et al. (2010) consideran que el liderazgo destructivo no se limita a un tipo de comportamiento de liderazgo, sino que implica una variedad de comportamientos.

Complementando lo anterior Sparks, Wolf, y Zurick (2015) acotan que el liderazgo destructivo implica la co-dependencia entre el líder y sus seguidores en un entorno que se propaga sin darse cuenta el comportamiento que se desvía de los objetivos de un grupo al líder individual.

De acuerdo a estas definiciones se puede destacar el efecto de esta la inclinación negativa que posee el liderazgo destructivo generando una disfuncionalidad que afecta negativamente a sus

objetivos y la organización en su conjunto (Xu, Loi, & Lam, 2015).

Características identificadas de los líderes destructivos

Schyns y Schilling (2013) mencionan que no es una tarea fácil establecer unas características en concreto del liderazgo destructivo por dos razones principales: la primera se debe a que muchos estudios concluyen que el liderazgo solo puede ser positivo y el segundo se debe a que los diferentes puntos de vista, estudios e investigaciones sobre el lado oscuro del liderazgo originan un panorama difuso conceptualmente.

Aun cuando la definición de liderazgo destructivo tiene un grado de complejidad, establecer las características es una tarea que implica una mayor investigación y preparación en el tema. Sin embargo, es tanta su importancia que hay investigaciones que proponen un marco para entender el liderazgo destructivo, para esta actividad es importante el reconocimiento de la supervisión abusiva (se da en la relación directa con el personal, una excesiva supervisión de las tareas asignadas ya sean simples o complejas) y despotismo (entendido como abuso de autoridad quebrantamiento de aspectos morales, valores, emociones).

No obstante, estas características no son suficientes para captar la imagen completa del liderazgo destructivo (Krasikova, 2013). Algunos teóricos afirman que los líderes tienen una mayor probabilidad de ser destructivos, especialmente si son influenciados internamente por motivos oportunistas (Sparks, Wolf, & Zurick, 2015). Erickson, Shaw, Murray, & Branch, (2015) por su parte, proponen que cuando los colaboradores son dirigidos por este tipo de líderes, se presenta ineficiencia, improductividad y falta de compromiso. Entre las características de los líderes que estos autores proponen están la administración genérica incompetente y el bullying entre otros.

Por otro lado, Padilla et al. (2007) proponen el modelo del triángulo tóxico, en esta investigación se centra la confluencia de los líderes, seguidores y las circunstancias en lugar de sólo estudiar las características de los líderes individuales (Figura 1)

Figura 1: El triángulo tóxico: elementos en tres dominios relacionados con el liderazgo destructivo



Fuente: Elaboración propia basada en Padilla, Hogan & Kaiser, (2007)

El primer componente refleja los cinco rasgos críticos que presentan los líderes destructivos como el carisma, uso del poder, narcisismo, temas negativos de la vida y una ideología de odio.

El segundo componente son los seguidores susceptibles que se clasifican en seguidores conformes que carecen de un concepto claramente definido que no son más que espectadores y los seguidores cómplices que comparten los valores del líder y se unen a la destrucción.

El tercer componente se define como ambientes propicios que envuelve a sus líderes, seguidores y sus interacciones. Esta investigación sugiere cuatro factores ambientales importantes: inestabilidad, amenaza percibida, valores culturales, y la ausencia de pesos y contrapesos y la institucionalización.

Una vez definidas las variables que envuelven el triángulo tóxico se han desarrollado investigaciones que resaltan cada uno de los dominios. Por ejemplo, en EE.UU. se desarrolló una investigación en compañía de Art Padilla sobre el círculo de susceptibilidad en el cual están inmersos los seguidores asociados al liderazgo destructivo (Thoroughgood, Padilla, Hunter, & Tate, 2012). Entre las características identificadas de los seguidores conformes y cómplices se encuentran lo que ellos han llamado *almas perdidas*, autoritarios, acólitos, oportunistas y transeúntes.

Clasificación del liderazgo destructivo

Las clasificaciones tanto de liderazgo como de liderazgo destructivo dependen del enfoque bajo el cual estén orientados, a continuación, se

presentan algunas clasificaciones encontradas en base a toda la literatura revisada.

Liderazgo autocrático: el modelo de liderazgo autocrático no es una solución a largo plazo para los problemas organizacionales (Van Vugt, Jepson, Hart, & De Cremer, 2004). Generalmente se identifica a un líder autocrático por no considerar las dimensiones socio-emocionales de un grupo (Cremer, 2006).

Con respecto al liderazgo destructivo la clasificación depende del enfoque bajo el cual se esté estudiando su categorización. La primera clasificación obedece a una revisión de casos por sectores y localizaciones. Kellerman (2004) revisó casos de *malos* líderes dentro de Estados Unidos e internacionalmente en el sector privado, público y sin fines de lucro estableciendo siete grupos diferentes de los llamados malos liderazgos.

Entre ellos se encuentran:

Liderazgo Incompetente: el líder y al menos con algunos seguidores carecen de la voluntad o habilidad (o ambos) para sostener una acción eficaz.

Liderazgo rígido: el líder y al menos algunos de sus seguidores son rígidos e inflexibles.

Liderazgo extremo: el líder carece de autocontrol y con la complicidad de los seguidores que están dispuestos o no pueden intervenir efectivamente.

Liderazgo insensible: el líder y al menos algunos de sus seguidores son insensibles o poco amables.

Liderazgo corrupto: el líder y al menos algunos seguidores miente, engaña o roba.

Liderazgo aislado: el líder y al menos algunos seguidores minimizan o ignoran la salud y el bienestar de los otros.

Liderazgo diabólico: el líder y al menos algunos seguidores cometen atrocidades.

La autora también comenta que las tres primeras clasificaciones tienden a ser negativas por la ineffectividad y las últimas cuatro clasificaciones tienden a ser inadecuadas por incluir prácticas antiéticas.

Posteriormente, Einarsen et al. (2007), proponen un modelo conceptual que incluye cuatro categorías basados en el comportamiento organizacional y de subordinación que posea el líder. De acuerdo a esta investigación las categorías de liderazgo se dividen en:

Liderazgo constructivo: estos líderes actúan de acuerdo con los intereses legítimos de la organización, apoyo y la mejora de los objetivos,

tareas, y la estrategia de la organización, así como hacer un uso óptimo de los recursos de la organización.

Liderazgo tirano: incluye comportamientos tiránicos socavan la motivación, el bienestar o la satisfacción en el trabajo de los subordinados, siendo claramente destructiva en lo que respecta a los objetivos de la organización.

Liderazgo descarrilado: Estos líderes pueden mostrar comportamientos anti-subordinados como la intimidación, la humillación, la manipulación, el engaño o acoso, mientras que al mismo tiempo tienen comportamientos anti-organizativos como el absentismo, la elusión, fraude o robo.

Liderazgo desleal: muestra consideración por el bienestar de los subordinados, mientras que viola el interés legítimo de la organización, al socavar la tarea y el logro de metas.

Esta clasificación se enfoca en el nivel de acción que posee el líder y por lo general las formas pasivas prevalecen sobre las formas activas.

Según una investigación desarrollada en Noruega se pudo observar que el comportamiento de liderazgo *laissez-faire* fue el comportamiento de liderazgo destructivo más frecuente en las organizaciones, seguido de liderazgo desleal y liderazgo descarrilado, mientras que el comportamiento de liderazgo tirano fue el comportamiento de liderazgo destructivo menos prevalente (Einarsen, Schanke, & Skogstad, 2007).

Posteriormente Asland et al., (2010) proponen la siguiente clasificación: Comportamiento dirigido a subordinados y comportamiento dirigido a los objetivos, tareas y organización. Bajo esta clasificación también se propone un factor excluyente, es decir no necesariamente una forma destructiva en una dimensión implica que deba ser destructiva en la otra. Como puede observarse, todas las clasificaciones anteriores están vinculadas al líder como persona sin embargo existe una clasificación de acuerdo a la intensidad de las prácticas de los diferentes líderes destructivos. A continuación, se presentan los principales hallazgos encontrados:

El mobbing es un fenómeno que se produce en el contexto de la organización (Leymann, 1990) y consiste en acciones hostiles, agresión (verbal, físico, sexual), descrédito profesional, menosprecio, aislamiento, etc. (Cornoiu & Gyorgy, 2013). Esta también el Bullying el cual se refiere a la agresión entre iguales repetitiva e intencional en el que existe un desequilibrio de poder (Rettew & Pawlowski, 2015). Otro factor que ha sido recientemente estudiado es el Incivismo el cual es definido como una forma de maltrato de baja intensidad y se define como el

comportamiento caracterizado por la grosería y el desprecio de los demás en el lugar de trabajo, en violación de las normas de trabajo para el respeto mutuo (Schilpzand, Leavitt, & Lim, 2016).

Consecuencias del liderazgo destructivo

Una vez analizado el contexto general del liderazgo destructivo se evalúa las consecuencias provocadas por la práctica de este tipo de liderazgo. Cabe mencionar que las consecuencias laborales del liderazgo destructivo no obedecen a un nivel jerárquico específico. Un estudio desarrollado en 2011 enlista los diferentes cargos laborales que se sienten identificados con jefes o superiores en alguna de las categorías de liderazgo destructivo. La lista contiene desde asistentes de secretaría hasta directores de operaciones (Shaw, Erickson, & Harvey, 2011).

El estudio de Erickson, Shaw, Murray, y Branch, (2015) sobre liderazgo destructivo advierten de cuan devastadores pueden llegar a ser los efectos incluyendo consecuencias individuales, para el grupo, para el equipo e incluso para la organización.

A nivel individual los subordinados tienden a tener más actividades negativas hacia el líder obteniendo un menor nivel de satisfacción e incrementándose el abandono del trabajo por los empleados y a su vez generando costos para la organización.

En relación al ámbito organizacional la presencia de un líder destructivo puede afectar negativamente en la habilidad para atraer y reclutar empleados con potencial. Todo este clima de trabajo genera como resultados una inestabilidad laboral, disminución en el nivel de trabajo y su desempeño reflejados en la ruina de la vida de los empleados y destruyendo sus compromisos hacia la organización y sus objetivos (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). Una de las consecuencias más evidentes es el estrés laboral originado a partir de las características propias del líder destructivo. El estrés laboral no distingue al sector público del privado (Ramos & Jordao, 2015). Al evaluar el comportamiento del liderazgo y un ambiente de trabajo estresante se obtuvo como resultado que dos de las principales consecuencias de un liderazgo negativo en una organización son: un entorno de trabajo estresante y la intimidación (Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2007). La intimidación de los subordinados es el resultado de un ambiente de trabajo estresante.

Estrategias de prevención del liderazgo negativo

Las estrategias de prevención son de mucha importancia no solo para los directivos, accionistas, gerentes y en general grupos de

interés, sino para toda la organización. Como se puede percibir los resultados de mantener un líder destructivo en una organización genera costos en el corto, mediano y largo plazo. La solución a esta problemática está vinculada al proceso de selección realizado, pero un correcto proceso de selección según la teoría general de sistemas involucra a los otros departamentos (García, Hierro, & Jiménez, 2001).

Sin embargo, en esta investigación se pretende orientar hacia el desarrollo de estrategias que se pueden desarrollar durante el proceso de selección independientemente de la sinergia que deba haber dentro de la organización durante la elección del líder. A continuación se desarrollan tres estrategias que se han identificado que son de fácil implementación para las organizaciones al momento de iniciar un proceso de selección:

Una de estas estrategias debe empezar por el correcto reclutamiento de los líderes departamentales. Los resultados indican que otros instrumentos no convencionales son tan buenos o de excelentes propiedades psicométricas, como los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas y las pruebas profesionales, son empleados por un porcentaje cada vez mayor de empresas (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

El análisis del perfil es una de las alternativas estratégicas para prevenir problemas futuros con líderes destructivos que pueden acabar con las organizaciones (Katz, 2014). Para la elección de perfiles la literatura recomienda que un perfil para un puesto debe estar integrado por 3 secciones el perfil duro (información relacionada con el trabajo), perfil blando (información relacionada con la persona que ocupará el cargo) y el perfil competencial (comportamientos relevantes dentro de la organización) (AENOR, 2008). De esta manera se garantiza que solo aquellas personas con el perfil óptimo logren pasar los siguientes filtros dentro de un proceso de selección.

Otra de las estrategias claves para poder desarrollar una correcta prevención para afrontar el liderazgo destructivo es la evaluación del clima laboral constantemente. La importancia del clima laboral radica por la estrecha relación que existe con la vida de la empresa y está condicionado a varios factores internos dentro de la organización (Gan & Triginé, 2012). Desde el año 1969 a través de Friedlander y Margulies (1969) ya se discutía el clima organizacional como un determinante significativo para la satisfacción individual. Hoy en día se observa como el clima organizacional de un grupo de trabajo la tensión interpersonal influyen positiva o negativamente en la satisfacción personal de los individuos (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

CONCLUSIONES

Luego de la revisión teórica realizada se concluye que el liderazgo destructivo debe ser estudiado con mayor profundidad, desde una perspectiva amplia en la que se incluyan todos los factores que inciden sobre este fenómeno y sus consecuencias, no solo para los trabajadores sino para la organización y todos sus grupos de interés. Es importante destacar la escasez en la literatura acerca del liderazgo destructivo como una variable que puede tener efectos sobre aspectos que están inmersos en el personal de las organizaciones como lo son la satisfacción laboral, la rotación, el absentismo, entre otros.

Así también se concluye que la identificación de un líder destructivo a tiempo dentro de la organización puede ahorrarle un sin número de problemas a la empresa, tales como pérdida de personas con alto potencial, inadecuado clima laboral, reducción de la rotación de personal, mala reputación de la empresa en el medio en el que se desenvuelve.

Un líder destructivo ejerce su poder en la medida en que sus superiores lo permitan, así también es responsabilidad de la persona afectada notificar de este tipo de situaciones a tiempo para que se pueda controlar a través de diferentes herramientas como el coaching, mentoring y en el caso que no funcione prescindir de los servicios de la(s) persona(s) que causa(n) dicho malestar, siempre buscando el bienestar organizacional y el de las personas que conforman la organización.

Finalmente futuras investigaciones aplicadas acerca de este tema serán de utilidad para determinar los diferentes grados de afectación que puede tener esta variable con muchos otros indicadores departamentales de desempeño de la gestión del talento humano en la organización y por ende la productividad del personal.

LIMITACIONES

Una de las principales limitantes del estudio realizado fue la escasa evidencia empírica encontrada sobre el tema abordado. Lo anterior se debe a que tradicionalmente, el liderazgo como concepto y sus implicaciones sobre el desarrollo de las organizaciones ha sido estudiado principalmente desde una perspectiva más positiva, dejando de lado la comprensión de lo que podría llamarse un liderazgo destructivo, del que hay considerablemente, hay menos hallazgos reportados.

Lo anterior es aún más evidente en países latinoamericanos en donde los estudios son casi inexistentes. La mayoría de ellos se han realizado principalmente en Europa y Estados Unidos.

Al no contar con suficiente investigación sólida y permanente respecto al constructo "liderazgo destructivo", se observa una dispersión de la información que en ocasiones dificulta hacer un recuento histórico y cronológico que muestre como ha evolucionado el concepto, ejemplo de ello, es la diversidad de términos que pueden hacer referencia a lo que posiblemente sea el mismo constructo. Debido a ello, se tuvo que tener un especial cuidado en el tratamiento de la información sobre todo en la recopilación cronológica del término.

RECOMENDACIONES

Se recomienda desarrollar más investigaciones en el contexto latinoamericano, más aún si se considera que el liderazgo es un concepto fuertemente influido por aspectos culturales. Particularmente se sugiere realizar estudios en Ecuador, ya que su tamaño y la diversidad cultural de sus habitantes constituyen una buena fuente de información que podría utilizarse para llegar a resultados más concluyentes sobre el tema.

Por otra parte, se sugiere hacer estudios sobre liderazgo destructivo a nivel multisectorial y en organizaciones de distintos tamaños, a fin de tener una perspectiva más precisa de este constructo aportando a la consolidación y caracterización del término. Con base en ello, las organizaciones podrían desarrollar pruebas o mecanismos internos que les permita detectar tempranamente a los líderes destructivos y de esta forma, disminuir el impacto negativo sobre las personas y las empresas.

Finalmente, se recomienda no estudiar aisladamente el liderazgo destructivo, sino más bien contraponerlo frente a otras variables que pueden ser igual o más importantes que ésta para realizar estudios más integrales.

BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (2008). *Selección de personal*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 79-89.
- Armas, M. (2007). *Prevención e intervención ante problemas de conducta. Estrategias para centros educativos y familias*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Asland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland, M., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.

- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5, 323-370.
- Cheng-Kang, Y., & Chuan-Yin, L. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 25, 123-136.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Cloud, H. (2014). Límites para líderes. Miami: Vida-2014.
- Cornoiu, T. S., & Gyorgy, M. (2013). Mobbing in Organizations. Benefits of Identifying the Phenomenon. *Science Direct*, 78(90), 708-715.
- Cremer, D. D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *Science Direct*, 17, 79-93.
- De Hoogh, A. H., Greer, L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Science Direct*, 26, 687-701.
- Einarsen, S., Raknes, B., & Matthiesen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401.
- Einarsen, S., Schanke, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Science Direct*, 44, 266-272.
- Fox, S., & Stallworth, L. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behaviour*, 66(3), 438-456.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Madrid: Díaz Santos.
- García, M., Hierro, E., & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal*. Madrid: ESIC.
- Goncalves, M. E. (2002). Implementation of EIA directives in Portugal How changes in civic culture are challenging political and administrative practice. *Environmental Impact Assessment Review*(22), 249-269.
- Goleman, D., (1996) Working with emotional intelligence
- Harvey, M., Treadway, D., & Thompson, J. (2006). Bullying in global organizations: A reference point perspective. *Journal of World Business*, 41, 190-202.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 21(3), 220-242.
- Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.
- Katz, S. (2014). Nuevas técnicas para líderes y directivos. Barcelona: Ediciones Robinbook.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It matters*. Boston: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Kelloway, K., Mullen, J., & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86.
- Krasikova, D. V. (2013). Destructive Leadership A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Jornal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terrorism at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lombardo, M., & McCall, M. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Carolina del Norte: Center for creative leadership.
- Maxwell, J. (2004). El ABC del liderazgo. Buenos Aires: V&R.
- Maxwell, J. (2016). Lo que todo lider necesita saber. Tenesse: Grupo Nivel Uno.
- Mayowa, O., Elijah, F., & Ekundayo, A. (2016). Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Ramos, V., & Jordao, F. (2015). La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 11-20.
- Rettew, D. C., & Pawlowski, S. (2015). Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America. *Child Adolesc Psychiatric Clin*, 25, 235-242.

- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Ruiz, M. (2008). ¿Para qué sirve un líder? *Fernande*.
- Samnani, A.-K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behaviour*, 17, 581-589.
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F., Ganster, D., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18, 236-251.
- Schilpzand, P., Leavitt, K., & Lim, S. (2016). Incivility hates company: Shared incivility attenuates rumination, stress, and psychological withdrawal by reducing self-blame. *Science Direct*, 133, 33-44.
- Schonfeld, R. (2000). EL liderazgo es un sentimiento. Ediciones Granica.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of. *Science Direct*, 138-139.
- Schoel, C. B., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option- Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 521-540.
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. ELSEVIER ESPAÑA.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Science Direct*, 575.
- Sherman, R. (2016). The Power of leadership longevity. *Nurse Leader*, 156-157.
- Sparks, G., Wolf, P., & Zurick, A. (2015). Destructive Leadership: The Hatfield And Mccoy Feud. *American Journal Of Business Education – Fourth Quarter 2015*, 8(4), 307-326.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 127-136.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T., & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *Science Direct*, 23, 897-917.
- Tierney, P., & Tepper, B. (2007). Introduction to the Leadership Quarterly special issue: Destructive Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 171-173.
- Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Science Direct*, 1.
- Venezia, C. F., & Castro, G. A. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. Bogotá: Elsevier España.
- Wilson, B. (1991). U.S businesses suffer from workplace trauma. Here's how to protect the mental health of your work force and the fiscal health of your company. *Personnel Journal*, 70, 47-50.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *Science Direct*, 763.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 2, 1-9.
- Yuan, C.-K., & Lee, C.-Y. (2011). Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employees performance and leadership performance. *Sci Science Direct*(25), 123.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2002). *El líder extraordinario*. Barcelona: Bresca Editorial.

