



Universidad Miguel Hernández Elche

Máster en Prevención de Riesgos Laborales

“Organización saludable vs organización tóxica”

Director: Marceliano Coquillat Mora

Alumno: Salvador Bernabéu Rocamora

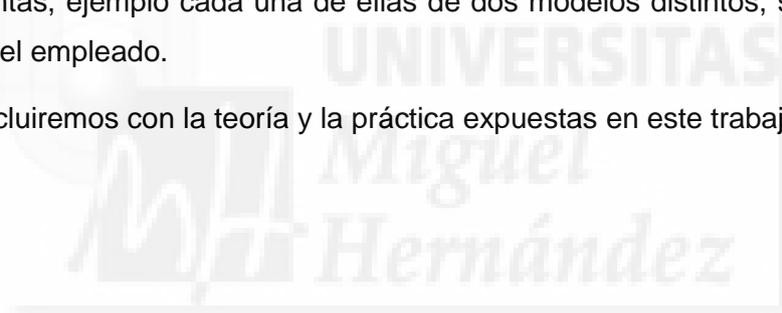
Septiembre 2018

Resumen

En el siguiente trabajo se hace un estudio sobre los pros y los contras de implantar una política de organización saludable, se analizan sus beneficios a todos los niveles, tanto desde el punto de vista de la organización (requisitos, formas de implantación, resultados de productividad...) como desde el punto de vista de los empleados (en todos los estamentos, altos mandos, mandos medios, trabajadores, y sus beneficios, sobre todo en aspectos de conciliación familiar y laboral.) Sumando estos factores, logramos tener una organización resiliente, no solo capaz de superar crisis, sino capaz de salir más fuertes de ellas. A su vez, contraponemos estos datos con la visión y características de la organización tradicional, denominada organización tóxica, para llegar a tener conclusiones claras sobre cuál es más beneficiosa en conjunto para todas las partes implicadas.

Además ver distintos modelos tanto de organización saludable como de organización tóxica, analizaremos dos casos reales vividos en primera persona en dos organizaciones totalmente distintas, ejemplo cada una de ellas de dos modelos distintos, siempre desde el punto de vista del empleado.

Finalmente concluiremos con la teoría y la práctica expuestas en este trabajo.



Palabras clave

Saludable

Tóxico

Resiliente

Engagement

Bienestar



Índice

1. Justificación
2. Introducción
3. Objetivos
4. Origen de las organizaciones saludables
 - 4.1 ¿Qué son las organizaciones saludables?
 - 4.2 Modelos de organización saludable
 - 4.2.1 Modelos centrados en el empleado
 - 4.2.2 Modelos de organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés
 - 4.2.3 Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida
 - 4.3 ¿Y las organizaciones tóxicas?
 - 4.3.1 Líderes tóxicos
 - 4.3.2 Seguidores susceptibles
 - 4.3.3 Entornos idóneos para el desarrollo de la toxicidad
 - 4.4 Prácticas tóxicas
 - 4.4.1 Acoso laboral
 - 4.4.1.1 Discriminación o aislamiento
 - 4.4.1.2 Amenazas e intimidaciones
 - 4.4.1.3 Descrédito por la labor profesional
 - 4.4.1.4 Devaluación del rol en el lugar de trabajo
 - 4.4.2 Prácticas autodestructivas
 - 4.4.3 Uso de nuevas tecnologías: Internet
 - 4.4.4 Acciones hostiles contra la organización
- 5 Resultados
- 6 Conclusiones generales
- 7 Bibliografía

1. Justificación

Este trabajo final de Máster en Prevención de Riesgos Laborales vamos a estudiar el concepto de Organización Saludable frente al término Organización Tóxica, basándonos en un amplio estudio bibliográfico, por el cual deducimos que organización saludable hace, sobre todo referencia, a unificar vida personal y vida laboral de los individuos que forman parte de dicha organización. Este concepto relativamente nuevo, está en contraposición de la organización clásica a la que estamos acostumbrados a ver, y la cual denominamos organización tóxica, por su falta de miramiento hacia la salud de los individuos que la forman; decimos salud haciendo referencia al concepto de salud como un todo, salud física, mental, social, emocional. La propia OMS define salud como «La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades» (abril, 1948) (*Official Records of the World Health Organization*, Nº 2, p. 100), y esto es lo que más ha motivado realizar este trabajo, poder concluir que las organizaciones saludables o positivas, además de ser organizaciones donde sus individuos maximizan su bienestar social, se maximiza la productividad, debido a que tanto empleados, como directivos, como mandos medios, integran una organización en la cual fluye la comunicación, no existe el estrés, las normas son claras y cada puesto de trabajo está bien definido.

Esta implementación hay que realizarla de manera eficiente y realizando estudios previos, así como elaborando las acciones a tomar de antemano, definiendo sus estrategias y evaluando sus resultados, ya que una mala implementación puede acarrear peores consecuencias en la organización debido a que podemos aumentar el nivel de desconocimiento de los trabajadores, aumentar su ansiedad, y tener mandos medios y altos descoordinados, todo esto llevaría a la organización a no tener la motivación necesaria para conseguir un producto óptimo y bajar el nivel de productividad, ahondando más los problemas de ser una organización tóxica.

2. Introducción

En la actualidad está muy de moda el término organización saludable que se centra en mejorar la vida de las personas en el ámbito del trabajo. Se basa en diferentes prácticas por las cuales los empleados logran conciliar vida laboral y familiar y a su vez las organizaciones donde trabajan aumentan su productividad, es decir, se consigue un bienestar global entre ambas partes. Frente a ello tenemos las organizaciones tóxicas, en las cuales solo prima el interés de la organización a cualquier precio, en estas organizaciones el fin siempre justifica los medios y corto plazo puede ser rentable, pero nunca a largo plazo, ya que las bases que se fomentan y establecen en una organización saludable son duraderas, como más adelante veremos.



3. Objetivos

Los objetivos generales de este trabajo son contraponer las características de las organizaciones saludables a las de las organizaciones tóxicas, mediante sus ventajas y sus inconvenientes queremos poder determinar cuál de los dos modelos es más beneficioso para todos los estamentos que conforman una organización, y cuáles son los resultados de aplicar cada modelo a nivel productivo.

Los objetivos específicos son analizar si dichos resultados se aprecian en el corto, medio o largo plazo.

Si aumentan la productividad y la satisfacción del cliente, además de la calidad de vida de los individuos de la organización.



4. Origen de las organizaciones saludables

Una vez analizados multitud de artículos y documentos sobre organización saludable nos encontramos con Martin Seligman, conocido como el pionero de la psicología positiva.

Hasta la aparición de este autor, la psicología estaba enfocada en las enfermedades mentales y sus tratamientos, además la mayoría de estudios de psicología se basaban en estrés, depresión, y ansiedad; muy pocos hacían referencia a la “felicidad” del individuo y debido a una pequeña anécdota de Seligman con su hija, decidió adentrarse en el estudio de las emociones positivas; antes de él, encontramos al psicólogo Abraham Maslow, que fue quien acuñó el término que ahora estamos estudiando (organización saludable), pero no ahondó en su estudio y sus teorías apenas tienen evidencia empírica ni metodología. Y es justo en este momento, en los años 90 cuando comienza a desarrollarse en profundidad estos términos junto con el de organización tóxica, como contrapunto. Luego en la década de los 2000 encontramos a autoras como Salanova, las cuales añaden nuevos términos como organizaciones resilientes y definen estas como aquellas que mejoran la salud de sus empleados mediante prácticas relacionadas con la mejora de tareas, el ambiente social y la organización. Esta misma autora define lo que es organización saludable describiendo sus dos términos, por un lado organización: formas en las que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo en esto el diseño del puesto de trabajo, los horarios, estrategias para la adaptación de los empleados, estilo de dirección y efectividad organizacional. Por otro lado el término saludable, según Salanova, nos permite diferenciar entre sistemas organizativos sanos y enfermos.

4.1 ¿Qué son las organizaciones saludables?

Una organización saludable, también llamada positiva o resiliente, o ambas, es una organización que se caracteriza por ser para ellas igual de importantes el bienestar de las personas como los resultados conseguidos; son organizaciones donde se generan puestos de trabajo que están bien diseñados, invierten en esfuerzos de colaboración para maximizar el bienestar de los empleados, se crean ambientes sociales de apoyo, existen oportunidades equitativas y accesibles al desarrollo de la carrera, así como fijar un buen balance trabajo-vida privada.

Estas organizaciones tienen las siguientes características:

- Liderazgo integrador basado en la confianza entre empleados y superiores.
- Oportunidades de mejora en las habilidades de los trabajadores.
- Promoción de mecanismos de información y participación de los diferentes agentes de la organización: directivos, supervisores, empleados/equipos y clientes con el fin de fomentar su participación activa en las intervenciones.
- Programas de formación para que los miembros más veteranos de la plantilla ejerzan de mentores y facilitadores.
- Planificación de las intervenciones de manera realista, teniendo en cuenta eventos inesperados.
- El objetivo es evitar retrasos innecesarios en la aplicación de las estrategias de intervención y de generar una cultura de positividad en el trabajo.
- Las estrategias e intervenciones deben ser a nivel colectivo.
- Evaluaciones de todas las intervenciones a corto, medio y largo plazo.
- Excelencia organizacional, desempeño en el trabajo y satisfacción de los empleados.
- Organización amortiguadora de estresores y fuente de bienestar.
- Ofrecer una imagen positiva de la organización hacia el exterior.

Y con estas características aparecen organizaciones en las que las personas que las forman alimentan sus emociones positivas y lo convierten en una ventaja, pues son más receptivas a conocimiento nuevo, demostrando un aprendizaje más acelerado y esto se refleja en una mejor productividad, además este tipo de personas desarrollan recursos psicológicos efectivos de optimistas, para desde lo positivo afrontar situaciones difíciles; por este último motivo se dice de estas organizaciones que son resilientes (Resiliencia: capacidad de adaptación a situaciones adversas). Características de estos empleados:

- Se saben capaces de desempeñar una tarea de manera eficiente.
- Desarrollan un estado de motivación basado en objetivos. La esperanza es el factor que más aporta en salud, satisfacción personal y desempeño.
- Son optimistas, y con esta actitud estos trabajadores esperan que les sucedan cosas buenas; ante cualquier problema, un trabajador optimista lo resolverá de manera más eficaz.
- Son, que ya hemos comentado, resilientes, es decir tienen habilidades como la competencia social, resolución de problemas, autonomía y orientación al futuro.

- Engagement: vigor, dedicación y absorción en el trabajo.
- Flow: experiencia de disfrute al realizar una actividad desafiante, ocurre cuando la persona está motivada y capacitada, se concentra al punto que pierde la noción del tiempo.

No son pocos los autores que encontramos que hablan sobre este tipo de organizaciones saludables como por ejemplo Salanova (2009) en el que propone un modelo denominado heurístico (HERO) en el cual predominan tres elementos básicos: prácticas (recursos estructurales, recursos sociales), empleados (autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia, engagement) y resultados (productos y/o servicios de excelencia, relaciones positivas con el entorno y la comunidad), para lograr este tipo de prácticas saludables, Salanova además cita dos aspectos:

- Recursos estructurales: ambientes físico o estructural. Recursos de tarea (claridad, autonomía, variedad, existencia de información y feedback de esta) y recursos de la organización (gestión de recursos humanos, cultura, valores, liderazgo y objetivos)
- Recursos sociales: contexto social-laboral, compañeros y jefes, clientes, etc. Es el capital social de la organización y distingue tres aspectos; redes sociales en el trabajo, provee de normas sociales o de conducta y la confianza como fundamento básico para relacionarse.

También tenemos a Dejoy y Wilson (2003), para estos autores la organización saludable promueve un estado completo de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en busca de la mejora en su eficiencia y rendimiento; en su modelo de intervención en organizaciones saludables combinan inputs (información, implicación y recursos) con resultados (diseño del puesto, clima y perspectivas de futuro). Para que este proceso funcione se llevan a cabo las siguientes etapas:

- La solución del problema debe ser participativa y constituir el centro del modelo.
- La implicación de los empleados.
- El intercambio de información se relaciona con el aprendizaje organizacional.

Siguiendo con la búsqueda de definiciones sobre organizaciones saludables, encontramos a la OMS (2010, pág. 110) define el entorno de trabajo saludable como “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad, y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”.

Otro autor como Corbett (2004) pone de manifiesto la existencia de una relación directa entre la excelencia dentro de las organizaciones y las prácticas saludables, de esta forma, según él, “las organizaciones que adoptan una estrategia orientada hacia la excelencia, logran resultados excelentes y se convierten en organizaciones saludables, ya que sus líderes entienden la relación dinámica y de equilibrio que existe entre los empleados, clientes y stakeholders”. En la misma línea, según Gimeno et al. (2013) “las organizaciones saludables manejan de forma activa la promoción continua del bienestar físico, mental y social de los seres humanos que las conforman, y de la comunidad en la cual se encuentran inmersas, en armonía con su propio beneficio, integrando la sostenibilidad propia y la de su entorno”.

Además según Gimeno (2012) para tener una organización saludable, no solo es necesario atender a salud de los empleados, sino también propiciar y fomentar ambientes organizativos que se adapten al entorno evolutivo y cambiante en el que las relaciones entre individuos permitan la construcción de objetivos comunes a la organización. Continuando con Gimeno et al (2013) “las organizaciones saludables manejan de forma activa la promoción continua del bienestar físico, mental y social de los seres humanos que las conforman, y de la comunidad en la cual se encuentran inmersas, en armonía con su propio beneficio, integrando la sostenibilidad propia y la de su entorno”.

También hace su definición de organización saludable la organización profesional y científica conocida como American Psychological Association (2012), la cual afirma que una organización saludable es aquella que fomenta iniciativas de salud y seguridad en relación a la salud física y mental de los empleados poniendo en marcha prácticas laborales en los ámbitos de la prevención, evaluación y tratamiento de los riesgos para la salud de los empleados, el manejo del estrés laboral apoyando el estilo de vida y un comportamiento saludable. Como consecuencia, la organización obtiene una mayor productividad y una reducción de los costes que se asumen como consecuencia de la salud, el absentismo y el número de lesiones profesionales y accidentes laborales.

Para Hinestronza y Torres (2012) lo primordial es integrar las prácticas organizativas con las personas implicadas en la misma, la estructura empresarial y los procesos en un diseño organizativo dirigido a lograr el objetivo acorde con los principios organizativos.

Este diseño de estructura puede ser un diseño organizativo orgánico con un modelo de conjunto y que evoluciona con el tiempo, según Hinrichs (2009).

Con todas estas aportaciones descritas, a priori, descubrimos que formar parte de este tipo de organizaciones saludables puede reportar numerosos beneficios de diversas maneras, tanto por la disminución de accidentes y el aumento de la satisfacción de los empleados, tanto como en los beneficios empresariales, derivados de estas buenas actitudes.

Al hilo de lo anterior, existen numerosos estudios para determinar y comprobar la eficacia en la aplicación de las prácticas saludables en la organización intentando determinar la relación entre dichas prácticas y características y rasgos que son importantes dentro de la empresa.

Una de las corrientes de estos estudios está dirigida hacia la práctica de tipo gerencial visto desde una perspectiva de conjunto (Meléndez y Paéz, 2013), en este sentido existen investigaciones que relacionan de forma positiva las prácticas organizativas con los valores más estudiados en la empresa; estos valores son conciliación con la vida personal, trabajo valorado en la sociedad, desarrollo del compañerismo, utilidad del trabajo para la sociedad, trabajo independiente, tareas que requieren un nivel de responsabilidad elevado, seguridad en el empleo, ingresos recibidos, tareas interesantes a realizar, tareas con una gran contacto directo con otras personas, oportunidad de desarrollo de la carrera profesional, contribución a algo significativo o aun ambiente de trabajo saludable; además las relaciones interpersonales de respeto y aprecio por el trabajo desarrollado con compañeros y supervisores con estos valores (Van Quaquebeke et al., 2009)

Otra corriente es el “empowerment”, dirigida hacia la salud de los empleados, en la que como señalan Tayabas y Galicia (2005) relaciona las prácticas organizativas con el compromiso de los empleados en la empresa y la permanencia en la misma. Son cuatro las prácticas orientadas hacia los empleados, participación en la gerencia, percepción de justicia, soporte y oportunidades, que influyen en el compromiso positivamente. Los empleados responderán con un mayor compromiso a medida que la empresa se muestra y demuestra estar preocupada por la salud y el bienestar de estos, teniendo una mejor disposición frente al trabajo.

La justicia organizacional es otra de las prácticas que se han estudiado, ella y sus componentes, como lo son justicia distributiva, justicia interactiva y justicia procesal y analiza como estos son altamente significativos sobre la satisfacción laboral y sobre la percepción de justicia de los empleados (Al-Zu'bi, 2010). En esta misma dirección, Goudarzvandchegini et al., 2011, demuestra relación de comportamientos de ciudadanía organizacional con la justicia organizativa. También Ybema y Van de Bos 2010 estudian cómo influye la justicia de procedimiento y distributiva con bajas por enfermedad y con algunos síntomas depresivos, llegando a la conclusión de que la percepción y existencia de justicia entre los empleados contribuye a reducir tales bajas y síntomas.

Otra de las prácticas orientadas hacia los empleados es el Engagement. “Es un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción”, así lo definen Schaufeli et al., 2002. El vigor hace referencia a una gran resistencia mental y niveles altos de energía en el contexto laboral, esto sucede por el deseo de esforzarse al realizar la tarea más allá de las propias dificultades que presente esta. La dedicación tiene componentes emocionales y da como resultado una alta implicación laboral, además de una implicación con el reto que conlleva, así como el sentido, la inspiración y el orgullo que el trabajo representa. La absorción representa el componente cognitivo, y tiene que ver con la persona y la concentración que esta alcanza en el trabajo, de tal forma que el trabajador puede incluso perder la noción del tiempo debido a la satisfacción vivida en el trabajo, según Lorente y Vera 2010.

Acosta et al. (2011) se apoya en el modelo HERO y considera que la salud psicosocial, la comunicación empresarial, la conciliación trabajo-familia y la prevención del mobbing son prácticas que fomentan la confianza entre el trabajador y el empresario y a su vez se fomenta el engagement y el bienestar.

Otros estudios se basan en determinar si la percepción del clima social, la descripción del trabajo (conocimiento de resultados, responsabilidad y significación) y la experiencia del flow (estado de fluidez de la organización) permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el ámbito laboral; de esta manera se puede comprobar que la relación entre la percepción del clima social y el flow resulta positiva, en cambio la descripción del trabajo parece que no es un predictor de la satisfacción de los trabajadores en sus puestos según Nader et al. (2014)

Otro autor, Caraveo (2004) propone una definición de clima organizacional en la que considera que el ambiente de trabajo (estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas) influye directamente en sobre el comportamiento y el desempeño de los individuos; es decir, se entiende que la variable que comprende a los líderes y sus estilos de liderazgo están relacionadas con el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Por su parte Youssef y Luthans analizan como para obtener resultados tales como como el rendimiento, felicidad en el trabajo, compromiso con la organización y satisfacción laboral es determinante relacionar la capacidad de los recursos psicológicos de la empresa, véase esperanza, optimismo y resiliencia. Así, de este análisis se puede extraer que los recursos psicológicos positivos de los empleados contribuyen a la obtención de resultados aunque las más relevantes de las relaciones significativas se producen entre la esperanza, el optimismo y la resiliencia respecto de la felicidad de los trabajadores y la satisfacción de los trabajadores. También son significativas las relaciones que se producen entre la esperanza y el rendimiento, y la esperanza y la capacidad de recuperación con el compromiso de la organización. El fomento de aspectos relacionados con la salud, el clima, y la cultura organizacional son acciones dirigidas a alcanzar la categoría de organización saludable, y de ello son responsables los líderes y las organizaciones en conjunto, que no deben anclarse solo con acciones dirigidas hacia el bienestar de los empleados.

Según Contreras (2008) en la actualidad, los líderes no solo deben adaptarse a entornos que cambian rápidamente, entornos que más globalizados y altamente competitivos, sino que deben enfrentarse a ellos, obteniendo un beneficio mayor de esta situación a través de un liderazgo efectivo y flexible. “Las características que identifican a los buenos líderes son el carisma, la inspiración de los seguidores, la cohesión con el grupo de trabajo para lograr los objetivos y la toma de decisiones compartidas con los miembros del grupo” (Castro, 2006: pág 94.) Este mismo autor nos indica que un líder resultará efectivo si se reconoce como tal, para ello, es necesario considerar que los líderes son dependientes de la tarea que desarrollan, del contexto organizacional donde ejercen sus habilidades de liderazgo y de las personas con las que interactúan y que tienen que conducir.

Volviendo a la salud, algunos autores como Eriksson et al. (2008) proponen la necesidad de investigar sobre el impacto de la organización y el liderazgo sobre la salud de los individuos; se obtendría un panorama más general de los mecanismos de promoción y

mejora de la salud asociada a las distintas formas de organización y liderazgo si se realizasen estudios comparativos.

Shain y Kramer (2004) asumen que las intervenciones sobre la salud en la organización se centran en los empleados de forma individual, y olvidan aquellas acciones dirigidas a la organización. Proporcionaría mejores resultados sobre el bienestar, clima y desarrollo de las organizaciones un enfoque integral en el que se incluyan prácticas saludables dirigidas hacia empleados y hacia la organización en general.

Respecto al clima organizacional, y para poder diagnosticarlo, es necesario conocer las dimensiones que han sido investigadas para definir los elementos que afectan al ambiente en la organización, ya que estas dimensiones del clima organizacional son las características que influyen sobre el comportamiento de los individuos y estas, pueden ser medidas.

Likert (1986) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción entre supervisor y subordinado para establecer objetivos en la organización.
- Características de los procesos de planificación. Forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.
- Características de los procesos de comunicación. En cuanto a la naturaleza de los tipos de comunicación y la forma en la que se ejercen.
- Características de los procesos en la toma de decisiones. La adecuación de la información en la que se basan la toma de decisiones y el reparto de funciones.
- Características de las fuerzas motivacionales. Se trata de los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Métodos de mando. Forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Planteamiento y conformación deseada de los mismos.

Al hilo argumental de las dimensiones, Pritchard y Karasick (1973) desarrollan su forma de medir a través de once dimensiones:

- Autonomía.
- Conflicto y cooperación.

- Flexibilidad e innovación.
- Estructura.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Apoyo.
- Relaciones sociales.
- Remuneración.
- Status.
- Rendimiento
- Motivación.

Unos años antes, Litwin y Stringe (1968) proponen seis dimensiones para medir la percepción del clima:

- Tolerancia al conflicto.
- Riesgo y toma de decisiones.
- Responsabilidad individual.
- Estructura.
- Apoyo.
- Remuneración.

Hasta aquí hemos observado las propuestas de diferentes autores sobre qué son las organizaciones saludables, sus características y su idiosincrasia, pero además parte de estos autores y otros nuevos, analizan como el contexto actual, de constante cambio, y acuciado por la crisis económica, así como por la irrupción de la tecnología actual, y demás factores del mundo global, hace reaccionar a este tipo de organización.

De esta manera Gimeno (2012) señala que las nuevas organizaciones deben tener en cuenta el capital humano no como un fin sino como parte sustancial de la empresa, así los empleados deben considerarse como la parte esencial y central en el mundo laboral que debe cuidarse y potenciarse.

También Salanova (2009) indica que los recursos humanos como un valor estratégico central ya que la salud de los empleados es el medio necesario para conseguir los objetivos de la organización.

En cuanto a los cambios a los que se enfrentan en estos tiempos las organizaciones, Scott (2003,2005) afirma que las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos, siendo estas las características que perduran e intuye cuatro importantes cambios: cambios en la forma en la que percibimos las organizaciones, en

las estrategias, en la naturaleza de los límites organizacionales y en los componentes. A partir de estos cambios, según Gimeno (2012) la organización debe dar respuesta a los múltiples retos que se presentan, como la globalización, la gestión sostenible, la responsabilidad social corporativa, la calidad de vida, los valores, la seguridad y bienestar de los empleados, el desarrollo de las capacidades internas y de habilidades, entre otros.

Hoy en día, parte de las estructuras organizativas de éxito dejan de serlo y surgen nuevas formas que debemos ser capaces de entender y adaptar a las empresas de hoy. Permitir la comunicación y conexión tanto con la organización como con el mercado tratando de desarrollar y fomentar una forma de colaboración abierta. El éxito empresarial ya no se mide en las cuentas de resultados, rendimiento y beneficios, sino que cobran mayor importancia otros aspectos como la salud dentro de la organización, y esto se ve proyectado en la satisfacción de los clientes. La estructura empresarial basada en el poder, el liderazgo, la individualidad y el dinero deja paso a la colaboración, la visión de grupo y el altruismo (Zapata, 2006).

En relación al concepto de salud, observamos que los empleados consiguen realizarse a sí mismos y dentro de la comunidad a la que pertenecen dado que las organizaciones saludables se construyen a partir de entornos laborales que fomenten la salud y el bienestar de las personas mejorando la calidad de la vida laboral. La OMS en sus inicios, para definir la salud, consideraba solo factores como los riesgos químicos, biológicos, físicos y ergonómicos, hasta incluir hábitos de salud y factores psicosociales. Con el tiempo ha ido cambiando el término de salud, y actualmente la OMS la define así “el estado completo de bienestar físico, mental y social y no la simple ausencia de enfermedad”

Gimeno (2013) propone un concepto de salud ampliado como el “conjunto de condiciones físicas, psíquicas, y sociales que permiten que la persona se desarrolle y ejerza todas sus facultades en armonía con su propio entorno”.

Además es importante ejercer la protección en el lugar de trabajo con acciones que se lleven a cabo en la organización para evitar enfermedades o daños relacionados con los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales que se puedan producir. Estas acciones están dirigidas a actuar antes de que el peligro pueda afectar de forma irreversible a los empleados y la prevención frente a los riesgos. Se deben realizar acciones destinadas al fomento de estilos de vida saludables mediante información y educación tratando de promover, difundir y capacitar a los seres humanos

sobre el control de su salud y sus factores. La protección responde a la perspectiva de la salud organizativa y la promoción (Gimeno, 2013).

4.2 Modelos de organización saludable

En este apartado revisaremos distintos tipos de modelos explicativos en torno al concepto de organización saludable, algunas de las propuestas enfatizan especialmente en los empleados y en sus condiciones de salud física y psicológica como elemento central; otros modelos se caracterizan por pretender generar un impacto saludable desde una perspectiva que integra diversos actores de la vida organizacional.

Dado que existe una amplia variedad de modelos explicativos sobre las organizaciones saludables los clasificaremos en tres grandes categorías:

- Modelos centrados en el empleado.
- Modelos centrados en diversos grupos de interés.
- Modelos de organizaciones saludables, comprendidas estas como sistemas vivos.

4.2.1 Modelos centrados en el empleado

En este primer bloque encontramos propuestas como la de Wilson et al. (2004), el modelo heurístico de organizaciones saludables de Salanova (2008), el criterio de promoción de la salud de la Red europea para la promoción de la salud (ENWHP por sus siglas en inglés) y el criterio de organizaciones de trabajo saludables de Canadá (Healthy Workplace).

De manera particular el modelo de organización de trabajo saludable defendido por Wilson et al. (2004) establece un marco de referencia para explicar los procesos de salud-enfermedad en el contexto organizacional. Este modelo considera 29 constructos que se explican mediante cinco dominios principales así: los atributos centrales de la organización, el clima organizacional, el diseño del trabajo, el trabajo futuro y el ajuste psicológico al trabajo. Como resultado de la interacción entre los dominios del modelo, los autores defienden que es posible lograr resultados saludables en los trabajadores en términos de estilos de vida adecuados, deseo de permanecer en la organización y salud psicológica, en definitiva, resultados saludables en los empleados y bienestar.

Otro modelo explicativo asociado al concepto de organización saludable y que muestra tener como elemento central la salud y el bienestar de los empleados es el desarrollado

por Salanova (2008). Este modelo se focaliza en la salud de los empleados como una condición que permite alcanzar la salud de la organización; a diferencia de otros modelos, en esta propuesta se destaca que la salud de los empleados es un fin en sí mismo y no se constituye exclusivamente en un medio para alcanzar mejores resultados organizacionales.

En el modelo heurístico (HERO) de organizaciones saludables se plantea entonces que las organizaciones que cuentan con este atributo se caracterizan por tres características: -la existencia de un grupo de prácticas organizacionales que, -promueven la salud de los empleados que a su vez, -generan resultados saludables para la organización. En la relación con las prácticas saludables, Salanova señala que estas se consolidan en la medida en que las organizaciones implementan acciones que contribuyen a la claridad en las tareas, claridad de rol y autonomía en el trabajo. De la misma manera, plantea que la variedad, feedback e información sobre las tareas realizadas por los empleados, se constituyen en factores que contribuyen a la consolidación de una organización saludable.

Se plantea también que existe un segundo grupo de prácticas que se han denominado como recursos estructurales de la organización y han sido reconocidas como predictores de resultados saludables. Tales recursos organizacionales se observan en tipos de prácticas directivas, prácticas de gestión de recursos humanos y en términos de la cultura, los valores y los objetivos de la organización.

El tercer grupo de prácticas saludables identificado se conoce como recursos sociales. En este sentido, la autora defiende que la pertenencia a redes sociales, las normas de conducta y la confianza, se constituyen en elementos que también aportan a la consolidación de las organizaciones saludables.

Un elemento representativo del modelo heurístico está relacionado con las características de los empleados; en la medida en que los empleados cuentan con atributos como autoeficacia, esperanza, optimismo, resiliencia y engagement, contribuirán de manera significativa a la construcción de una organización saludable. Esta dimensión se conoce como capital psicológico positivo y se constituye en condición para que las organizaciones puedan desarrollar productos y servicios saludables y establezcan relaciones positivas con el entorno y la comunidad.

El criterio de calidad para la promoción de la salud en los lugares de trabajo (1999), propuesto por la Red Europea para la promoción de la salud (European Network for Workplace Health Promotion) es también considerado como un modelo que permite

explicar el bienestar de las organizaciones tomando como eje central la salud de los empleados. Este criterio es ampliamente conocido tanto en el mundo académico como empresarial ya que es considerado como un complemento al modelo de excelencia europeo desarrollado por la EFQM; su principal virtud, es que se centra en las condiciones de la organización que traen como resultados efectos saludables a nivel de los empleados.

Este modelo incorpora cinco procesos facilitadores que tienen un impacto saludable. En relación con las variables consideradas, el criterio considera factores como lugares de trabajo saludables y políticas corporativas, recursos humanos y organización del trabajo, implementación de acciones de promoción de la salud y responsabilidad social.

Otro modelo explicativo de organización saludable centrado en el empleado es el criterio de organizaciones de trabajo saludables Healthy Workplace (NQI,2007) promovido por el Instituto Nacional de la Calidad Canadiense y Salud Canadá. Este criterio, al igual que el propuesto por la Red Europea, es complementario a un modelo más general de excelencia organizacional: el Marco de referencia del Programa para la Excelencia Empresarial Canadá (Canadian Framework for Business Excellence) desarrollado por el Instituto Nacional de la Calidad (National Quality Institute NQI) en el año 2007.

El criterio de organizaciones de trabajo saludables desarrollado en Canadá incorpora una serie de factores orientadores relativos a la dirección y la organización que interactúan para generar resultados saludables en los empleados y el entorno. Los principios organizacionales, el estilo de liderazgo, los procesos de planificación y programación, la vinculación de las personas, la gerencia de procesos y la evaluación de los riesgos, son factores representativos de este criterio que, al interactuar con elementos como el entorno físico, la salud, el estilo de vida y la cultura del sitio de trabajo, generan resultados óptimos para la organización.

<i>Modelos</i>	<i>Variables incorporadas</i>
Modelo de organizaciones saludables de Wilson et al. (2004)	Atributos centrales de la organización Clima organizacional Diseño del trabajo Ajuste psicológico al trabajo Empleados saludables y bienestar
Modelo de organizaciones saludables de Salanova (2008)	Prácticas saludables Salud de los empleados: Capital psicológico positivo Resultados saludables: Productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno Resultados saludables: Productos y/o servicios de excelencia y relaciones positivas con el entorno y la comunidad
Criterio de calidad para la promoción de la salud ENWHP (1999)	Lugares de trabajo saludables y políticas corporativas Recursos humanos y organización del trabajo Implementación de acciones de promoción de la salud en los lugares de trabajo Responsabilidad social
Organización de Trabajo Saludable Canadá (NQi, 2007)	Principios organizacionales Liderazgo Planificación y programación Vinculación de las personas Administración de procesos y evaluación de riesgos

Tabla 1.

4.2.2 Modelos de organizaciones saludables orientados hacia diversos grupos de interés

La segunda gran categoría de modelos explicativos en torno a las organizaciones saludables se encuentra conformada por aquellos que incorporan la interacción de la organización con una amplia variedad de grupos de interés, de esta forma, el impacto ésta sobre los empleados, los clientes, los accionistas y la sociedad, se expresa en tipos de indicadores organizacionales.

Zwetsloot y Pot (2004) denominan “Gestión Integral de la Salud” a la comprensión de los procesos de interacción de la empresa con sus grupos de interés desde una perspectiva proactiva y preventiva con miras a lograr la salud y el bienestar. Además, plantean que a través del conocimiento de variables como el entorno físico y social, las condiciones de vitalidad en que se encuentran las personas y la relación que la organización establece con su entorno, es posible desarrollar productos y servicios saludables.

En este grupo o categoría de modelos explicativos que incorporan la visión de salud o bienestar en las organizaciones, se encuentra además una serie de iniciativas programas regionales entre los que destaca el Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión desarrollado por la Fundación Iberoamericana para el desarrollo de la Calidad FUNDIBEQ (2005) y el modelo de excelencia EFQM en Europa. En este mismo contexto y a modo de iniciativas de carácter nacional, se identifican el Programa para la excelencia empresarial de Canadá (Canadian Framework for Business Excellence) desarrollado por el National Institute of Quality NQI (2007), el Programa Nacional de Calidad Baldrige en los Estados Unidos y el Programa para la excelencia de las empresas en Australia (Australian Business Excellence Framework ABEF). De acuerdo con Corbett (2004), los anteriores modelos e iniciativas, pueden ser concebidos como modelos de organizaciones saludables debido a que se implementan prácticas orientadas hacia el bienestar de los empleados, los clientes, los accionistas y la comunidad, y en consecuencia estarán promoviendo la salud.

En relación con el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, 2005), se concibe como un modelo de organización que promueve condiciones de bienestar entre distintos grupos de interés, así, el modelo establece que mediante cinco procesos facilitadores como el estilo de liderazgo y gestión, la política y estrategia, el desarrollo de las personas, los recursos y asociados y los clientes, las organizaciones logran resultados orientados hacia clientes, empleados y sociedad. El modelo

Iberoamericano incorpora también un grupo de resultados globales que hacen referencia a los logros de la organización en términos de satisfacción de necesidades y expectativas de todos los actores involucrados en el sistema.

El Modelo de Excelencia Europeo desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) plantea cinco elementos centrales para la consecución de resultados en el contexto de las organizaciones: liderazgo, personas, estrategia, socios y recursos, procesos productos y servicios. De acuerdo con dicho modelo, los cinco factores incorporados tienen impacto en un grupo de resultados que son medibles en los empleados, los clientes, la sociedad y en términos de resultados clave de desempeño.

Una iniciativa de carácter nacional y que también es considerado por Corbett (2004), como un modelo de organización saludable, es el Programa para la excelencia empresarial de Canadá. En este modelo se plantea que las organizaciones de excelencia se caracterizan por la construcción de valor con sus grupos de interés y por el desarrollo del compromiso de sus empleados hacia la organización. El modelo establece la existencia de ocho principios que dan soporte a seis factores de excelencia: liderazgo, planificación, énfasis en el cliente y en los ciudadanos, énfasis en las personas de la organización, gerencia de los procesos, énfasis en los proveedores y los aliados estratégicos.

El Programa Nacional y en consecuencia el premio a la Calidad Baldrige en Estados Unidos desarrollado por el National Institute of Standards and Technology en 1987, se ha constituido en varios años en un referente válido para destacar las empresas que obtienen el éxito, mediante la implantación de un sistema de dirección y gestión integral. Las empresas que deciden emplear el método Baldrige como un modelo gerencial, fundamentalmente buscan mejorar el desempeño de la organización a través de la mejora de sus habilidades para pensar y actuar estratégicamente. Así mismo, a través de la adopción del criterio Baldrige las empresas logran alinear sus procesos y recursos, generar una alta vinculación de las personas hacia la organización y centrarse en los resultados clave. En relación con las variables o factores involucrados en este criterio se considera que el liderazgo, la planificación estratégica, el enfoque en el cliente, la medición, análisis y la gerencia del conocimiento, el énfasis en los empleados y la administración de procesos, se constituyen en elementos clave para la obtención de productos, clientes y finanzas saludables. De la misma manera se considera que estas variables posibilitan el logro de procesos efectivos y empleados saludables.

De nuevo Corbett (2004) nos señala que el programa para la excelencia de las empresas de Australia (Asutralian Business Excellence Framework) también puede ser concebido como un modelo explicativo de organización saludable. Este se constituye fundamentalmente, en un sistema de liderazgo y gerencia no prescriptivo que plantea seis elementos centrales: el liderazgo y la innovación, la estrategia y la planificación de procesos, la gestión de la información y el conocimiento, las personas de la organización, los clientes y el mercado y los procesos, productos y servicios, que se constituyen en las categorías que impactan en la salud organizacional.

<i>Modelos</i>	<i>Variables incorporadas</i>
Gestión integral de la salud (Zwetsloot y Pot, 2004)	Entorno físico Entorno social Personas Relación con el entorno organizacional Productos y servicios saludables
Modelo Ibero-Americano de excelencia Fundibeq (2005)	Liderazgo y estilo de gestión Política y estrategia Desarrollo de las personas Recursos y asociados clientes
Modelo de excelencia EFQM de Europa	Liderazgo Personas Estrategia Colaboradores y recursos Procesos, productos y servicios
Programa para la excelencia empresarial	Liderazgo Planificación Énfasis en el cliente Los ciudadanos

	<p>Énfasis en las personas de la organización</p> <p>Gestión de los procesos</p> <p>Énfasis en los proveedores</p>
Programa Nacional de Calidad Baldrige de los Estados Unidos	<p>Liderazgo</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Enfoque en el cliente</p> <p>Medición, análisis y gestión del conocimiento</p> <p>Énfasis en los empleados</p> <p>Gestión de procesos</p>
Programa para la excelencia de las empresas en Australia	<p>El liderazgo y la innovación</p> <p>La estrategia y la planificación de procesos</p> <p>La gestión de la información y el conocimiento</p> <p>Las personas de la organización</p> <p>El énfasis en el cliente y os mercados</p> <p>Los procesos, productos y servicios</p>

Tabla 2.

4.2.3 Modelos basados en la organización como sistema que exhibe vida

En la literatura académica se han desarrollado modelos explicativos de los procesos de salud organizacional partiendo de la idea que éstas pueden ser concebidas como sistemas vivos o que exhiben vida. Así, Montoya y Montoya (2003), señalan que se han empleado analogías para estudiar las organizaciones como seres vivos o ecosistemas y facilitar su comprensión a partir de la teoría de sistemas. Entre esas propuestas se encuentran el modelo de sistema viable Stafford Beer (1994) y el modelo planteado por Tarride et al. (2008).

El modelo de sistema viable se desarrolla como una aproximación que busca comprender y explicar el comportamiento de las organizaciones utilizando como marco de referencia la neurocibernética. En torno a su propuesta Beer (1994), postula que un sistema viable se

configura a partir de tres componentes: un sistema superior, un sistema subordinado y un tercer sistema denominado entorno.

Al sistema superior lo denomina metasistema y señala que este se encarga fundamentalmente de asegurar el trabajo integrado de una serie de sistemas. Así mismo, Beer, explica que el sistema subordinado corresponde a las operaciones que lleva a cabo la empresa y aseguran el desarrollo del trabajo o las actividades primarias. Finalmente, de acuerdo con la propuesta de Beer, el entorno es el tercer componente que contribuye a la integración del sistema viable y se define como todas aquellas partes del mundo exterior que tienen relevancia directa para el sistema.

Fundamentándose en la cibernética organizacional, Tarride et al (2008), proponen un modelo explicativo de organización saludable. El modelo se basa en la definición de salud desarrollada por la Organización Mundial de la Salud y se explica a partir de 53 variables que se agrupan en tres componentes: aspectos físicos, aspectos mentales, y aspectos sociales.

Entre los aspectos físicos se incorporan variables relativas al marketing, las relaciones públicas, ventas, presupuestos, compras, control de calidad, mantenimiento y reciclaje de basuras. Así mismo en este componente se incorporan variables asociadas con la estructura organizacional, los sistemas de información, la toma de decisiones, la infraestructura y la imagen corporativa entre otras.

El segundo componente incorporado por Tarride et al. (2008), en su modelo de organización saludable, es denominado aspectos mentales. Aquí se incorporan variables relativas a las comunicaciones, la publicidad, la planificación estratégica, la cultura, la memoria organizacional y el clima organizacional. Y el tercer componente del modelo hace referencia a los aspectos sociales. Las variables que se supone conforman este bloque son las relativas a las relaciones informales que establece la organización con otras organizaciones, las alianzas estratégicas, el cuidado por el medio ambiente, entre otras.

A partir de la interacción de estos tres elementos se define la organización saludable como una “asociación de personas gobernadas por un conjunto de regulaciones con una función de propósitos específicos, en un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no meramente la ausencia de enfermedades, pero con la capacidad pero con la capacidad de desarrollar su propio potencial para responder positivamente a los cambios del entorno.

Modelos	<i>Componentes</i>
Modelo de Sistema Viable de Stafford Beer	Metasistema Sistema de operaciones Entorno
Modelo de organización saludable de Tarride y colaboradores (2008)	Aspectos físicos Aspectos mentales Aspectos sociales

Tabla 3.



4.3 ¿Y las organizaciones tóxicas?

Las organizaciones tóxicas son justamente lo contrario a lo explicado en el anterior apartado. Estas organizaciones se caracterizan por tener ambientes poco saludables y altamente nocivos para el trabajador debido a la inadecuada gestión o falta de gestión de sus recursos humanos, podemos señalar estas características generales:

- Comunicación pobre y obstaculizada a nivel individual como grupal y organizacional.
- Relaciones interpersonales conflictivas
- Fallos en el diseño de puesto de trabajo
- Falta de información y de retroalimentación sobre el rendimiento
- Nula identificación con la organización.

En estas organizaciones la rotación de trabajadores suele ser muy alta, ya que los puestos de trabajo son puestos que producen mucho estrés; por otro lado, estas organizaciones generalmente solo sobreviven en el corto plazo, pero nunca suelen hacerlo en el medio, y mucho menos en el largo plazo.

Para profundizar más en ello empezaremos con Frost (2003), el cual señala que un medio de trabajo tóxico es aquel en el que las prácticas de la organización, actitudes y acciones de los directivos son emocionalmente insensibles y, además, estas organizaciones se caracterizan por una comunicación pobre en todos los niveles, relaciones interpersonales conflictivas, errores en el diseño de puestos, ausencia de información sobre el rendimiento y la falta de identificación con la organización.

Frost identifica varios factores organizativos tóxicos generados por los gerentes, en su libro *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle pain and Conflict*, que pueden ser divididos en siete categorías:

- Intrusión (exceso de carga trabajo)
- Incompetencia (fragilidad en las habilidades interpersonales)
- Infidelidad (deslealtad)
- Intención (bullying, maldad)
- Insensibilidad (falta de inteligencia emocional)
- Inevitable (cambios en la organización)
- Institucional (justicia)

Grandío et al. (2012) indica que este tipo de prácticas no solo suponen el desgaste de las relaciones interpersonales, el deterioro en la organización del trabajo y en el entorno, sino

que también afectan de forma negativa a la competitividad en los mercados, la productividad y a la salud y seguridad en los empleados.

Para Ivancevich y De Frank (1998), es necesario advertir, que en un entorno laboral normal, es inevitable que los trabajadores estén sometidos a situaciones ocasionales de elevada tensión donde pueden aflorar conflictos con los superiores, entre compañeros o con los clientes y cuya consecuencia principal es el estrés. Sin embargo, cuando este tipo de situaciones suceden de forma continuada perjudicando la salud física y psicológica de los empleados, se habla de un entorno laboral tóxico.

Y así, basándose en algunos estudios previos, Gilbert et al. (2012) recoge las situaciones más evidentes en las que un lugar de trabajo puede ser considerado tóxico:

- Los empleados son tratados como pasivos financieros en lugar de activos (Macklem, 2005). Incluir a los trabajadores en la consecución de objetivos fomentando su implicación, hace que estos se sientan parte de la empresa y no un simple número.
- El rendimiento mediocre es recompensado según el resultado basado en méritos (Colligan y Haggins, 2006). Esta medida puede ser subjetiva e imprecisa, creando situaciones en las que el rendimiento evaluado no corresponda con el rendimiento real del empleado.
- Las agendas personales son más importantes a largo plazo que el bienestar de la empresa (Atkinson y Butcher, 2003). Los trabajadores priorizan sus necesidades antes que los objetivos de la organización.
- La elevada rotación tanto de líderes como de empleados es común. Gerentes y empleados tienden a buscar otras ofertas de trabajo puesto que la situación de toxicidad les proporciona altos niveles de malestar y falta de motivación.
- Los empleados evitan estar en desacuerdo con sus superiores por miedo a represalias (Jones, 1996). La falta de confianza y una comunicación pobre son los factores que provocan este tipo de situaciones.
- Los líderes son están en la cuerda floja de forma continua y demuestran su temperamento constantemente. Las consecuencias directas de este comportamiento afectan a toda la organización y crean situaciones de tensión que pueden ser incomprensibles para los trabajadores.
- Los jefes tienen rabietas, hacen demandas poco razonables, gritan, y hacen uso de obscenidades de forma frecuentes.

Para poner solución a esta toxicidad empresarial es necesario conocerla raíz de la misma, para eso Padilla et al. (2007) desarrollan la teoría del triángulo tóxico en el que sus tres elementos fundamentales son: los líderes destructivos, los seguidores susceptibles y el entorno en el que interactúan.

“Líderes destructivos pueden modificar organizaciones constructivas por aquellas en las se promueve el control central; eliminando rivales y disidentes; mediante la manipulación de los medios de comunicación y la explotación de los sistemas educativos, usando propaganda para legitimar el proceso” (Padilla et al., 2007: 186).

Pero como hemos advertido anteriormente la presencia de líderes destructivos en una organización no es un factor determinante para producir el desarrollo de unas prácticas tóxicas, sino que hacen falta seguidores incapaces de tener un visión propia y organizaciones con una estructura de poder y control ineficientes.

4.3.1 Líderes tóxicos

El liderazgo tóxico se define como el comportamiento sistemático y repetido por un líder, supervisor o gerente que viola el interés legítimo de la organización al socavar los objetivos de la organización, las tareas, los recursos, la eficacia, la motivación, el bienestar o la satisfacción en el trabajo de sus subordinados (Einearsen, 2007).

Según Reed (2004), basándose en la investigación de la organización militar, se pueden destacar tres elementos clave en un líder tóxico:

- Personalidad que afecta negativamente al clima de la organización.
- Convencimiento por parte de los subordinados de que su líder actúa movido por sus propios intereses.
- Aparente falsa preocupación por el bienestar de los subordinados.

Y para Lipman-Blumen (2005) los líderes tóxicos se definen como aquellos individuos que, en virtud de su conducta destructiva y sus cualidades o características disfuncionales personales, infligen daños graves y duraderos en los individuos, grupos, organizaciones, comunidades e, incluso sobre la sociedad en la que conviven. Dichas características disfuncionales son:

- La avaricia por el dinero y lo que el dinero puede comprar en la parte superior de su lista de prioridades.

- La ambición insaciable por conseguir el poder, la gloria, o fortuna en su propio beneficio, olvidando el bienestar de los seguidores.
- La arrogancia evita que los líderes reconozcan sus errores y culpan a los demás.
- Un gerente cínico, corrupto o poco fiable, nos descubre la falta de integridad de la persona.
- La cobardía hace que los líderes sean reacios en la toma de decisiones importantes para la organización.
- Desprecio por los costes de sus acciones a otros, así como para sí mismo.
- La arrogancia evita que los líderes reconozcan sus errores y culpan a los demás.
- No entender la naturaleza de los problemas pertinentes y actuar de forma competente y eficaz en situaciones que requieren la presencia de liderazgo.

Para Padilla et al. (2007), la toxicidad en las organizaciones no solo es el resultado de los comportamientos inadecuados de los líderes, sino que también intervienen los seguidores sensibles y el ambiente de trabajo en el que ellos interactúan. Las características destacables del liderazgo destructivo son:

- El liderazgo destructivo no siempre es totalmente destructivo: los resultados pueden ser buenos y malos en la mayoría de las situaciones.
- El liderazgo destructivo tiene una orientación egoísta, centrándose más en las necesidades del líder que en las necesidades del grupo.
- Los resultados de este tipo de liderazgo comprometen la calidad de vida de los componentes que interactúan en la organización, restando importancia a los propósitos principales.
- El proceso de liderazgo destructivo implica dominio, coacción y manipulación, más que influencia, persuasión y compromiso.
- Las organizaciones tóxicas no son el resultado de un líder tóxico, sino que también son producto de los seguidores susceptibles y el entorno propicio.

De forma indirecta, el liderazgo tóxico también afecta a las organizaciones, de manera que el estilo interpersonal del líder tiene implicaciones en la formulación de la cultura de la organización, tanto cuando es positiva como cuando es negativa (Metha, 2014).

Sin embargo, otras características resultan críticas para definir a los líderes con carácter destructivo, como son el carisma, el uso personalizado del poder, el narcisismo, los acontecimientos vitales negativos y la ideología de ocio (Padilla et al., 2007)

El carisma es un atributo que suele utilizarse como una característica positiva en el ámbito de la dirección de las organizaciones, pero existen algunos estudios que demuestran una vinculación empírica entre los líderes destructivos y el carisma (Hunt et al., 1999)

Yukl (1999) plantea el liderazgo carismático como un término con ambigüedad, ya que parece que existe una cierta preferencia por afirmar que este tipo de liderazgo se relaciona con conductas socialmente aceptables en lugar de conductas manipuladoras, tales como, la exageración de logros y la atribución de los mismos al líder creando la apariencia de un milagro, encubrir errores y fracasos, limitar el acceso de información relacionada con operaciones y rendimiento o crear barreras para aislar a sus contactos de los subordinados, entre otros.

McClelland y Wilsnack (1972) plantean que una distinción en la motivación por el poder puede ser de tipo personalizado, si buscan el beneficio propio, y socializados, si lo que se persigue no es su propio bien sino el bien de los demás. Ambos tipos de motivación no son independientes sino que individuos con poder de motivación socializada e individuos con alto poder de motivación personalizado tienen una mayor necesidad de influir sobre los demás disminuyendo la motivación de ambos tipos sobre las personas influidas (Magee y Langner, 2008)

Los líderes narcisistas son individuos cuyas aspiraciones, juicios y decisiones, tanto buenas como malas, son impulsadas por la arrogancia inflexible y el egoísmo (Rosenthal y Pittinsky, 2006). Precisamente ser admirados y reconocidos por el resto de individuos, tiene un alto nivel de autoestima y bajos niveles de empatía y ética. El narcisismo es necesario para proporcionar la visión y el empuje necesario para alcanzar una posición de liderazgo, estando todos los líderes narcisistas condenados en última instancia al fracaso (Rosenthal y Pittinsky, 2006). Los narcisistas productivos no solo asumen el riesgo en el trabajo, sino que también tiene la capacidad de convencer a sus seguidores de sus creencias, mientras que los narcisistas improductivos por su falta de convencimiento se convierten en soñadores irreales, estando esta tendencia dirigida hacia la grandiosidad y la desconfianza (Maccoby, 2000).

En su escala por el poder, un líder narcisista puede actuar con límites sobre sus subordinados, pero, una vez consigue el poder absoluto, puede actuar sin ningún tipo de control y, a medida que sus crueldades y comportamientos erráticos aparentes crecen, crea nuevos enemigos (Glad, 2002).

Dos personas con experiencias de vida similares y encontrándose en el mismo punto de desarrollo como líder pueden terminar siendo muy distintas en términos de liderazgo

potencial, mientras una puede llegar a ser devastado con una recuperación casi imposible, el otro puede ser inspirado para cambiar el mundo (Avolio, 2005).

Shamir y Eilam (2005) sostienen que las historias o experiencias de la vida de los líderes constituyen una parte fundamental en el desarrollo de su liderazgo y permiten que sus seguidores tengan una importante fuente de información sobre la que basar sus juicios acerca de la autenticidad de su liderazgo.

El odio es otra de las características esenciales de los líderes destructivos. Ligon et al. (2008) sugieren que, entre los factores que contribuyen al liderazgo destructivo, se encuentran la tendencia a desprestigiar a otros, procesar selectivamente la información debido al odio o las experiencias negativas en la vida de los líderes.

El odio puede tener su origen en una experiencia personal de la infancia, las necesidades insatisfechas de los niños pueden desarrollarse en forma de odio en una edad adulta, pero existen otras fuentes de ira y resentimiento. El odio es un componente clave en la visión del mundo de los líderes destructivos y legitima el uso de la violencia y la toma de represalias (Strange y Mumford, 2002).

4.3.2 Seguidores susceptibles

El liderazgo puede entenderse como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual ambos desean la obtención de cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (De Favia, 2011)

Para entender el comportamiento de los subordinados o seguidores ante los líderes tóxicos, hay que tener en cuenta tres factores importantes, según Lipman-Blumen, 2005: las necesidades internas y la condición humana de estos seguidores; las interacciones entre los seguidores en el ambiente de trabajo; y las relaciones líder tóxico-seguidor.

No obstante, las opiniones de los seguidores sobre un mismo líder dependen de las interacciones individuales de forma que, el líder, puede ser querido por algunos subordinados y odiado por otros (Padilla et al., 2007)

Lipman-Blumen (2005) sugiere que las necesidades como buscar una figura de autoridad, necesidades psicosociales como la pertenencia a un grupo y la percepción de un mundo desordenado e inacabado son algunas de las causas por las que los seguidores no pueden evitar a los líderes tóxicos y su forma de liderazgo.

Existen dos tipos diferenciados de seguidores: conformistas y conspiradores. Mientras los conformistas cumplen las órdenes de los líderes por miedo, los conspiradores participan de forma activa en las acciones de los líderes destructivos (Padilla et al., 2007). Ambos actúan por intereses propios, pero los conformistas tratan de minimizar las consecuencias por no estar de acuerdo con las órdenes del superior, mientras que los conspiradores buscan su propio beneficio a través de la asociación con el líder (Higgins, 1997).

Los seguidores conformistas se caracterizan por sus necesidades básicas insatisfechas, autoevaluaciones negativas y la inmadurez psicológica, que definen la vulnerabilidad de los mismos. Los conspiradores, por el contrario, son ambiciosos, egoístas y comparten la visión del mundo de sus líderes (Padilla et al., 2007).

En el caso de algunas instituciones, como el ejército, el liderazgo tóxico se encuentra muy arraigado entre sus filas desde épocas pasadas. Para entender esta relación entre el liderazgo tóxico y el ejército, es necesario analizar las causas que pueden estar de esta sinergia (Williams, 2005).

4.3.3 Entornos idóneos para el desarrollo de la toxicidad

El entorno constituye el tercer componente del triángulo tóxico.

Padilla et al., (2007) sugieren cuatro importantes factores del entorno para el desarrollo de liderazgo tóxico: la inestabilidad, la amenaza percibida, los valores culturales y la ausencia de control e institucionalización.

Todas las organizaciones deben enfrentarse a entornos que cambian de forma impredecible. Circunstancias físicas, tecnológicas, sociales y económicas pueden provocar cambios de forma inesperada y rápida con diversas modificaciones tanto en la organización como para las personas que interactúan en ella (Boyne, 2009).

La percepción de la amenaza que desarrollan los seguidores de una organización acentúa el desarrollo del liderazgo destructivo, ya que las personas aceptan el liderazgo autoritario cuando se sienten amenazadas. Para Day (2014) tres son los puntos clave en ese ámbito: la amenaza no es un objetivo necesario, sino que es la percepción de la misma la que tiene efectos motivadores; los líderes destructivos lo utilizan como herramienta para fortalecer su poder y obtener apoyo y, por último, la percepción de la amenaza solo puede ir asociada con un tipo de liderazgo destructivo.

Podría decirse que la cultura organizacional describe una parte del entorno interno de la organización, formado por los supuestos, creencias y valores que se comparten entre sus miembros y los guían en su funcionamiento, en la forma en la que las personas interpretan las circunstancias y en los esquemas para organizar y retener la información (Higgins, 1997).

Para Luthans et al., (1998) la incertidumbre se relaciona de forma negativa con culturas donde existen altos niveles de estructura, regulación y transparencia, la cultura colectivista de los individuos hace menos propenso un desafío a la autoridad y la existencia de culturas con elevada distancia al poder aceptan la centralización del mismo.

Ashforth y Anand (2003) proponen que un acto inicial corrupto puede llegar a institucionalizarse en la estructura o en los procesos organizacionales, desarrollando así ideologías destructivas y egoístas que justifican la corrupción que se instala en las organizaciones.

Los líderes destructivos pueden hacer uso de los abusos de poder refugiándose en la discreción para hacer su trabajo (Kaiser y Hogan. 2007). El concepto de discrecionalidad gerencial se refiere al grado en que los gestores o gerentes tienen libertad para desarrollar y ejercer su trabajo con autoridad limitada.

4.4 Prácticas tóxicas

A lo largo del tiempo, se han propuesto diversas clasificaciones de las diversas conductas agresivas en función de diferentes criterios, como la naturaleza o modalidad de la agresión, las relaciones interpersonales, la motivación que provoca la conducta, la clasificación clínica, el estímulo, el signo, las consecuencias o la función. (Carrasco, 2006).

Alnor Bus estructuró en 1961 la clasificación de la agresión según tres dimensiones que no son independientes entre sí:

- Agresión Física-Verbal: uso de la fuerza o el lenguaje como forma de infringir daño o perjuicio a otra persona.
- Agresión Activa-Pasiva: se refiere a la forma en que el agresor se implica en la agresión de forma activa o de forma pasiva.
- Agresión Directa-Indirecta: la agresión directa es directa sobre la víctima o se realiza a través de terceros (Richardson y Green, 2003).

Otros autores como Leymann (1990, 1996), describen distintas situaciones típicas de mobbing en el lugar de trabajo, que se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima, pudiendo distinguirse así entre mobbing vertical y mobbing horizontal. En el primer caso, el acosador y el acosado están en distinto nivel jerárquico o rango profesional, y dentro de este, puede diferenciarse mobbing descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador) o ascendente (la víctima tiene un estatus superior al del acosador); y en el segundo caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral.

La clasificación de violencia realizada por la California Division of Occupational Health and Safety (Cal/ OSHA) divide las situaciones de violencia en tres grupos en función de las personas implicadas y la relación entre ellas (Mejías et al., 2011):

- Violencia tipo I: Se caracteriza por que quienes llevan a cabo las acciones violentas no tienen ninguna relación con la víctima. Es decir, no existe trato comercial o de usuario entre el agresor y la víctima. Los casos más habituales se refieren a acciones con ánimo de robo. El mayor riesgo de sufrir este tipo de violencia lo tienen los establecimientos comerciales, bancos, lugares de almacenamiento de objetos valiosos, personas que trabajan con intercambio de dinero, taxistas, etc.
- Violencia tipo II: En estos casos existe algún tipo de relación profesional entre el causante del acto violento y la víctima. El primero puede ser quien recibe un servicio ofrecido por el lugar afectado por el hecho violento o que ofrece la propia víctima, como, por ejemplo, un cliente, un paciente o un consumidor. Normalmente, estos hechos violentos se producen mientras se ofrece el servicio: seguridad pública, conductores de autobús, personal sanitario, profesores, vendedores u otros trabajadores del sector público o privado que ofrecen servicios profesionales, públicos o privados.
- Violencia tipo III: En este tipo de violencia, el causante de la misma tiene algún tipo de implicación laboral con el lugar afectado o con algún trabajador concreto de tal lugar. Muchos son los escenarios que pueden plantearse en este grupo: un empleado actual o que ya no lo es, una relación personal entre ambos sujetos, como cónyuge, ex-cónyuge, pariente, amigos o con el lugar donde se realiza la acción violenta porque se tiene rencor u odio a ese lugar al que se le da un valor simbólico.

Otros autores, como Rodríguez-Caballeira et al. (2010) centran sus estudios en la parte psicológica de las agresiones que se pueden desarrollar en el lugar de trabajo. Así, proponen una clasificación dividida en seis categorías: el aislamiento, control y manipulación

de la información, control-abuso de las condiciones de trabajo (comportamientos agresivos indirectos relacionados con la manipulación y el control del entorno de trabajo), abusos emocionales a través de amenazas o humillaciones, descrédito profesional y devaluación del rol desarrollado en el lugar de trabajo (se consideran agresiones directas sobre las víctimas). Los resultados mostraron que el acoso laboral en su modalidad de forma directa de agresión tiene una mayor incidencia que las indirectas.

Analizando los diferentes intentos que se han realizado por acotar la violencia en el trabajo, se puede comprobar que buena parte de las aproximaciones al concepto han girado sobre tres aspectos (Berrios y López-Zafra, 2005):

- La naturaleza de las acciones, que diferencia entre actos encubiertos (acciones de sabotaje, escritos anónimos amenazantes o difusión de rumores) y actos abiertos (ataque físico verbal).
- El origen de los actos violentos, que distingue los actos internos (por trabajadores de la organización) y los actos externos (los que pueden darse entre trabajadores y terceros, o entre el personal y los clientes, pacientes, estudiantes, proveedores y la sociedad).
- El objeto o receptor de la violencia, ya que pueden darse actos dirigidos hacia objetos o elementos físicos de la organización y actos dirigidos hacia personas.

A continuación describiremos las 4 tipos de prácticas que evidencian lo expuesto hasta ahora en este apartado.

4.4.1 Acoso laboral

Son comportamientos que van dirigidos a intentar dañar física o psicológicamente a otra persona.

Según Pérez y Nogareda (1998), “la violencia en el trabajo incluye, además de las agresiones físicas, las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y de acoso. De hecho, y a pesar de la gravedad y notoriedad de las agresiones con resultado de muerte o de daños físicos a las personas, el problema de la violencia en el lugar de trabajo está, principalmente centrado en los abusos verbales y las amenazas, dado que se presentan como los más comunes”

El psicólogo Heins Leymann (1990) acuñó el término Mobbing, defendiéndolo como “una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma

sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo, con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir desmotivación”

Más tarde, en 1996, este mismo autor realiza una definición más operativa afirmando que “el mobbing conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o varios individuos contra otro, que resulta arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada a base de acciones de hostigamiento frecuente y persistente (al menos durante 6 meses). Debido a la frecuencia y duración de estas conductas hostiles, el maltrato sufrido se traduce en un suplicio psicológico, psicosomático y social”.

Entre las motivaciones más comunes que incitan a desarrollar este tipo de comportamientos se encuentran los celos profesionales, la envidia sobre las cualidades positivas de las personas, como la inteligencia, la capacidad de trabajo o el razonamiento, además de los rasgos diferenciales como la procedencia social, nivel cultural o profesional o características físicas peculiares (Riquelme, 2006).

Las prácticas más habituales que constituyen un ataque psicológico contra una persona son: discriminación o aislamiento, las amenazas e intimidaciones, el descrédito a la labor profesional y la devaluación del rol en el lugar de trabajo.

4.4.1.1 Discriminación o aislamiento

Para Rodríguez-Caballeira et al., (2010), el aislamiento consiste en restringir la interacción con los compañeros y separarlos en busca de su marginación o exclusión. Las manifestaciones de aislamiento pueden ser físicas, si se trata de separar físicamente a dos trabajadores, o sociales, cuyo fin es obstaculizar o impedir la comunicación entre la persona acosada y el resto de sus compañeros. Luna (2003) afirma que en algunos casos extremos, se niega el acceso a cualquier medio de comunicación (teléfono, fax, internet o sistemas de radio comunicación), lo que genera en la víctima una sensación de impotencia, ya que, al negarse el acosador a explicar su comportamiento, unido a la actitud que toman los compañeros de trabajo (sea respaldar al acosador o, por miedo o por indiferencia, no oponerse a él), la persona afectada no puede solucionar el problema por la vía del dialogo.

4.4.1.2 Amenazas e intimidaciones

Son acciones encaminadas a hostigar a la personas a través de amenazas contra la integridad física o psicológica.

Dentro de estas prácticas encontramos las faltas de respeto, humillaciones, insultos, difamaciones, rumores, provocaciones, acusaciones falsas, burlas o comentarios despectivos; entre las más comunes.

Los ataques a la vida privada son entendidos por Riquelme (2006) como aquellos que tienen el propósito de desacreditar en forma pública a la víctima, a través de la invención o la mala interpretación intencionada de sucesos o acontecimientos que corresponden a la privacidad de las personas, como pueden ser la situación matrimonial o de pareja, la historia familiar, problemas en la educación de los hijos o en el lugar donde reside.

En otros casos, las características personales de la víctima, como el tono de voz, discapacidad, edad, vestimenta, condición social, nivel educacional, pertenencia a algún grupo étnico, sus creencias religiosas o políticas, son habitualmente motivo de mofa o burla.

Las amenazas son la forma de acoso directo psicológico más utilizada por el acosador a través de gritos e insultos, ya sea para llamarle la atención por una falta cometida o para dirigirse a su víctima, no por su nombre, sino empleando un apodo que haga referencia a alguna característica denigrante o degradante (Riquelme, 2006).

4.4.1.3 Descrédito por la labor profesional

Se trata de dañar la reputación de la víctima menospreciando su trabajo, talento, experiencia, conocimiento y/o esfuerzo.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (Mejías, et al., 2011) destaca entre los distintos tipos de violencia que se recogen en la NTP 891, el descrédito de la capacidad laboral y el deterioro de las condiciones en las que se desarrolla en ejercicio profesional, siendo muy común en situaciones de acosos laboral que se prolongan en el tiempo y como forma de demostrar la incompetencia de una persona.

Se intenta impedir la expresión y relación con el resto para conseguir que el sufrimiento provoque su salida de la organización.

4.4.1.4 Devaluación del rol en el lugar de trabajo

Se trata de despreciar a la víctima en relación al cargo o función que desempeña en el lugar de trabajo. Entre las prácticas que se consideran en este tipo de ataque, se encuentra la infravaloración de la importancia del papel que desempeña el trabajador, aliviándole injustamente de sus responsabilidades o asignándole tareas inútiles, imposibles o de rango inferior a su categoría dentro de la organización (Rodríguez-Caballeira et al., 2010).

Para Barreiro (2008), además de los citados anteriormente, existen otros obstáculos al desarrollo profesional, haciendo mención especial de los siguientes:

- Condenar a un empleado al ostracismo (al “destierro laboral”), procurando que no encuentre ocupación alguna y sancionando sus iniciativas.
- Encomendar una cantidad de trabajo imposible de realizar o labores que exigen una competencia superior a la poseída.
- Alterar continuamente las funciones correspondientes a una persona.
- Saltarlo en la línea jerárquica, recabando información y dando instrucciones a un subordinado suyo.
- Establecer horarios inadecuados y ocultar útiles, herramientas o informaciones necesarias para la ocupación habitual.
- Infundir en la víctima el temor a errar.
- Denegar derechos o gratificaciones merecidas por el trabajador.
- Propiciar un trato desigual, sea en perjuicio del acosado, sea en su beneficio, en cuyo caso sufrirá el recelo de sus compañeros.
- Fomentar el control dual, en virtud del cual, tras encomendar idéntico trabajo a sendos empleados, se ensalza siempre el resultado obtenido por uno de ellos y se critica sistemáticamente el conseguido por el otro.
- Forzar al empleado a actuar contra su propia conciencia, manteniéndole permanentemente confuso respecto a cuáles son sus competencias o responsabilidades dentro de la empresa.
- Asignarle tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales, en las que es muy probable que fracase. Se intenta demostrar así su incompetencia.

4.4.2 Prácticas autodestructivas

El abuso de sustancias tóxicas para la salud de las personas, tales como las drogas y el alcohol, constituye un fenómeno presente actualmente en todos los lugares del mundo y entornos; y como no, también en el entorno laboral, y estas prácticas pueden tener consecuencias nefastas para el trabajador, sus compañeros y la propia organización.

Empresa y trabajadores deben estar concienciados e informados de la importancia de las condiciones de trabajo y los riesgos laborales que supone un abuso de sustancias tóxicas, puesto que tienen una gran influencia sobre el bienestar y la salud. En este sentido, el consumo excesivo de alcohol y drogas es de gran importancia, tanto por el daño personal físico y psicológico que el propio sujeto se causa como por las consecuencias o conflictos que puede ocasionar en el desempeño de su trabajo (Martínez et al., 2004).

Para estos autores, factores como el trabajo que desarrollan los individuos y el tipo de ocupación tienen gran influencia sobre el consumo de sustancias nocivas, existiendo un mayor riesgo en aquellas personas en las que el alcohol y las drogas son productos que producen o con los que comercian, es decir tienen facilidad para acceder a ellos, y también en el desarrollo de trabajos sometidos a niveles elevados de tensión o estrés, como ocurre en el caso del personal sanitario.

Según la Encuesta sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en el Ámbito Laboral en España 2007-2008 (OED, Observatorio Español sobre Drogas, Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad), la situación laboral, el sector de la actividad, la categoría profesional y las condiciones de trabajo (horarios de trabajo, turnos y tipos de jornada) pueden constituir patrones de consumo de alcohol de alto riesgo.

Así se podrían especificar algunas afirmaciones importantes:

- El consumo de alcohol es mucho mayor entre el sexo masculino que entre el femenino, independientemente del resto de factores.
- Los sectores más acusados son el sector primario, la hostelería y la construcción y los menos acusados el transporte, comercio o la industria.
- Para el factor de las condiciones de trabajo, los hombres con jornada reducida/media jornada tienen un mayor consumo de alcohol de alto riesgo y, en las mujeres, este tipo de consumo se concentra en jornada continua de tarde y jornada continua/rotatorio de noche.
- La condición de ser persona en activo o desempleada no tiene relación significativa con el consumo de alcohol de alto riesgo.

- En la categoría profesional, los cargos directivos y profesionales en los hombres son los más afectados (6,7%) mientras que, en el caso de las mujeres, se mantiene por debajo de un 3% en todas las categorías.
- El valor máximo se sitúa en 7,9% para varones que trabajan en el sector de la agricultura, ganadería, pesca o extracción y el mínimo es para las mujeres que desarrollan su trabajo en áreas como el transporte, la comunicación y los almacenes.

Accidentes laborales, disminución y deterioro de la productividad, mal ambiente de trabajo, absentismo o sanciones y despidos son temas de gran importancia entre empresarios y gerentes debido al elevado coste que supone atender, resolver y prevenir este tipo de conductas en el mundo laboral (Mandango, 2008). En el estudio sobre la incidencia de las drogas en el medio laboral de la Comunidad Valenciana 2005 (Navarro y Mejías, 2005), el 5,1% de los encuestados admite haber tenido problemas de salud física o psíquica, el 5,7% conflictos en el ámbito familiar, el 1,4% accidentes laborales, el 4% no acude al trabajo algún día y el 2,4% acusa una disfunción en el rendimiento laboral.

4.4.3 Uso de nuevas tecnologías. Internet

Internet constituye un medio de comunicación, interacción y organización social basado en una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos (Castells, 2001).

Este autor relaciona el uso de internet con “la economía de las empresas que funcionan con y a través de internet creando un nuevo modelo de organización empresarial”.

El uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) no solo plantea ventajas en el ámbito empresarial, sino también inconvenientes, como las numerosas formas que adopta el “Cibercrimen” en forma de actos delictivos utilizando los sistemas o redes informáticas y el intercambio de información. La cibrecriminalidad hace referencia a un “conjunto de actividades ilícitas cometidas al amparo del uso y abuso de las TIC's, poniendo en peligro o lesionando intereses o bienes jurídicos de naturaleza individual o amenazando la seguridad de los sistemas sociales (Oxman, 2013: pág 212).

Así que es necesario reconocer las ventajas que supone el uso masivo de tecnología tanto en el ámbito personal como profesional en la actualidad, pero el mayor inconveniente nace de la necesidad de establecer límites en el intercambio de información, salvaguardando los datos personales alojados en la red a través de la protección de la privacidad.

4.4.4 Acciones hostiles contra la organización

- Sabotaje

Deslealtad y falta de compromiso que deriva tanto de las relaciones interpersonales como de los errores en la estructura y jerarquía empresarial dentro de la propia organización.

En esencia, tanto el empleado como el empleador miran por sus propios intereses: la supervivencia a medio y largo plazo y la valoración de su conducta, así como la lealtad y el compromiso están relacionados con el entendimiento correcto de la jerarquía de valores puesto que la relación de trabajo no es precisamente una relación altruista (De Benito, 2005).

Skarlicki et al. (2008), en sus investigaciones sobre el comportamiento más negativo en las organizaciones, determinan que el sabotaje de los empleados es frecuentemente una reacción de los empleados descontentos que reciben algún tipo de maltrato.

En los estudios de Ambrose et al. (2002), se relaciona la injusticia como la causa más habitual que provoca sabotaje en la organización.

- Deshonestidad

La deshonestidad hace referencia a acciones como el robo o la sustracción de bienes de la empresa o del personal que en ella desarrolla su trabajo. Las empresas deben salvaguardar su patrimonio, ya sea monetario, tangible o intangible, ya que las pérdidas asociadas a estos actos pueden suponer una elevada cuantía.

Según las investigaciones de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE) en su informe Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014, se cuantifican las pérdidas que sufren las empresas por causa de robos en 50.000 dólares anuales, suponiendo casi un 9% de las nueve sub-categorías (manipulación, nómina y sueldo, fraude en los estados financieros, reembolso de gastos, facturación, "skimming" o pago recibido pero no registrado, dinero en mano, hurto en efectivo, corrupción y activos que no son efectivo) que forma la categoría de apropiación indebida.

- Corrupción

La corrupción en la organización hace referencia a todos aquellos comportamientos de fraude en el que los empleados hacen un mal uso de su influencia, violando su deber con la empresa con el fin de obtener un beneficio directo o indirecto. Estos actos son motivo de preocupación no solo para los empresarios, sino también para los gobiernos y otras instituciones no gubernamentales.

Argandoña (2000) considera actos de corrupción no solo los sobornos, sino también la extorsión, el chantaje, el clientelismo, el abuso de información privilegiada, el favoritismo, la mafia, el desvío de fondos y el blanqueo de dinero.

Investigaciones como la creada por la organización Transparency International tratan de evaluar y crear conciencia sobre la corrupción, colaborando con gobiernos, empresas y la sociedad civil y desarrollando medidas efectivas para combatirla.



5. Resultados

- Casos reales

Para este apartado veremos dos casos reales; y que mejor que dos casos vividos en propia persona en dos organizaciones: una claramente del tipo saludable y la otra, tóxica.

- Organización saludable: Industria de productos de higiene personal femenina

Es esta multinacional una organización con claro enfoque hacia el empleado, sea del estatus laboral que sea. Tienen una política definida y unos procesos bien gestionados.

Nada más entrar una incorporación, se le presenta el entorno social de la organización, como su historia y sus objetivos a corto, medio y largo plazo; luego se presenta el entorno físico, para continuamente iniciar tu iniciación formándote en prevención de riesgos laborales para cualquier tipo de acción (llegando a estar penalizado subir una escalera sin agarrarte al pasamanos, por ejemplo). Para que el aprendizaje de estos mecanismos basados en la prevención, la política de la organización es premiar las actitudes y acciones positivas, castigando las negativas solo por reiteración.

El salario es totalmente acorde al trabajo realizado, y es un muy buen salario, por encima del salario medio de las industrias de la zona.

Otro de sus pilares base con la comunicación, tanto horizontal como vertical. En la horizontal el objetivo siempre es el trabajo en equipo, la colaboración entre compañeros, incluidos los líderes y superiores de rango; y en cuanto a la comunicación vertical siempre se fomenta que el empleado de inferior rango comente directamente posibles soluciones, como posibles problemas a los empleados de superior rango, incluidos mandos directivos.

Características por puntos:

- Sistema de prevención de riesgos integral en toda la organización, todos los individuos que forman parte de ella lo interiorizan y lo explican a los recién llegados. Incluidos mandos directivos; todos los individuos sin distinción alguna.
- Formación continua, mediante reuniones presenciales u online.

- Trato cercano entre todos los empleados, sean del rango que sea. Incluso la gran mayoría de empleados de rango superior visten igual que los de menor rango, y participan activamente en tareas codo con codo con los operarios.
- Fomento de la salud a todos los niveles y de manera constante.
- Relaciones laborales imaculadas, siempre abonando salarios a tiempo, incluso posibles equivocaciones son abonadas a empleados que llevan tiempo fuera de la organización.
- Dotación de epis a los operarios al día siguiente de solicitarlos.
- Constante mejora de las instalaciones.
- Gran conciencia ambiental, junto con la prevención de riesgos laborales; son las dos premisas claras de esta organización.
- Actividades de socialización entre compañeros, en horario laboral y costeados todo por la empresa.

- Sistemas informáticos preparados para que cualquier individuo registre cualquier fallo o mala actuación dentro de la organización, para así poder solventarla lo antes posible.

Esta organización marca su pauta en que el mayor activo que tiene son sus empleados.

Con todo lo citado dicha organización consigue ser ejemplo de organización saludable, con una plantilla involucrada, y los resultados son accidentes casi 0, bajos niveles de absentismo, de rotación, alta productividad y alta calidad del producto. El futuro de dicha empresa está asegurado a medio y largo plazo.

Como experiencia propia es muy agradable, sentir que tus mandos superiores se preocupan por ti, y que la organización en sí funciona como un ente con personalidad propia y una política definida y claramente enfocada a la calidad de vida y salud del empleado.

- Organización tóxica: Gran superficie de hipermercado

En cambio, la experiencia en este tipo de organización es francamente muy desagradable. Es el ejemplo perfecto de multinacional que alcanza cotas altas de mercado gracias a políticas gubernamentales que lo permiten. No hay ningún tipo de

preocupación por el empleado. El único objetivo de esta es fomentar el máximo de trabajo barato para así obtener más beneficios.

Es una empresa donde los trabajadores no tienen ninguna motivación, simplemente poder seguir pagando facturas y malviviendo con esos salarios irrisorios. Los mandos medios y altos tienen, en general y con contadas excepciones, objetivos puramente egoístas.

No hay política interna de organización alguna, se desconfía de cualquier empleado y se le vigila. Incluso se le engaña con tretas legales para, por ejemplo, no pagar horas extras, o no dotar de epis necesarios a los empleados.

Las formaciones en prevención de riesgos laborales las hacen los mandos medios, para que los operarios no pierdan ni un minuto de la tarea que se le ha encomendado.

Características por puntos:

- Inexistencia de políticas de prevención de riesgos laborales ni de buen hacer con el medio ambiente.
- Engaño sistemático al empleado y desconfianza de este.
- Inexistentes canales de comunicación, ni objetivos de trabajo en equipo.
- Única finalidad es reducir plantilla, salarios y aumentar así los beneficios.
- Plantilla desmotivada, servicio al cliente muy deficiente

Esta empresa solo consigue salir adelante en el corto plazo por la falta de inspecciones laborales, los tiempos de crisis que nos envuelven y que hacen que cualquier persona sin recursos acepte cualquier condición. Sus beneficios en el corto plazo se reducen a lo expuesto anteriormente y conseguir grandes acuerdos con proveedores.

6. Conclusiones generales

Visto y analizado todo anteriormente expuesto, las prácticas tóxicas constituyen hoy en día una de las cuestiones más preocupantes en el mundo empresarial actual. Es necesario atender a sus causas y eliminarlas de raíz sus consecuencias negativas si el objetivo es conseguir una organización saludable.

Para ello es necesario analizar cuáles son sus elementos fundamentales; no solo los líderes tóxicos, sino sus seguidores susceptibles y la suma de ambos creando entornos propicios para que valores culturales incorrectos florezcan.

Las cuatro prácticas tóxicas más extendidas en la actualidad son el acoso laboral, las prácticas autodestructivas, el uso de las nuevas tecnologías y las acciones hostiles contra la organización. Y es debido al panorama actual laboral y la constante época de cambio que vivimos.

Ignorar la presencia de estas prácticas acarrea consecuencias graves como enfermedades profesionales y no profesionales, accidentes laborales, altos niveles de absentismo, sanciones a empleados y empresas, despidos, disminución y deterioro de la productividad, alta rotación del personal y formación de nuevos empleados, etc. El conjunto de la organización debe establecer medios eficaces para atender, resolver y prevenir este tipo de conductas en el mundo laboral. No resolverlas puede suponer graves inconvenientes como pérdidas de capital humano, aumento de gastos y desprestigio empresarial.

Conseguir lo contrario, una organización saludable debe ser el objetivo. Para ello se deben llevar a cabo prácticas dirigidas a la mejora de la salud de los empleados y prácticas internas cuyo objetivo sea el conjunto. Desarrollar actuaciones para mejorar el bienestar de los empleados y a la vez mejorar y reforzar el compromiso con la organización a través de la participación de los trabajadores y gerentes, en una visión única de conjunto.

El éxito de una organización saludable ya no solo radica en la consecuencia de beneficios y de alto rendimiento, sino que cobra gran importancia la salud de la organización, y esto queda reflejado en la satisfacción de los clientes y en la mejora de la productividad.

El capital humano es el nexo de unión de toda organización y la pieza angular y fundamental para que el sistema funcione y alcanzar los objetivos sea una meta real y alcanzable.

Todos los modelos de organización saludable que hemos analizado se fundamentan en el bienestar físico y psicosocial de los empleados creando un ambiente idóneo para conseguir

beneficios y dirigirse a la excelencia. En resumen, es un proceso de mejora continua que implica tanto a directivos como empleados.



7. Bibliografía

ACOSTA, H., SALANOVA, M. LLORENS, S. (2011): “¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional”, *Ciencia y Trabajo*, vol. 13, nº41, pp. 125-134.

AL-ZU'BI, H. A. (2010): “A study of relationship between organizational justice and job satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, vol.5, nº12, pp. 102-109.

AMBROSE, M. L., SEABRIGHT, M. A., Y SHMINKE, M. (2002): “Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 89, nº1, pp. 947-965.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2012): *Creating a Psychologically Healthy Workplace*.

ARGANDOÑA, A. (2000): “Corrupcion: El punto de vista de las empresas”, (No. D/422) IESE Business School.

ASHFORTH, B. E. Y ANAND, V. (2003): “The normalization of corruption in Journal of Managerial Psychology”, vol. 18, nº4, pp.282-304.

BEER, S. (1994): “Brain of the Firm”, Second Edition. John Wiley and Sons Ltd. Chichester.

BARREIRO, G. (2008): “Las enfermedades del trabajo: nuevos riesgos psicosociales y su valoración en el derecho de la protección social”, Secretaría del Estado de la Seguridad Social, MTAS.

BERRIOS, M. P. T LÓPEZ-ZAFRA, E. (2005): “Violencia en el trabajo”. Jaén: Ediciones del Lunar.

BOYNE, G. A. Y MEIER, K. J. (2009): “Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance”, *Administration & Society*, vol. 40, nº 8, pp. 799-824.

BUSS, A. H. (1961): “The psychology of aggression”, Wiley, New York.

CANADÁ, NQI. (2007): *Canadian Healthy Workplace*.

CANADÁ, NQI. (2007): *Canadian Framework for Business Excellence*.

CARAVEO, M. D. C. S. (2004): “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, nº27, pp.78-82.

CARRASCO, M. A. Y GONZÁLEZ, M. J. (2006): “Aspectos conceptuales de la agresión: definición y modelos explicativos”, *Acción Psicológica*, vol. 4, nº2, pp. 7-38.

CASTELLS, M. (2001): "Internet y la sociedad red", La Factoría, nº14-15.

CASTRO, A. (2006): "Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción", Anales de psicología, vol. 22, nº 1, pp. 89-97.

CORBETT, D. (2004): "Excellence in Canada: Healthy organizations-achieve results by acting responsibly", Journal of Business Ethics, vol. 55, nº 22, pp. 125-133.

CONTRERAS, F. (2008): "Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación", International Journal os Psychological Research, vol. 1, nº2, pp. 64-72.

DAY, D. (2014): "The Oxford handbook of leadership and organizations", Oxford University Press.

DE BENITO, C. (2005): "Reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa", Capital Humano, nº 188, pp. 26-38.

DE FARÍA, L. D. C. P. (2011): "Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica", Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, nº51, pp. 468-503.

EXCELLENCE MODEL (EFQM). (S/F): The EFQM Excellence Model.

EUROPEAN NETWORK FOR WOEKPLACE HEALTH PROMOTION. (1999)

FROST, P. J. (2003), P. J. (2003): "Toxic emotions t work: How compassionate managers handle pain and conflicto", Harvard Business Press.

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD (FUNDIBEQ) (2005): Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

GIMENO, M. Á., GRANDÍO, A., Y MARQUÉS, A.I. (2013): "El cambiante mundo de las organizaciones. Hacia una organización saludable", Revista Internacional de Organizaciones, nº 10, pp. 41-63.

GLAD, B. (2002): "Why tyrants go too far: Malignant narcissim and absolute power", Political Psychology, vol-23, nº1, pp. 1-2.

GRANDÍO BOTELLA, A., MARQUÉS MARZAL, A.I., Y GIMENO NAVARRO, M. Á. (2012): "Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia". Contabilidad y Negocios, vol.7, nº13, pp. 43-58.

GOUDARZVANDCHEGINI, M., GILANINIA, S., Y ABDESONBOLI, R. (2011): "Organizational justice and organizational citizenship behavior case study: Rasht public hospitals", International Journal os Business Administration, vol. 2, nº4, pp. 42-49.

HIGGINS, E. T. (1997): "Beyond pleasure and pain", *American psychologist*, vol. 52, nº12, pp. 1280-1300.

HINESTROZA, M. P. G., Y TORRES, C. E. T. (2012): "Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio", *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, nº37, pp. 132-155.

HINRICHS, G. (2009): "Organic Organizational Design", *OD Practitioner*, vol. 41, nº2, pp. 4-11.

HUNT, J., BOAL, K., Y DODGE, G. (1999): "The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership". *Leadership Quarterly*, nº10, pp. 423-448.

IVANCEVICH, J. M., Y DEFRANK, R. S. (1998): "Stress on the job: An executive update", *The Academy of Management Executive*, nº12, pp. 55-66.

JONES, S. (1996): "Collaborative management development pays off", *Management Development Review*, vol.9, nº7, pp. 27-31.

KAISER, R. B., Y HOGAN, R. (2007): "The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline", *Leadership and management*, vol. 4, pp. 173-195.

LEYMANN, H. (1990): "Mobbing and psychological terror at workplaces", *Violence and victims*, vol.5, nº2, pp. 119-126.

LEYMANN, H. (1996): "The content and development of mobbing at work", *European journal of work and organizational psychology*, vol5, nº2, pp. 165-184.

LIGON, G. S., HUNTER, S. T., Y MUMFORD, M. D. (2008): "Development of outstanding leadership: A life narrative approach", *The Leadership Quarterly*, vol. 19, nº3, pp. 312-334.

LIKERT, R. Y GIBSON, J. (1986): "Nuevas formas para solucionar conflictos". Trillas, México.

LIPMAN-BLUMEN, J. (2005): "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches". *Ivey Business Journal*, vol.69, nº3, pp. 1-40.

LUNA, M. (2003): "Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing)", Editorial GPS Madrid, España.

LUTHANS, F., PETERSON, S. J., Y IBRAYEVA, E. (1998): "The potential for the "dark side" of leadership in post communist countries", *Journal of World Business*, vol. 33, nº2, pp. 185-201.

MACCOBY, M. (2000): "Narcissistic leaders, the Incredible Pros, the Inevitable Cons", Harvard business review, vol. 78, nº1, pp. 68-74.

OED. Observatorio Español sobre Drogas, Comisión Nacional de Prevención y Tratamiento de Drogodependencias en el Ámbito Laboral, Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2010): "Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo", Suiza.

OXMAN, N. (2013): "Estafas informáticas a través de Internet: acerca de la imputación penal del phishing y el pharming", Revista de derecho (Valparaíso), nº41, pp. 211-262.

PADILLA, A., HOGAN, R., Y KAISER, R. B. (2007): "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments", The Leadership Quarterly, vol. 18, nº3, pp. 176-194.

PÉREZ BILBAO, J. Y NOGAREDA CUIZART, C. (1998): "Violencia en el lugar de trabajo", Nota Técnica Preventiva 489, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

PRITCHARD, R. D., Y KARASICK, B. W. (1973): "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", Organizational behavior and human performance, vol. 9, nº1, pp. 126-146.

REED, G. E. (2004): "Toxic leadership", Military Review, vol.84, nº4, pp. 67-71.

RICHARDSON, D.S. Y GREE, L.R. (2003): "Defining direct and indirect aggression: the Richardson conflict response questionnaire", International Review of Social Psychology, nº16, pp. 11-30.

RIQUELME, A. (2006): "Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo", Ciencias Sociales Online, vol.3, nº2, pp. 39-57.

RODRÍGUEZ- CARBALLEIRA, A., ESCARTÍN, J., VISAUTA, B., PORRÚA, C. Y MARTÍN-PEÑA, J. (2010): "Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A Delphi survey", The Spanish Journal of Psychology, nº13, pp. 297-308.

ROSENTHAL, S. A., Y PITTINSKY, T. L. (2006): "Narcissistic leadership", The Leadership Quarterly, vol. 17, nº6, pp. 617-633.

SHAIN, M., Y KRAMER, D. M. (2004): "Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence", *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 61, nº7, pp. 643-648.

SCOTT, W. (2003): "Organizations: Rational, Natural and Open Systems", 5ªed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

SCOTT, W. (2005): "Organizaciones: características duraderas y cambiantes", *Gestión y política pública*, vol. 14, nº3, pp. 439-463.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMÁ, V., Y BAKKER, A. B. (2002): "The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, nº3, pp. 71-92.

SALANOVA SORIA, M. (2008): "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº58, pp. 18-23.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., Y MARTÍNEZ, I. M. (2012): "We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model", *Group Organization Management*, vol. 37, nº6, pp. 785-822.

SALANOVA, M., Y SCHAUFELI, W. (2009): "El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión", Madrid: Alianza Editorial.

SHAMIR, B., Y EILAM, G. (2005): "'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development", *The Leadership Quarterly*, vol.16, nº3, pp. 395-417.

SAKRLICKI, D. P., VAN JAARSVELD, D. D., Y WALKER, D. D. (2008):

"Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage". *Journal of Applied Psychology*, vol.93, nº6, 1335-1347.

STRANGE, J., Y MUMFORD, M. (2002): "The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership", *Leadership Quarterly*, nº13, pp. 343-377.

TAYABAS, J. M. T., Y GALICIA, F. A. (2005): "Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización, Enseñanza e investigación en Psicología, vol. 10, nº2, pp. 295-309.

TARRIDE, M., ZAMORANO, A., VARELA, N., Y GONZÁLEZ, M. J. (2008): "Healthy Organizations: toward a diagnostic method". *Kybernetes*, nº97. Pp. 1120-1150.

UNITED STATES OF AMERICA, NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (1987): "The Baldrige Performance Excellence Program.

VAN QUAAQUEBEKE, N., ZENKER, S., YECKLOFF, T. (2009): "Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices", *Journal of Business Ethics*, vol.89, nº3, pp. 423-431.

WILLIAMS, D. F. (2005): "Toxic leadership in the US Army", *Army war coll Carlisle barracks pa*.

WILSON, M. G., DEJOY, D. M., VANDERBERG, R.J., RICHARDSON, H.A. AND MCGRATH, A.L. (2004): "Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº77, pp. 565-588.

YBEMA, J. F., Y VAN DEN BOS, K. (2010): "Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective", *Social science medicine*, vol.70, nº10. Pp. 1609-1617.

YOUSSEF, C. M., Y LUTHANS, F. (2007): "Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience", *Journal of Management*, vol. 33, nº5, pp. 774-800.

YUKL, G. A. (1999): "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories", *Leadership Quarterly*, nº10, pp. 285-305.

ZAPATA, G. (2006): "Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica", *Revista Compendium*, vol. 9, nº16, pp. 67-82.