

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS TÓXICAS:
¿CÓMO COMBATIRLAS?**

AUTOR: PABLO GARCÍA CUESTA

DIRECTORES: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

SANDRA VALLE ÁLVAREZ

JULIO, 2014

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. FACTORES TÓXICOS: CONCEPTOS BÁSICOS | 7 |
| 1.1. Definición de prácticas tóxicas | 7 |
| 1.2. Definición de salud organizativa | 10 |
| 2. IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS | 12 |
| 2.1. El triángulo tóxico | 12 |
| 2.1.1. Líderes tóxicos | 13 |
| 2.1.1.1. Tipos de líderes tóxicos | 14 |
| 2.1.1.2. Factores que provocan comportamientos tóxicos en los líderes | 21 |
| 2.1.2. Trabajadores sumisos o tóxicos | 23 |
| 2.1.3. Cultura organizativa disfuncional | 26 |
| 2.2. Tres prácticas organizativas tóxicas | 28 |
| 2.2.1. <i>Mobbing</i> (acoso laboral) | 28 |
| 2.2.2. <i>Burnout</i> (síndrome del quemado) | 30 |
| 2.2.3. Acoso sexual | 32 |
| 3. ERRADICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS | 34 |
| 3.1. Una primera aproximación: El efecto choque | 35 |
| 3.2. Implementación de un modelo para combatir las prácticas tóxicas | 36 |
| 3.3. Metodología para la erradicación de prácticas tóxicas | 38 |
| 3.3.1. Pasos a seguir para erradicar el liderazgo tóxico | 38 |
| 3.3.1.1. Selección de los líderes adecuados | 38 |
| 3.3.1.2. Cohesión del equipo de liderazgo | 43 |
| 3.3.1.3. Reuniones eficientes | 48 |
| 3.3.1.4. Tolerar a un líder tóxico | 50 |
| 3.3.1.5. Análisis desde la perspectiva del líder tóxico | 52 |
| 3.3.2. Pasos a seguir para erradicar trabajadores tóxicos | 53 |
| 3.3.2.1. Cómo lograr empleados más comprometidos y satisfechos | 55 |
| 3.3.2.2. Erradicación del <i>burnout</i> , <i>mobbing</i> y acoso sexual | 58 |
| 3.3.2.3. Cómo despedir a un empleado tóxico | 60 |
| 3.3.3. Implementación de una cultura organizativa saludable en la compañía | 62 |
| 3.3.3.1. Establecimiento de unos valores adecuados para la compañía | 63 |
| 3.3.3.2. Potenciar los valores definidos por la alta dirección | 64 |

| | |
|---|----|
| 4. BENEFICIOS DE TRABAJAR EN UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE | 67 |
| 5. TESTIMONIOS DE EMPLEADOS DE EMPRESAS TÓXICAS | 69 |
| 6. POTENCIALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 72 |
| CONCLUSIONES | 73 |
| ANEXO: CUESTIONARIO | 78 |
| BIBLIOGRAFÍA | 85 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Diferencias entre una empresa tóxica y una empresa centrada en el equipo | 9 |
| Tabla 2: Comportamientos irritantes llevados a cabo por los empleados | 26 |
| Tabla 3: Medidas tomadas por las empresas para reducir comportamientos tóxicos | 34 |
| Tabla 4: Dimensiones de la personalidad de un individuo | 48 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: El triángulo tóxico | 13 |
| Figura 2: Factores que contribuyen a que un líder se comporte de forma tóxica | 21 |
| Figura 3: Cómo crear un equipo de liderazgo cohesivo | 44 |
| Figura 4: Comportamientos influyentes en satisfacción organizativa de los individuos | 55 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la presencia de prácticas organizativas tóxicas es habitual en muchas empresas. Debido a las repercusiones negativas que estas prácticas pueden acarrear, en especial si son llevadas a cabo por trabajadores que ocupan posiciones de poder, su estudio está recibiendo cada vez mayor atención. Las empresas han comenzado a ser conscientes de los beneficios económicos que puede generar la eliminación de este tipo de prácticas en su seno, así como la implantación de un sistema que cuente con las aportaciones de un personal comprometido y satisfecho con la empresa para la que trabaja.

El presente trabajo pretende unirse a los esfuerzos realizados, tanto por académicos como por profesionales, para detectar primero y erradicar después este grave problema en las empresas. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

- Revisar la literatura existente en torno a las prácticas organizativas tóxicas.
- Identificar aquellos factores que se consideran tóxicos o pueden contribuir a que una empresa presente unos mayores niveles de toxicidad.
- Elaborar un método que permita eliminar esas prácticas tóxicas e implementar un modelo saludable.
- Construir un cuestionario que pueda ser utilizado por las empresas para medir sus niveles de toxicidad.

Con estos propósitos en mente, el trabajo se estructura como sigue. En una primera parte, llevando a cabo una revisión de la literatura existente, se definen los diferentes conceptos relacionados con la temática y se identifican aquellos factores que contribuyen a que se produzcan unos mayores niveles de toxicidad en las empresas. El punto de partida para ello es el análisis de la teoría del triángulo tóxico, la cual establece que los niveles de toxicidad en las empresas giran alrededor de tres elementos básicos: líderes tóxicos, trabajadores sumisos o tóxicos y cultura organizativa disfuncional. Asimismo, se lleva a cabo un análisis sobre algunas de las principales prácticas tóxicas que pueden darse en las organizaciones, como el acoso laboral (*mobbing*), el acoso sexual o el síndrome del trabajador quemado (*burnout*).

En una segunda parte, basándose en las teorías desarrolladas por diferentes autores, se proponen una serie de métodos para corregir las desviaciones tóxicas que pueden darse en una organización e implementar un modelo saludable dentro de la misma.

Finalmente, y con base en el análisis anterior, se elabora un cuestionario, cuyo propósito es medir la mayor o menor necesidad de corregir prácticas tóxicas dentro de una empresa. Esta última parte también incluye las conclusiones derivadas de un seguimiento en prensa, localizando casos en los que la erradicación de prácticas tóxicas ha supuesto un factor clave para la mejora del bienestar de los empleados.

CAPÍTULO 1. FACTORES TÓXICOS: CONCEPTOS BÁSICOS

A modo de introducción, a continuación se plantean algunas de las principales definiciones existentes en torno al concepto de práctica tóxica y salud organizativa.

1.1. DEFINICIÓN DE PRÁCTICA TÓXICA

Dar una definición clara de lo que es una práctica tóxica o disfuncional es realmente complejo debido a la amplitud de aspectos que ésta abarca.

En un intento de recoger dicha complejidad, Gilbert *et al.* (2012) consideran, basándose en diferentes estudios, que una empresa puede considerarse tóxica si:

- 1- El rendimiento mediocre es recompensado sobre el resultado basado en méritos (Colligan y Higgins, 2006).
- 2- Los empleados evitan desacuerdos con sus superiores por miedo a las represalias (Jones, 1996), siendo esto debido, especialmente, a la falta de confianza o la falta de comunicación entre la dirección y los empleados.
- 3- Las agendas personales tienen más relevancia que el buen desarrollo de la empresa a largo plazo (Atkinson y Butcher, 2003). Es decir, los trabajadores anteponen los intereses personales a los objetivos de la empresa.
- 4- Los gerentes se encuentran siempre en el límite y pierden los nervios con frecuencia. Esto conduce a que se genere una mayor tensión en el entorno de trabajo y que esa presión se transmita a los trabajadores, generando un ambiente de trabajo tóxico y totalmente inadecuado para el desarrollo de las diferentes funciones dentro de la organización.
- 5- Los nuevos gerentes no permanecen mucho tiempo y la rotación de empleados es elevada. Debido a los altos niveles de toxicidad, los empleados no tóxicos no suelen permanecer mucho tiempo en la empresa y buscan otras opciones de empleo.
- 6- Los empleados son tratados más como obligaciones financieras que como activos (Macklem, 2005). Esto genera que los trabajadores no se consideren reconocidos dentro de su trabajo, con las consiguientes repercusiones negativas sobre la motivación de los mismos.

- 7- Los jefes tienen berrinches frecuentemente, demandas no razonables, gritan y usan obscenidades.

En la tabla recogida a continuación (Tabla 1), aparecen de manera resumida las consecuencias derivadas de un liderazgo tóxico *versus* las derivadas de un liderazgo centrado en los trabajadores. Varios de los puntos desglosados en esta tabla serán analizados a lo largo de los diferentes apartados de este estudio.

| | Tóxica | Centrada en el trabajador |
|---------------------------------|--|--|
| Resolución de conflictos | Se frena el conflicto en todo momento. | Las diferencias son discutidas abiertamente por todos los empleados, el diálogo es la norma. |
| Cultura organizativa | Se busca constantemente la aceptación de los superiores y de los grupos de poder dentro de la organización. | Comunidad y sentido de pertenencia a la compañía; sensación de seguridad; reconocimiento y mejora. |
| Interacción | Arrogancia, se dan órdenes en lugar de pedir retroalimentación, la cual solo ocurre de arriba abajo en la escala jerárquica. | Discurso respetuoso entre los profesionales; se solicitan frecuentemente sus puntos de vista y opiniones; estructura horizontal en lugar de jerárquica. |
| Directivos | Jefes que actúan como “perros guardianes”, microgestión y una gran cantidad de reglas y restricciones rígidas. | Humildad; entrenadores que dirigen a otros con circunspección; se solicita la opinión de otros. |
| Selección y promoción | Existe el amiguismo y un énfasis indebido en la adulación. | Se basa en la mejora continua en la realización de sus funciones, el desarrollo personal, así como un historial de dominio de las relaciones y el trabajo. |
| Evaluación | Se producen reprimendas sin investigación previa, episodios degradantes y la evaluación se basa en criterios subjetivos que dan a los gestores espacio para maniobras políticas. | Discusiones que se centran en la mejora de las fortalezas de los empleados, basadas en los contratos prefijados y unos criterios específicos de promoción. |
| Cambio organizativo | Los individuos se adaptan a un conjunto de políticas inflexibles y actitudes insensibles hacia el cambio, se busca preservar el status quo. | Se trata de modelos que continuamente se regeneran en respuesta a las condiciones medioambientales y las amenazas externas; los empleados se pueden expresar abiertamente. |

*Tabla 1: Diferencias entre una empresa tóxica y una empresa centrada en el equipo
(Gilbert et al., 2012)*

Si bien no existe una definición concreta y única del concepto de práctica tóxica, basándonos en la información expuesta anteriormente en este trabajo, proponemos la siguiente:

“Se entiende por práctica tóxica toda actividad o actitud que tiene repercusiones no solo sobre el bienestar de los empleados en su entorno de trabajo, sino también sobre el desempeño de la empresa en su conjunto, contribuyendo a que se genere dentro de la misma un estado generalizado de malestar.”

1.2. DEFINICIÓN DE SALUD ORGANIZATIVA

Hasta ahora hemos hablado de aquellos conceptos que se consideran tóxicos dentro de una empresa, sin embargo, igualmente interesante resulta analizar aquellos factores y conceptos que componen el polo opuesto de estas prácticas, con esto nos referimos a aquellos comportamientos que contribuyen a que exista un modelo más saludable dentro de la empresa y que componen lo que comúnmente se denomina salud organizativa. Las empresas centradas en las personas y en sus equipos serían ejemplos de empresas que gozan de una buena salud organizativa.

El estudio de la salud organizativa recibe cada vez mayor atención por parte de los investigadores, ya que supone abordar los problemas subyacentes que van más allá de las áreas funcionales (marketing, finanzas, producción, etc.) para abarcar la empresa en su conjunto.

A pesar de que los orígenes de un concepto tan amplio como la salud organizativa no son fáciles de encontrar, podemos considerar que sus inicios se encuentran en la psicología industrial, por ser ésta la primera rama de la psicología que estudió el factor emocional en el entorno laboral.

Hugo Münsterberg (1913) sentó las bases de esta rama, partiendo de los postulados efectuados por el Taylorismo y haciendo énfasis en las carencias de este movimiento en cuanto a lo que aspectos humanos se refiere. Münsterberg fue el primer autor en investigar factores de rendimiento en función de la monotonía, la fatiga, la atención y el impacto del resto de los componentes del grupo sobre la eficiencia de los trabajadores.

A partir de estas primeras aportaciones, se desarrollaron otras ramas, como la psicología del trabajo, la cual profundizó en los aspectos emocionales de los trabajadores y en qué

medida tales factores afectan a su rendimiento, hasta llegar a la situación actual, en que el estudio de esta clase de comportamientos tiene cabida tanto en la psicología como en la ciencia económica.

Al igual que para el caso de las prácticas tóxicas, no existe una definición universal de salud organizativa. Varios autores han tratado de abordar el concepto desde diversas perspectivas. Así, Fordyce y Weil (1971) plantean un símil entre las características del ser humano saludable y las que debe tener una empresa que goza de una buena salud organizativa. Estos autores consideran que el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios y sugieren que una organización sana debería presentar rasgos similares. Por otro lado, Spielberg (1992) relaciona el concepto de salud organizativa con las condiciones adecuadas del lugar de trabajo, afirmando que la salud organizativa busca crear un lugar mejor para trabajar.

Actualmente, uno de los mayores promotores del concepto de salud organizativa y de la identificación y erradicación de prácticas tóxicas es Patrick Lencioni, el cual, a través de sus publicaciones, se ha convertido en uno de los máximos representantes o “gurús” de este concepto. Lencioni (2013) considera una organización saludable como aquella que es íntegra, consistente y completa y en la cual su gestión, operaciones, estrategias y cultura encajan, van a la par y son coherentes.

Una vez que hemos definido la toxicidad y la salud organizativa como dos caras de la misma moneda, a continuación, describiremos cómo una empresa puede identificar las posibles prácticas tóxicas presentes en ella.

CAPITULO 2. IDENTIFICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS

En este capítulo se lleva a cabo un análisis de todos aquellos elementos que influyen significativamente en los niveles de toxicidad registrados en una compañía y se describen algunas de las prácticas tóxicas más habituales.

2.1. EL TRIÁNGULO TÓXICO

A la hora de determinar si una empresa es tóxica o no, se deben tener en cuenta un conjunto de variables. En este sentido, la teoría del triángulo tóxico, analizada en este apartado, nos permite abarcar todas esas variables, considerándose, por tanto, un marco teórico adecuado.

Uno de los elementos que ha recibido más atención por parte de los académicos a la hora de analizar la toxicidad de una empresa es el comportamiento de los líderes de la misma. La existencia de un liderazgo tóxico, teniendo en cuenta que el liderazgo es un proceso por el cual un líder afecta a las percepciones, comportamientos y sentimientos de los empleados (Humphrey, 2002; Pirola-Merlo *et al.*, 2002), influye significativamente en los niveles de toxicidad registrados en una compañía.

No obstante, es preciso reconocer que un líder, por sí solo, no tiene la capacidad para lograr que la toxicidad se propague por la organización, sino que tiene que contar con unos seguidores que toleren esa toxicidad.

Partiendo de la consideración inicial de que la toxicidad empresarial no es provocada exclusivamente por la existencia de un líder tóxico, Padilla *et al.* (2007) desarrollan la teoría del “triángulo tóxico” (Figura 1). Esta teoría diferencia tres elementos generadores de la toxicidad empresarial: líderes tóxicos, trabajadores sumisos o tóxicos y cultura empresarial.

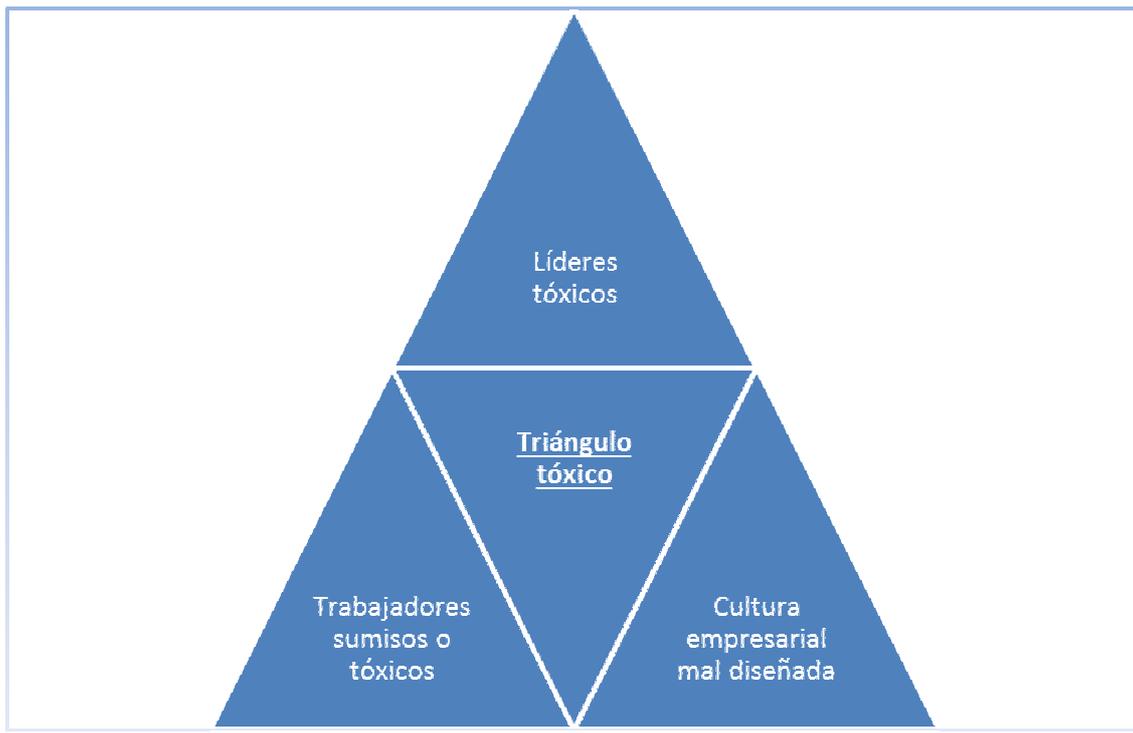


Figura 1. El triángulo tóxico (Padilla et al., 2007)

2.1.1. Líderes tóxicos

La mayoría de los estudios se centran en los aspectos positivos, es decir, en todo aquello que hay que tener en cuenta para ser un “buen” líder, prestándose menos atención a los efectos negativos o repercusiones negativas de las actuaciones de un “mal” líder.

En este apartado, se recoge una revisión de las principales teorías en torno a los diferentes tipos y comportamientos de líderes tóxicos y a la repercusión que dichos comportamientos tienen sobre los niveles de toxicidad de las compañías.

Como se ha señalado, la mayoría de los estudios se centran en buscar aquellas características que definen al líder eficiente y constructivo (Kelloway *et al.*, 2006), mientras que las características que describen a los líderes disfuncionales no han sido tan analizadas (Baron, 1989; Conger, 1990; Frost, 2004; Tepper, 2000). Sin embargo, cada vez crece más el interés por este liderazgo destructivo, siendo dos los motivos o causas fundamentales (Griffin y López, 2005):

1. El aumento de prácticas tóxicas en las empresas.
2. El considerable impacto que estas tienen en las organizaciones.

2.1.1.1. Tipos de líderes tóxicos

Existen varios estudios que plantean diferentes tipologías de líderes tóxicos, como los realizados por Frost (2004), Lubit (2004) o Lipman-Blummen (2005). Partiendo de estos estudios, hemos elaborado una clasificación propia de los diferentes tipos de líderes tóxicos que pueden localizarse en el panorama empresarial, presentando la misma a continuación:

1. Líder insensible.
2. Líder arrogante.
3. Líder controlador.
4. Líder incompetente.
5. Líder inseguro.
6. Líder saturado.
7. Situaciones inevitables.

Líder insensible. El problema que se presenta con algunos directivos es su falta de inteligencia emocional y de empatía (Frost, 2004). Es decir, no son capaces de entender las emociones de sus subordinados y no disponen de las habilidades necesarias para medir el impacto que tienen sus acciones sobre los demás. Esto puede acarrear que situaciones o decisiones sean vistas de forma diferente por los trabajadores y les generen desconfianza, rencor o incluso odio hacia su superior.

Este factor tiene especial repercusión en hechos de carácter personal, como permitir unas horas libres al empleado fuera de la oficina para atender un asunto personal importante, y que el superior entienda la relevancia de esos asuntos personales. En este aspecto, el gerente que carezca de tal sensibilidad aumentará exponencialmente los niveles de toxicidad en la compañía.

Estos líderes tienden a centrarse únicamente en los resultados y, debido a su falta de contacto emocional con el equipo, en determinadas situaciones, terminan implantando un modelo de motivación a través del miedo, en el cual se busca la motivación mediante el temor del trabajador a ser humillado delante de sus compañeros.

Generalmente, este tipo de jefes o directivos provocan que sus empleados se sientan frustrados y saturados, pudiendo llegar incluso a provocar en muchos casos depresiones o problemas emocionales.

Líder arrogante. El líder arrogante se caracteriza por sus aires de grandiosidad y su falta de empatía con sus empleados (Lubit, 2004). Generalmente, detrás de este tipo de persona se esconde una autoestima baja que trata de compensar con sus fantasías de grandiosidad. Uno de los mayores problemas que acarrearán esta clase de directivos para sus empresas es que dan prioridad a sus propias conquistas por encima de los logros del equipo, llegando a atribuirse como propios algunos logros de carácter colectivo, mientras que la responsabilidad de los fracasos o errores la reparten colectivamente, autoexcluyéndose.

Por otro lado, esta clase de directivos tiende a alentar las ilusiones de los trabajadores para potenciarse a sí mismos, al tiempo que limitan su capacidad para actuar de manera independiente. Frecuentemente, convencen a los trabajadores de que obtendrán un beneficio si le ayudan a conseguir sus objetivos, mientras que, al mismo tiempo, pueden llevar a cabo acciones para evitar que posibles competidores, o quienes pudiesen robarles poder, no lleguen a alcanzarlo. Para lograr esto, sabotean a los mismos mediante críticas infundadas y el aislamiento (Lipman-Blumen, 2004).

Generalmente, estos directivos muestran un comportamiento bueno con aquellos que les son leales, pero resultan bastante intolerantes con aquellos que no están de acuerdo con su criterio, llevándoles a mostrar actitudes poco comprensivas con los empleados.

Además, por lo general, la ambición desmesurada que los caracteriza, les lleva a tratar de acaparar el mayor poder posible y delegar en el menor número de personas para evitar perder parte de ese poder, lo cual puede acabar conduciendo a falta de tiempo y a decisiones erróneas debido a la sobrecarga de tareas y procesos a controlar.

Esa misma mentalidad obsesiva por ganar puede conducirles a hacer cualquier cosa por conseguir poder dentro de la organización y saltarse algunos patrones morales o éticos dentro de la misma (Williams, 2005).

En casos extremos, esta clase de líderes termina centrándose tanto en su propio ego, que llegan a tener comportamientos agresivos con sus compañeros y subordinados, siendo esto debido a una visión del mundo basada en la competencia continua, a través de la cual, lo que para ellos puede ser “defender su territorio”, para el resto del mundo resulta una agresión. Esta actitud puede terminar limitando la libertad de los empleados para expresarse, debido a las repercusiones negativas que tendría para ellos el hacerlo

libremente, ya que el que ostenta la posición de liderazgo es el líder y puede tomar represalias contra ellos.

Por último, esta clase de directivos tiende a presentar comportamientos rígidos derivados de la idea de que la única forma correcta de desarrollar una actividad es la que ellos proponen, eliminando todo espacio para la innovación o la creatividad dentro de la compañía.

Líder controlador. A veces, un líder puede contar con las capacidades necesarias para dirigir un equipo, logrando motivar a sus empleados y que estos alcancen un grado de implicación con la empresa bastante alto. Sin embargo, puede suceder que el grado de implicación de los empleados, es decir, el grado de intensidad con que estos viven su trabajo, así como el grado de intensidad que sus superiores inculcan en los mismos, termine por superar las barreras organizativas y llegue a afectar a la vida personal del individuo, provocando malestar, estrés o incluso determinadas enfermedades de carácter psicológico. En estos casos, el rendimiento del individuo terminará cayendo y aumentarán las posibilidades de que un empleado competente termine abandonando la organización.

Esta obsesión por el control puede hacer que el líder lleve un seguimiento tan exhaustivo de los empleados que termine destruyendo la capacidad de iniciativa o creatividad de los mismos. Esta clase de comportamiento es comúnmente conocido como *micromanagement*.

Este tipo de gestión, a pesar de que garantiza un control estricto y un dominio de las situaciones que se puedan ir generando en el desarrollo de las diferentes actividades dentro de la empresa por parte de los directivos, conlleva una serie de repercusiones negativas, ya que los *micromanagers* tienden a presentar comportamientos distantes, impositores e insensibles (Kim y Yuki, 1995) que en el largo plazo pueden provocar que los trabajadores no sean capaces de finalizar una tarea a tiempo o simplemente finalizar una tarea de manera independiente (Barnard, 2008; Lubit, 2004).

Este *micromanagement* tiende a crear lo que Zukav y Francis (2001) llaman “*pleasers*”, es decir, trabajadores con baja autoestima que buscan constantemente el reconocimiento de las personas a su alrededor, operando bajo la premisa de que lo que dicen los demás es siempre correcto.

Sobre esto, Gilbert *et al.* (2012), en su estudio sobre las empresas tóxicas, concluyen que, en una empresa que utilice este sistema, las posibilidades de obtener retroalimentación por parte de los empleados son mucho más reducidas que en el caso de una empresa con un sistema más flexible.

Líder incompetente. Determinados directivos simplemente no tienen las capacidades necesarias para liderar un equipo. Esta clase de directivos cuentan con los conocimientos técnicos necesarios, pero carecen de habilidades comunicativas para lograr sacar lo mejor de su equipo.

Aunque en muchas ocasiones se tiende a dar más importancia a las habilidades técnicas que a las comunicativas, hay estudios que concluyen que la integración social (resultado de la habilidad del directivo para lograr un equipo cohesionado y funcionando en un contexto donde todos sus miembros se sientan integrados) y la comunicación son dos variables claves en el rendimiento de un grupo (Cartwright y Zander, 1968; Shaw, 1981), resultando tóxica la no utilización adecuada de tales herramientas comunicativas.

Cuando se analiza la importancia de la comunicación dentro de la empresa, se debe hacer especial hincapié en la existencia de dos tipos diferentes de comunicación: a) aquella que fluye por canales formales y b) aquella que surge de manera informal.

Por lo general, los directivos tóxicos incluidos dentro de esta clase tienden a controlar de manera eficiente los canales formales, pero carecen de las habilidades necesarias a la hora de manejar los canales informales y lograr una comunicación fluida y eficiente a través de los mismos.

Sin embargo, un directivo saludable debe ser capaz de dominar los dos tipos de comunicación, ya que los canales informales tienen una importancia clave como facilitadores de comunicación entre los miembros del grupo (Smith *et al.*, 1994). De hecho, en muchos casos, pueden llegar a ayudar a romper las barreras que se pueden producir entre los diferentes niveles jerárquicos y ayudar a que se produzca una relación más fluida entre los mismos, mejorando el clima laboral.

En algunos casos, los líderes incompetentes pueden llegar a presentar comportamientos pasivo-agresivos no prestando la atención suficiente a sus empleados y, sin embargo, presentando reacciones agresivas. Esto se debe a que el líder no se siente lo suficientemente seguro como para afrontar determinadas decisiones, lo que conduce a

que éste no preste mucha atención a sus empleados y trate de evitar las reuniones con ellos, mientras que al mismo tiempo se siente frustrado por esa falta de capacidad.

Líder inseguro. En muchas ocasiones, dentro de las diferentes organizaciones, determinados líderes llegan a ocupar posiciones de poder, aunque no cuentan con la seguridad en sí mismos o no tienen el carisma suficiente como para ocupar tales posiciones.

Esta clase de líderes tiende a seguir estrictamente las instrucciones de su superior y se comporta de la misma manera que éste, preocupándose únicamente de satisfacerle. Esto puede llevar a desatender determinadas facetas de su propio equipo. Williams (2005) identificó esta clase de líderes como “líderes ejecutores”, ya que se ocupan meramente de ejecutar directamente las órdenes que les son transmitidas desde los niveles superiores y no tienen la seguridad suficiente como para llevar a cabo iniciativas propias.

Generalmente, esta clase de líderes se caracteriza por la falta de confianza para llevar a cabo tareas complejas, por lo que buscan constantemente el apoyo de otros que les hagan sentir más seguros, generalmente, de sus superiores.

Sin embargo, debido a que los niveles superiores de la escala jerárquica no están en contacto directo con el equipo o, al menos, no tienen una relación tan frecuente con este como el líder del mismo, no conocen las diferentes demandas que los empleados pueden tener o los problemas que pueden ocurrir dentro del equipo, por lo que sus actuaciones e instrucciones no estarán teniendo en cuenta la situación real del mismo.

Esta clase de líderes resulta especialmente tóxica, ya que al actuar únicamente como un mero ejecutor de las demandas de sus superiores, no les informan de la situación real de sus trabajadores. En esas organizaciones la información ascendente es muy deficiente.

Por otro lado, cuando existe un problema, esta clase de líder trata de ocultarlo por miedo a las posibles represalias de sus superiores y debido a su falta de seguridad. En el caso de que finalmente el error o problema termine saliendo a la luz, tratará de ocultarlo por todos los medios o descargará las culpas sobre el equipo.

Esta clase de gerentes tiende a traicionar a sus subordinados, dejando al equipo en evidencia o a una parte del mismo, lo cual conduce a la destrucción de la confianza de

los miembros con el líder. Por ejemplo, el líder al incumplir las promesas de aumentos salariales o promociones internas que finalmente no se llevan a cabo, minan la confianza de los empleados en sus superiores directos.

Esta falta de confianza en los directivos es un factor de riesgo dentro de la empresa, ya que se pierden muchos efectos positivos sobre las actitudes, percepciones, comportamientos y rendimientos (Dirks y Ferrin, 2001), provenientes de dicha confianza.

Bajo determinadas situaciones, esta clase de líderes puede presentar lo que McClure (1996) denomina “comportamiento de actor”. Este comportamiento se basa en la sobreactuación por parte del líder, mostrando que está enfadado, pero negándose a discutir sobre los problemas existentes. Esto suele manifestarse en directivos que quieren mostrar su autoridad, pero que son sabedores de que no tienen las habilidades comunicativas necesarias para discutir sobre ello y convencer a los demás.

Líder saturado. En ocasiones, el diseño de la compañía y su estructura para lograr los objetivos están concebidos de tal forma que sólo se centran en los números y las acciones llevadas a cabo. Es decir, se crea una estructura tan orientada a los objetivos que olvida la situación de los trabajadores encargados de la consecución de los mismos.

Generalmente, esta toxicidad no tiene carácter intencionado y se debe a la falta de canales de retroalimentación que permitan a los directivos o superiores conocer de primera mano la situación de sus subordinados.

Este diseño organizativo suele acarrear una falta de identificación de los empleados con la cultura organizativa, o incluso que los trabajadores terminen odiando su lugar de trabajo debido a la falta de reconocimiento dentro de la empresa, a pesar de que su rendimiento dentro de la misma sea óptimo.

De cara al liderazgo, esta clase de sistemas puede dar lugar a lo que Lubit (2004) denomina “líderes trastornados”, que son aquellos que, debido a la presión de su entorno, pueden sufrir algún trastorno de ansiedad o algún problema de carácter psicológico, como depresiones o estrés.

Los trabajadores se ven afectados por esta clase de situaciones y la empresa debe tratar de encontrar las medidas adecuadas para identificar este tipo de gerentes, al objeto de

que reciban el tratamiento adecuado, lograr que la situación vuelva a la normalidad y que las circunstancias personales del individuo no afecten a los trabajadores de su entorno.

Otra de las consecuencias que puede provocar este tipo de organizaciones es que líderes buenos tengan una carga de trabajo tan grande que no dispongan de tiempo para atender las diferentes cuestiones que su equipo puede plantear, conduciendo a que se produzcan errores o a que las necesidades del equipo no sean atendidas, aumentando de esta manera la toxicidad dentro de la empresa. Williams (2005) denomina a esta clase de líderes “líderes ausentes” debido a que tienen una carga de trabajo tan grande que es casi como si no estuviesen.

Situaciones inevitables. En algunas ocasiones, se producen determinadas prácticas tóxicas que no se pueden evitar y pueden ocurrir por motivos como los siguientes:

1. El impacto de un trauma, como la enfermedad de un compañero o catástrofes naturales.
2. La función del líder, que muchas veces conlleva impartir órdenes que no siempre son bien recibidas por los empleados. Además, en ocasiones, se puede colocar a los subordinados en situaciones fuera de su zona de confort, es decir, aquella zona donde se encuentran seguros y satisfechos.
3. La naturaleza de vivir dentro de una organización, ya que una organización representa un sistema de diferentes interacciones en el cual siempre se pueden encontrar determinadas conexiones que fallan, incluso cuando la dirección ha planificado cuidadosamente las actividades de la misma.

Lubit (2004) hace referencia a que los diferentes comportamientos comentados anteriormente no suelen aparecer de forma aislada en una determinada área de la empresa, sino que tienden a extenderse a lo largo de la compañía con un efecto “bola de nieve”. Es más, en muchas ocasiones, este tipo de comportamientos tóxicos suelen transferirse de una generación a otra, de manera que los nuevos líderes, sometidos durante un tiempo a un determinado comportamiento tóxico, asumen éste como adecuado y tienden a actuar de igual forma con los nuevos subordinados, contribuyendo a que esa bola de nieve sea cada vez mayor.

Estos diferentes tipos de líderes tóxicos analizados no son excluyentes, ya que, en muchas ocasiones, la presión a la que se ven sometidos algunos directivos provoca que confluyan varios tipos de comportamientos tóxicos en una misma persona y en un mismo momento, propiciando el desarrollo de reacciones emocionales negativas en cadena y provocando el aumento del efecto “bola de nieve” comentado previamente.

2.1.1.2. Factores que provocan comportamientos tóxicos en los líderes

Profundizando en los orígenes de la salud organizativa, cabe preguntarse qué lleva a los directivos a actuar de forma tóxica.

En ocasiones, un directivo, debido a su personalidad, puede tener predisposición a desarrollar comportamientos tóxicos. Sin embargo, en otras ocasiones, la toxicidad puede provenir de la cultura organizativa y la manera en que ésta influye al trabajador, así como de las diferentes situaciones de presión a las que son sometidos los directivos.

En la Figura 2 presentamos los diferentes factores que pueden contribuir a que un determinado líder se comporte de forma tóxica.

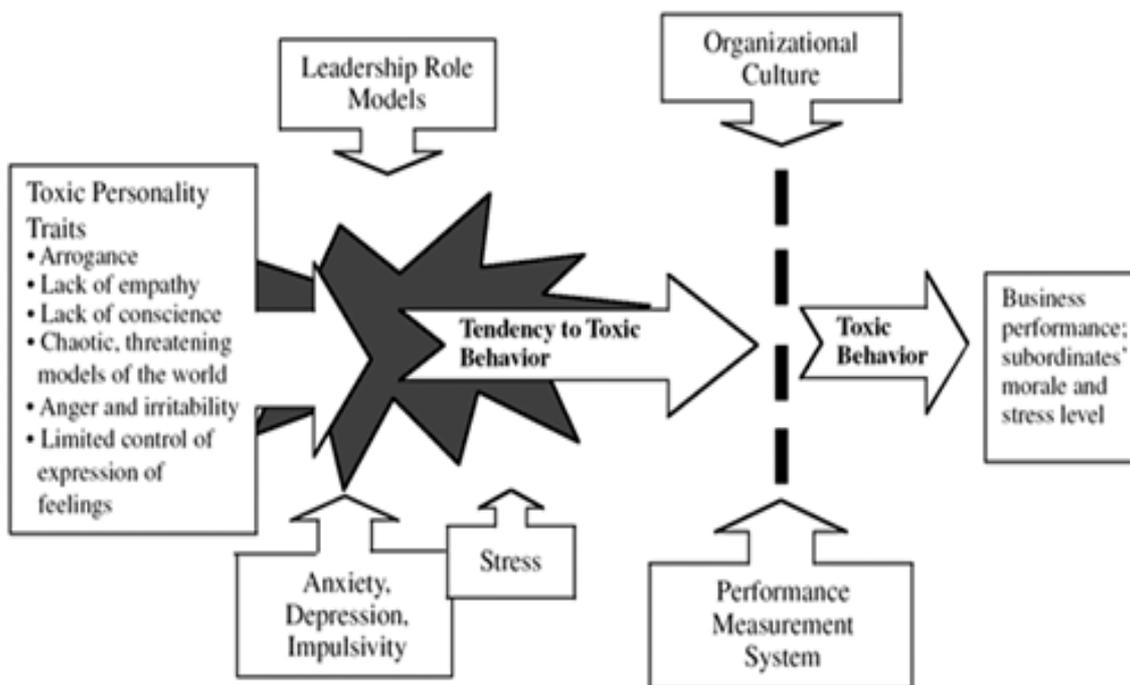


Figura 2. Factores que contribuyen a que un líder se comporte de forma tóxica (Lubit, 2004)

De acuerdo con Lubit (2004), la toxicidad de determinados líderes puede estar vinculada a los rasgos de su carácter, como, por ejemplo, la excesiva irritabilidad, el

bajo control de los sentimientos o la arrogancia. Otros autores, como Lipman-Blumen (2004), han señalado la falta de integridad y honestidad, la cobardía y la tendencia a criticar de manera continuada, como rasgos personales de los individuos con tendencias tóxicas.

A estos rasgos personales, cabe añadir que las diferentes situaciones de estrés y ansiedad que se generan cada día en las organizaciones hacen que los directivos reaccionen de forma muy diferente y, en ocasiones, de forma realmente tóxica hacia sus subordinados.

Como se puede apreciar en la Figura 2, hay un tercer componente que sería la cultura organizativa. El análisis de este componente será llevado a cabo más adelante.

Debido a la diversidad y cantidad de factores a tener en cuenta para la identificación de un líder tóxico, resulta complejo descubrirlo a primera vista, especialmente porque no suelen comportarse de manera tóxica en todas las circunstancias ni con todas las personas.

O'Connor *et al.* (1995) han aportado una línea más en la investigación sobre el liderazgo tóxico, analizando la correlación entre la existencia de vivencias negativas o malas experiencias experimentadas por el directivo y los niveles de toxicidad en la manera de liderar los equipos. Según O'Connor *et al.* (1995), la medida en que un líder ha experimentado vivencias negativas o malas experiencias contribuye a que la visión que éste tiene del mundo y su papel en el mismo sea negativa también. Asimismo, estos autores consideran que una infancia traumática puede terminar derivando en un liderazgo altamente tóxico.

Cabe destacar que las épocas de crisis suelen ser los momentos donde los líderes tóxicos adquieren más poder, ya que, cuando la gente se siente amenazada, es más proclive a seguir a un determinado líder (Solomon *et al.*, 1991) y aferrarse a los ideales del mismo. Es precisamente en momentos de crisis, al encontrarse la empresa sin rumbo, cuando todo líder que promueva un cambio radical para imponer el orden de nuevo tiene unas probabilidades elevadas de adquirir mucho poder (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger y Kanungo, 1987) y, si esos cambios van impregnados de toxicidad, ésta se expande por toda la organización a medida que el líder implicado adquiere más poder y obtiene un mayor apoyo.

Heifetz (1994) hace referencia a este ensalzamiento de líderes tóxicos en momentos de crisis cuando señala que en tiempos de estrés, recurrimos a la autoridad. En el límite, colocamos todas nuestras esperanzas y frustraciones sobre aquellos que presumen conocimiento, sabiduría y habilidades, mostrando una promesa de cumplimiento. Las autoridades sirven como repositorios de nuestras preocupaciones y aspiraciones, manteniéndolas si pueden, a cambio del poder que nosotros les damos.

2.1.2. Trabajadores sumisos o tóxicos

Como se ha comentado previamente, un líder tóxico no es el único motivo que provoca un ambiente tóxico dentro de una compañía, existen otros factores, como son los trabajadores de la misma, que, aunque pueden no ser el foco de toxicidad, promueven este tipo de prácticas.

En ocasiones, estas prácticas son promovidas de forma activa, manteniendo actitudes de por sí tóxicas y, en otras, de forma pasiva, no haciendo nada para tratar de que tales prácticas desaparezcan.

También existen determinadas empresas en donde los empleados son el propio foco de toxicidad. A continuación, presentamos estos dos casos de forma independiente:

Trabajadores que no generan toxicidad pero la propagan. En este sentido, Weierter (1997) realizó una clasificación entre aquellos seguidores que carecen de una opinión propia y, por lo tanto, se dejan llevar por las ideas predominantes o que propone el líder (serían los que denomina “pasivos”), y aquellos que realmente comparten las actitudes e ideas del líder (serían los llamados “activos”). Esta misma clasificación fue realizada también por Kellerman (2004), el cual denominó a estos dos tipos de seguidores como “bystanders”, para el caso de los pasivos, y los “true believers”, para el caso de aquellos que realmente comparten creencias con el líder.

El caso más común suele darse cuando los empleados dentro de la empresa tienen bajos niveles de madurez o poca seguridad en sí mismos para tratar de generar un cambio en la empresa. Esto provoca que “la bola de nieve”, que hemos mencionado en apartados anteriores, se convierta en instrumento de propagación de la toxicidad en la empresa. Este seguidismo y propagación de la toxicidad puede deberse, también, a la obtención de beneficios, de tal manera que los empleados seguidores consideran más beneficioso

adaptarse a la mentalidad del líder tóxico, puesto que yendo de la mano de éste podrán promocionar o escalar peldaños en la jerarquía organizativa de la compañía.

Algunos estudios constatan una tendencia natural a obedecer a las figuras autoritarias superiores (Milgram 1974), a imitar a los superiores (Baharody y Stoneman, 1985) y a aceptar las normas del grupo (Asch, 1951). Estos casos encuentran su mayor exponente cuando se trata de trabajadores que no han logrado la aceptación social completa dentro de la compañía y que además son apoyados por un líder (McClelland, 1975). Estos trabajadores, debido a la falta de aceptación, piensan que lograrán introducirse dentro del grupo yendo de la mano del líder.

En general, los intercambios y relaciones entre líderes y seguidores no han sido muy analizados en el ámbito científico, pero, cuando se produce la clase de situaciones analizadas previamente, el ambiente tóxico termina instaurándose como parte de la cultura de la empresa y resulta aún más complicado lograr un cambio de rumbo dentro de la misma.

Trabajadores que generan toxicidad. Por otro lado, también pueden existir casos en que la toxicidad no provenga directamente del líder tóxico sino de alguno de sus empleados cuyo comportamiento tóxico afecta al resto del grupo y termina por contagiarlo. En estos casos, el empleado no actúa como un factor más en el aumento de la toxicidad sino que realmente es el foco de la misma.

En un estudio realizado en 2007 por la consultora Otto Walter¹, se identificaron una serie de comportamientos llevados a cabo por los empleados y que se consideran muy irritantes para los jefes, ya que contribuyen al aumento de los niveles de toxicidad dentro de la empresa y a que los trabajadores dejen de actuar como un equipo para convertirse en un conjunto de individualidades trabajando sin ningún tipo de sensación o pertenencia de equipo o, incluso, llegando a comportarse como rivales. Estos comportamientos son los siguientes:

1. Provocadores de conflictos: se trata de trabajadores que critican y manipulan a terceros, personas problemáticas que tienden a desestabilizar el grupo.

¹ http://www.ottowalter.es/prensa/pdf_invest/Investigacion_OW_2007.pdf

2. El escaqueo o la holgazanería social: se trata de trabajadores que evaden responsabilidades, hacen el mínimo trabajo o demuestran pasotismo sobre las tareas a realizar.
3. Comportamientos incompetentes: algunos de los rasgos típicos de estos trabajadores son realizar tareas de forma desordenada e irresponsable, interpretar las instrucciones de forma errónea y/o la necesidad de supervisión continua.
4. Comportamientos fraudulentos: por ejemplo, la falsificación de documentos o realización de acusaciones injustificadas, como culpar a compañeros por un error propio, etc.
5. Trabajadores que pierden el tiempo intencionadamente: Dentro de este apartado se incluyen actuaciones como absentismo laboral, perder horas, usar constantemente el teléfono, etc.
6. Comportamientos anti jefe: por ejemplo, tratar de desacreditar al jefe delante de otros compañeros o utilizar al jefe como escudo para eludir responsabilidades.
7. Actitudes de arrogancia: algunos empleados tienden a considerarse superiores a los demás. El prototipo de trabajador “listillo” que cree conocer las respuestas para todo también podría encajar dentro de este grupo.

En muchas ocasiones, estas personas son toleradas dentro de la empresa debido a que la compañía realmente necesita de los servicios de estos empleados y también es posible que, aunque la personalidad o determinadas actuaciones de estos individuos sean altamente tóxicas, su rendimiento sea muy bueno y, por lo tanto, sea rentable mantener a esos empleados en el grupo en términos de eficiencia.

En el estudio realizado por la consultora Otto Walter, 642 jefes fueron sometidos a encuestas. La distribución de las respuestas sobre la frecuencia de los siete comportamientos irritantes presentados anteriormente es la que aparece recogida en la Tabla 2.

| Situación | % de los jefes que lo han vivido |
|---|---|
| Generar conflictos y negatividad en el equipo | 90% |
| Escaqueo y holgazanería | 62% |
| Incompetencia | 47% |
| Engañar, robar y mentir | 40% |
| Perder el tiempo | 33% |
| Arrogancia | 27% |
| Actuar contra su jefe | 27% |

Tabla 2: Frecuencia de diferentes comportamientos irritantes llevados a cabo por los empleados (http://www.ottowalter.es/prensa/pdf_invest/Investigacion_OW_2007.pdf)

2.1.3. Cultura organizativa disfuncional

El tercer posible causante de altos niveles de toxicidad dentro de la compañía es la cultura organizativa y sus valores corporativos, los cuales tienen una influencia enorme en las decisiones, creencias y comportamientos de los trabajadores (Schroeder, 2002; Velasquez, 2002).

La cultura empresarial, a su vez, se ve altamente influenciada por los líderes de la empresa, ya que de éstos depende el establecimiento de los valores culturales de la organización, y todo cambio en la cúpula directiva o en el equipo de liderazgo puede acarrear también un cambio en la cultura empresarial.

La cultura organizativa tiene la capacidad de influir sobre las percepciones y el comportamiento de los trabajadores, por ejemplo, sobre la interpretación de diferentes aspectos del entorno laboral (Thoroughgood *et al.*, 2011). Los individuos observan los valores, normas, comportamientos y expectativas de una determinada situación para dirigir su comportamiento en el futuro y aprenden a discernir qué valores son aceptables dentro de un contexto organizativo (Van Fleet y Griffin, 2006). De esta manera, pueden existir determinados comportamientos que, dentro de un contexto organizativo, pueden ser considerados como impensables o altamente tóxicos, mientras que, en otros ámbitos, pueden ser considerados como algo habitual en la dinámica diaria de la empresa.

Esto también tiene una influencia sobre cuándo los empleados buscarán la forma o no de informar estos comportamientos tóxicos a sus superiores, ya que, si lo ven como algo habitual, no considerarán que sea necesario informar de los mismos a la alta dirección, mientras que, si se trata de un comportamiento tóxico y que no resulta habitual dentro de la cultura organizativa, los empleados considerarán necesario reportarlo.

Existen determinadas culturas que, de por sí, pueden tener una mayor tolerancia con los comportamientos tóxicos, ya que permiten o promueven determinados comportamientos que, en el largo plazo, pueden terminar derivando en un ambiente tóxico. A continuación, se recogen algunos de estos tipos de culturas o comportamientos (McClure, 1996):

1. **Macho culture:** no se discuten los problemas, simplemente se actúa y no se dedica tiempo para formalismos ni sensibilidades. Esta clase de cultura suele estar implementada por líderes de tipo insensible, analizados en el apartado 2.1.1.1.
2. **Cultura de los especialistas:** este tipo de cultura se basa en que los trabajadores de la compañía son muy buenos técnicamente, por lo que el esfuerzo se centra en aprovechar esas habilidades técnicas, sin prestar atención a las emociones de los empleados.
3. **Cultura elitista:** este tipo de cultura premia, dentro de la compañía, a los “amigos”, en lugar de considerar el rendimiento profesional del individuo u otra clase de criterios más objetivos. En consecuencia, los sistemas de promoción y recompensa se encontrarán alterados, siendo recompensados individuos cuyo rendimiento dentro de la empresa no resulta muy brillante, mientras que los trabajadores realmente eficientes quedarán relegados a un segundo plano.
4. **Cultura del politiquero:** Se trata de un caso similar al anterior. En este caso, las promociones dependen de las influencias que el individuo pueda tener y de la adulación que este ejerza sobre los encargados o responsables de las promociones. Las consecuencias son similares a las del modelo anterior.
5. **Cultura resistente al cambio:** en este tipo de cultura, los directivos temen los cambios organizativos que puedan expulsarles de sus posiciones de poder. Por ello tratan de que no se produzcan cambios significativos dentro de la empresa, deteriorando la flexibilidad de la misma y las posibilidades de que surjan nuevos líderes.

6. **Adictos al trabajo:** los empleados están obligados a pasar más tiempo del necesario trabajando, hasta tal punto, que termina instaurándose como la norma dentro de la organización.

2.2. TRES PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS TÓXICAS

En este apartado, se analizan tres prácticas organizativas tóxicas que una organización nunca debería tolerar. Más adelante, en el apartado 3.3.2.2, se presentan una serie de medidas correctivas para frenar este tipo de comportamientos.

2.2.1. *Mobbing* (acoso laboral)

El *mobbing*² (intimidación o acoso laboral) es un comportamiento que no necesariamente provoca daños físicos, pero que, de un modo sutil y silencioso, va minando la capacidad de resistencia de una persona.

La definición de *mobbing* que nos proporciona Leymann (1996) es una de las más aceptadas: “consiste en una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un período prolongado (definición estadística: al menos durante seis meses)”. Así pues, el acoso laboral es un proceso activo por el cual una persona infringe daño psicológico a otra de manera intencional, persistente y deliberada, mediante comentarios, actitudes y manipulaciones ambientales y psicosociales, sin recurrir a medios de agresión física. Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La distinción entre *mobbing* y conflicto no se centra en qué se hace, o cómo se hace, sino en la frecuencia y duración de lo que se hace.

Las fases típicas que sigue el *mobbing* son cuatro (Leymann, 1996). Comienza con un *incidente crítico* que puede ser trivial –el habitual roce en el lugar de trabajo–, pero que

² Aunque las investigaciones iniciales sobre *bulling* fueron en niños de escuela, se considera en general como sinónimo de *mobbing*, siendo la primera expresión más frecuente en Inglaterra y la segunda en el resto de Europa y Estados Unidos. En aras a la claridad terminológica, Leymann (1996) recomienda el uso de *bulling* preferentemente en casos en los que la agresión o violencia física ocupe un lugar importante en la pauta general del caso, reservando el término *mobbing* para los procesos donde el acoso se hace de un modo muy cuidadoso, sofisticado (no dejando pruebas tangibles).

por no solucionarlo de modo informal se complica en un proceso de escalada propio de conflictos de mayor entidad. En la segunda fase, *hostigamiento y estigmatización*, se desarrolla propiamente lo que puede denominarse *mobbing*. En ella, a través de conductas que en otro contexto serían consideradas como normales, se va produciendo una acumulación de pequeños acontecimientos que estigmatizan a la persona ante sus compañeros y que cambian su situación en el contexto laboral. Normalmente, la víctima no le da importancia, o no quiere dar importancia a lo que está ocurriendo, confiando en una vuelta a la normalidad antes o después. Sin embargo, lo que ocurre tiene un denominador común que responde a la manipulación que realiza el intimidador y que a largo plazo producirá los efectos buscados. Una vez que el intimidador toma ventaja, la víctima puede llevar a cabo muy pocas acciones que puedan considerarse efectivas. Además, una vez iniciadas las conductas de acoso, cada vez más miembros de la organización van aplicándolas contra el acosado. En la tercera fase, la *intervención de la dirección*, este asunto trasciende el contexto reducido en el que tenía lugar y los responsables de personal le prestan atención. El conocimiento de los procesos de acoso laboral puede ir modificando lentamente esta fase, pero todavía sigue respondiendo al error fundamental de la atribución: el observador –en este caso la dirección– atribuye las causas de la conducta con más probabilidad a disposiciones o características de la persona –de la víctima del acoso en este caso– en lugar de a aspectos del entorno en el que tiene lugar dicha conducta. Ello hace que con independencia de cómo se plantee la intervención, su fin último no es socorrer al acosado, sino todo lo contrario. La última fase es la *expulsión* de la víctima (no del intimidador) de la actividad laboral que venía realizando o incluso de la vida laboral. Esta puede tener lugar por abandono voluntario, por despido, por el deterioro de su rendimiento o por razones de salud.

Existen varios motivos por los cuales un directivo desarrolla comportamientos o prácticas de acoso laboral, algunos de los cuales presentamos a continuación:

1. Unos niveles bajos de control sobre los superiores que ejercen el acoso por parte de sus superiores inmediatos.
2. Insatisfacción del superior con sus superiores, lo cual hace que éste lleve a cabo comportamientos con sus empleados similares a los que recibe de sus superiores.
3. El tamaño de la organización (Einarsen y Skogstad, 1996), cuanto mayor sea la organización, más espacio se genera para esta clase de prácticas, ya que dentro

de una organización pequeña existe un control más estricto y una mayor atención sobre esta clase de comportamientos.

Resulta interesante analizar las consecuencias negativas de esta clase de comportamientos, ya que generalmente estos no suelen tener repercusiones únicamente en el individuo que sufre la agresión, sino que suelen terminar teniendo impacto en otras áreas o facetas de la organización y, en el largo plazo, en los resultados organizativos y en el ámbito personal del individuo (Salin, 2001).

Las consecuencias directas de este tipo de acoso son: bajos niveles de bienestar, insatisfacción laboral, así como síntomas de estrés, baja autoestima, problemas de sueño, ansiedad, dificultades para concentrarse o depresiones (Einarsen *et al.*, 2003). Evidentemente, el desempeño laboral del individuo también se verá afectado por esta situación, disminuyendo su rendimiento o incluso provocando que otros compañeros tampoco se sientan cómodos en el lugar de trabajo.

El acoso laboral puede tener un impacto aún más negativo cuando no se ejecuta solamente contra un individuo concreto sino también contra los amigos del mismo dentro del entorno de trabajo (Crick y Grotpeter, 1995), provocando que se produzcan divisiones internas dentro del grupo y se termine trabajando casi de forma independiente.

Evidentemente, las consecuencias para el rendimiento de la organización y del área concreta a la que pertenecen esos empleados son altamente dañinas, ya que se limitará la circulación de información interna y el grupo no actuará como un verdadero equipo, sino como rivales.

Este acoso es especialmente dañino cuando es ejecutado por un líder, ya que, en última instancia, los únicos capaces de controlar y frenar esta situación son los componentes de la alta administración de la compañía, mientras que, si es ejecutado por un subordinado, la situación es más fácil de frenar, ya que existe un líder que puede intervenir para detener la situación.

2.2.2. *Burnout* (síndrome del quemado)

En 1974, el psiquiatra Herbert Freudenberg, que atendía a toxicómanos en un hospital de Nueva York, empezó a observar cómo muchos de sus compañeros, transcurrido un

año de trabajo, empezaban a estar desmotivados y sufrían una progresiva pérdida de energía hasta llegar al agotamiento, así como síntomas de ansiedad y depresión. Lo denominó síndrome del quemado (*burnout syndrome*). Se trata de un síndrome de desgaste profesional, relativamente frecuente en puestos de trabajo de naturaleza estresante, sobre todo si tienen un importante componente interpersonal. Este síndrome tiene una alta prevalencia en personal sanitario. Junto al mundo de la medicina, el de la educación también se caracteriza por más casos de *burnout* que otros sectores.

El síndrome del quemado (o fatiga crónica) tiene tres componentes (Maslach y Jackson, 1981): a) el agotamiento emocional, que se caracteriza por no poder dar más de sí mismo en el asunto emocional o afectivo, lo que conlleva una sensación de agotamiento, cansancio o sentimiento de estar exhausto; b) la despersonalización, que se caracteriza por el intento de distanciarse de las personas destinatarias del trabajo, lo que aboca en una respuesta impersonal y fría e, incluso, en ocasiones, insolente y desconsiderada; y c) el sentimiento de realización personal reducida, que se caracteriza por una tendencia del trabajador a autoevaluarse negativamente, de manera especial con relación a la habilidad para realizar el trabajo y para relacionarse profesionalmente con las personas que atiende.

Los desencadenantes del síndrome del quemado pueden ser el exceso de trabajo, los conflictos con compañeros o jefes y la falta de definición clara del rol a desempeñar. En las últimas décadas se ha comprobado que el *mobbing* o acoso laboral (o moral) en el trabajo contribuye de manera importante a la aparición del síndrome.

Aunque algunos empleados traten de ocultar sus problemas, los cambios en su comportamiento revelarán su insatisfacción. Tal vez posterguen algunos asuntos o se sitúen en el extremo opuesto de aceptar demasiadas tareas. Es común que estos individuos pierdan las cosas y se vuelvan cada vez más desorganizados. Quienes se caracterizaban por ser bondadosos se vuelven irritables, o tal vez cínicos, desagradables, pomposos o incluso paranoicos. Su motivación hacia un proyecto puede no ser la misma que solía ser y quizá se sientan aterrados de hacer el trabajo del que antes disfrutaban. Es muy importante que el problema se trate de inmediato.

2.2.3. Acoso sexual

Una preocupación persistente, tanto para mujeres como para hombres, es el problema del acoso sexual. Se habla de acoso sexual cuando la finalidad principal del acoso es forzar una gratificación sexual o cuando, siendo otra la finalidad, se utilizan estrategias de naturaleza sexual para maltratar al acosado/a.

Según la normativa europea, las conductas de acoso sexual se clasifican en dos tipos: a) chantaje sexual (*quid pro quo*) y b) entorno hostil (o acoso por razón de sexo).

Ambos tipos de conducta constituyen una muestra de la desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral y, como tal, se califican como vulneraciones del principio de igualdad. La diferencia entre ambas radica en que, mientras la primera se circunscribe al ámbito de lo sexual, el acoso por razón de sexo supone un tipo de situaciones laborales discriminatorias mucho más amplias, sin tener por qué existir intencionalidad sexual por parte de la persona agresora. En ambos casos, se produce una degradación del entorno de trabajo, con repercusiones negativas tanto sobre la persona trabajadora como sobre la propia organización.

El *quid pro quo* es un tipo de acoso que fuerza el intercambio de una conducta sexual no deseada a cambio de algo, como, por ejemplo, continuar con el empleo o tener un ascenso. Para poder ofrecer este tipo de intercambio, el acosador suele tener una posición jerárquica superior a la persona acosada.

El acoso por razón de sexo crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona objeto del mismo. Aunque hombres y mujeres difieren en sus percepciones de lo que constituye el acoso, los tribunales han dictaminado que dicha conducta puede incluir comentarios, avances sexuales o románticos no deseados o el despliegue de posters, signos o caricaturas degradantes (Aamodt, 2010).

Mientras en la primera categoría únicamente pueden ser sujetos quienes tengan el poder de decidir sobre el acceso y la continuidad de la persona acosada o sobre sus condiciones de trabajo (salarios, promoción, acceso a beneficios, etc.), en la segunda, esta relación jerárquica no es necesaria, esto es, puede ser ejercido por compañeros o compañeras (de igual o inferior nivel) o terceras partes (clientes, personas colaboradoras, proveedoras) relacionadas con el lugar de trabajo. Aunque en este caso no hay una incidencia directa del acto de acoso sobre la continuidad de la persona en el

puesto de trabajo o en sus condiciones, la degradación del entorno de trabajo repercute negativamente sobre la motivación, la salud de las personas trabajadoras y genera una disminución del rendimiento y absentismo, o lo que es lo mismo, la pérdida de productividad.

En los casos *quid pro quo*, un solo incidente es suficiente para constituir acoso sexual y que la organización resulte expuesta a daños legales. Para que una conducta se considere acoso sexual en un entorno hostil, este comportamiento debe ser un patrón de conducta en lugar de un incidente aislado. No sería acoso solicitar a un compañero de trabajo una cita, incluso si no la acepta. Se vuelve acoso si el compañero continuamente hace acercamientos románticos o sexuales indeseables hacia el otro o realiza comentarios inapropiados en repetidas ocasiones (Aamodt, 2010). Para que se considere acoso sexual, la conducta debe provenir del sexo del empleado. No es acoso si las bromas y los comentarios vulgares y lascivos del supervisor los utiliza con hombres y mujeres por igual.

Más adelante, en el apartado 3.3.2.2, analizaremos como se puede poner fin a este tipo de prácticas.

CAPÍTULO 3. ERRADICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS

Resulta complicado encontrar una serie de medidas que sean aplicables a todas las organizaciones para lograr unos buenos niveles de salud organizativa. Debido a la gran variedad de perfiles y empresas que existen en el mercado, cada organización requiere un análisis pormenorizado de su situación.

Respecto a la identificación y puesta en práctica de medidas correctoras que solucionen el problema de la toxicidad empresarial, hemos revisado la literatura existente, acercándonos a las teorías más conocidas, buscando coincidencias entre las mismas y examinado el grado de aplicabilidad que éstas podrían tener.

En la Tabla 3 se recogen las principales medidas que, según Leet (2011), suelen tomar las empresas para tratar de identificar las diferentes prácticas y líderes tóxicos y prevenir las mismas.

| Cuestión | Nº | Frecuencia | % | % Acumulado |
|--|----|------------|---------|-------------|
| Las organizaciones diseñan su estructura para evitar o prevenir comportamientos tóxicos. | 1 | 8 | 33.33 % | 33.33% |
| Los nuevos candidatos son evaluados según sus tendencias tóxicas durante el proceso de selección. | 2 | 6 | 25.00 % | 58.33% |
| Los candidatos existentes son evaluados según sus comportamientos tóxicos pasados durante el proceso de promoción. | 3 | 4 | 16,67 % | 75.00% |
| Las políticas internas están enfocadas a localizar comportamientos tóxicos. | 5 | 2 | 8.33% | 83.33% |
| La cultura de la organización está diseñada para identificar comportamientos tóxicos. | 5 | 4 | 16.67 % | 100% |

Tabla 3. Principales medidas tomadas por las empresas para reducir comportamientos tóxicos (Leet, 2011)

Aunque la investigación de Leet (2011) utiliza una muestra de tan solo 24 elementos, por lo que no puede considerarse representativa de la población, sus resultados proporcionan información útil para hacernos una idea del panorama en torno a las medidas utilizadas por las empresas para reducir los comportamientos tóxicos.

Tal como se ha constatado, la cultura organizativa suele marcar qué tipo de comportamientos están permitidos en la empresa y cuáles no y resulta un elemento clave para prevenir actuaciones tóxicas dentro de la misma. Esta constatación viene a corroborar la teoría de que no sólo las actitudes del líder contribuyen a un ambiente tóxico, sino que existen otros factores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar la toxicidad.

En base a este estudio, también se puede ver la importancia de los procesos de selección a la hora de evaluar la existencia de trabajadores tóxicos, los cuales serán analizados en el apartado 3.3.1.1 de este trabajo.

3.1. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN: EL EFECTO CHOQUE

Las empresas pueden aliviar la tendencia tóxica existente dentro de la organización mediante políticas, programas y una cultura que promueva la atención sobre el lado humano de la empresa. Al realizar esto, la empresa obtendrá dos recompensas en el corto plazo:

- Mayor apoyo y respaldo por parte de los trabajadores, los cuales serán más leales a la organización (Kanov *et al.*, 2004).
- Una mayor productividad por parte de todos (Pfeffer y Veiga, 1999).

Sin embargo, todas estas políticas resultan difíciles de llevar a cabo cuando los líderes son altamente tóxicos, debido a que, para estos, llevar este tipo de actuaciones, resultaría un cambio en sus patrones de comportamiento, patrones en los cuales posiblemente se sentirán cómodos y habrán tratado de instaurar dentro de la empresa.

En estos casos, la empresa debe tratar de modificar no sólo el comportamiento del líder, sino también los posibles efectos que las políticas de éste hayan podido tener sobre la cultura empresarial.

Algunas de las medidas más directas que se pueden llevar a cabo de forma rápida, como primera “fase de choque”, a la hora de eliminar la toxicidad son las siguientes:

1. Proveer formación para tener un mayor conocimiento de las emociones tóxicas y aprender a manejar el estrés.
2. Realizar auditorías internas para localizar las posiciones más susceptibles de sufrir sobrecargas tóxicas.

3. Cuando existe una zona tóxica, mantener algunas zonas libres de toxicidad para permitir a los gerentes que trabajan en esas áreas tóxicas disfrutar de periodos en áreas no tóxicas (Frost, 2003).
4. Establecer un sistema de evaluación y recompensas que permita combinar un balance entre objetivos a largo y corto plazo (Pfeffer y Veiga, 1999).
5. Realizar ceremonias o encuentros organizativos para procesar las emociones en el puesto de trabajo y fomentar un mayor contacto entre los trabajadores, más allá del estrictamente profesional (Bolman y Deal, 2003).
6. Contar con consultores que puedan asesorar en momentos de especial estrés o cambio (Frost y Robinson, 1999).
7. Algunas actividades fuera de la monotonía diaria del trabajo y que puedan ayudar a los trabajadores a desconectar de la rutina.

Estas medidas son de utilidad como primeras medidas de choque ya que su implementación es rápida y ayudan a calmar los niveles de toxicidad empresarial existentes.

Sin embargo, de cara a establecer un modelo sólido de salud organizativa, estas medidas no son suficientes, sino que se deberán desarrollar modelos más elaborados y que tienen más aspectos en cuenta, como los analizados a continuación.

3.2. IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO PARA COMBATIR LAS PRÁCTICAS TÓXICAS

Una figura que cada vez parece extenderse más dentro de las empresas que desean reducir sus niveles de toxicidad es la del gestor de la toxicidad o *toxic handler*.

El gestor de la toxicidad es un gerente, interno o externo, encargado de lidiar con los niveles de toxicidad dentro de la empresa y responsable del análisis y puesta en práctica de las diferentes acciones para eliminar problemas.

No es necesario que exista una persona encargada específicamente de esta tarea dentro de la compañía, sino que puede ser algún/os directivo/s que posea/n conocimientos específicos sobre este tipo de prácticas y las pautas a seguir para su erradicación. No obstante, son observables casos de empresas en los que se puede encontrar personal específico encargado únicamente de este tipo de procesos.

En otras ocasiones, las empresas recurren al asesoramiento externo para la gestión y erradicación de las prácticas tóxicas, contactando con consultoras específicas.

Algunas de las actividades principales que el gestor de la toxicidad suele desempeñar son las siguientes (Frost, 2003):

1. Escuchar a los trabajadores, actuando como canal de retroalimentación sobre el grado de toxicidad que puede haber entre los empleados, atender sus problemas y comprender sus preocupaciones, logrando de esta manera una conexión más humana que ayude al empleado a sentirse más integrado.
2. Interpretar y leer las “pistas emocionales” que los trabajadores transmiten o expresan e intentar anticiparse al efecto que éstas podrían tener en el entorno de trabajo.
3. Mantener a los diferentes trabajadores conectados, creando momentos de distensión, donde directivos y subordinados muestren su lado más humano.
4. Empatizar con aquellos que se encuentran afectados o dolidos por algo y escuchar sus problemas.
5. Intentar aliviar el sufrimiento de los demás y ayudar a las personas a manejar sus preocupaciones.
6. Construir un equipo de trabajo donde se motiva y se premia las actuaciones comprensivas con los demás miembros del equipo.

Sin embargo, el gran reto y función principal del gestor de la toxicidad es la implantación de un modelo de salud organizativa que perdure en el largo plazo y se encuentre instaurado dentro de la compañía como parte de la misma.

A continuación, se plantea un modelo de esas características para la erradicación de prácticas tóxicas y, para ello, se parte de los tres pilares básicos propuestos por la teoría del triángulo tóxico (apartado 2.1): liderazgo tóxico, trabajadores sumisos o tóxicos y cultura organizativa disfuncional.

3.3. METODOLOGÍA PARA LA ERRADICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS

En este apartado vamos a desarrollar una serie de actuaciones tendentes a erradicar las fuentes tóxicas del liderazgo, de los trabajadores y de la cultura organizativa, con objeto de crear una organización saludable.

3.3.1. Pasos a seguir para la erradicación del liderazgo tóxico

En este primer apartado se presentan aquellos aspectos a tener en cuenta para mitigar el principal foco de toxicidad analizado en el apartado 2.1.1, los líderes tóxicos. Con este fin, se analizan los siguientes aspectos:

1. Cómo seleccionar a los líderes adecuados.
2. Cohesión del equipo de liderazgo.
3. Cómo llevar a cabo reuniones más eficientes.
4. Tolerar a un líder tóxico.
5. Cómo reaccionar si el líder tóxico es usted.

3.3.1.1. Selección de líderes adecuados

De cara a eliminar la posibilidad de contratar a un líder tóxico o que éste pueda promocionar dentro de la empresa, hemos realizado un análisis, planteando primero aquellas características que debería presentar un líder no tóxico y, a continuación, presentando unas pautas para identificar en una entrevista de trabajo a aquellos líderes que pueden presentar rasgos tóxicos.

Facetas de un líder no tóxico. Para implementar un modelo de salud organizativa, el líder debería ostentar las siguientes facetas: empatía, credibilidad y motivación.

La primera característica deseable de un líder debe ser la empatía, es decir, el líder debe tener la capacidad de percibir intuitivamente los pensamientos y sentimientos de los demás. En este sentido, resulta clave el manejo de las relaciones informales, que, en ocasiones, pueden requerir mayores exigencias de coordinación que las actividades no habituales y el cambio (Kotter, 1990).

Además, el líder debe resultar creíble para sus subordinados. En este sentido, muchos factores contribuyen a esta credibilidad: el historial de la persona que emite el mensaje,

el contenido de éste, la reputación de comunicador en cuanto a integridad y fiabilidad y la coherencia entre palabras y hechos (Kotter, 1990).

Finalmente, el líder debe ser capaz de motivar a su equipo, ya que es responsable de que los empleados sepan hacer lo correcto en cada situación y, además, tengan la voluntad de hacerlo (Lawler, 1993).

Una vez analizadas las características personales deseables en un líder, a la hora de decidir quiénes van a formar parte de la cúpula directiva de una empresa, resulta fundamental analizar sus capacidades en términos de los roles que van a tener que jugar dentro de la compañía. Una de las aportaciones clave dentro de este aspecto es la realizada por Mintzberg (1973), estableciendo tres roles principales que los directivos desempeñan:

1. Rol informativo: se incluye en este rol la búsqueda que debe realizar el directivo para mantenerse informado sobre el buen rendimiento del grupo y la transmisión de información interna y externa a los diferentes componentes del mismo.
2. Rol interpersonal: se refiere a las funciones relacionadas con la representatividad del grupo, las relaciones internas con otros departamentos de la empresa o externas, fuera de la compañía, así como la motivación y dirección de los empleados.
3. Rol decisorio: relacionado con las situaciones en que debe tomarse una decisión, como cuándo iniciar cambios o cómo gestionar problemas, entre otros.

Teniendo en cuenta estos roles, se puede establecer una serie de patrones a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo los procesos de selección y promoción, identificando los puntos fuertes del futuro líder en términos de estos tres roles.

Identificación de líderes tóxicos en una entrevista de trabajo. Los procesos de selección son un filtro fundamental para localizar posibles futuros líderes dentro de la empresa y, de la misma forma, para localizar aquellos que podrían terminar convirtiéndose en líderes tóxicos para la misma.

Incluyendo pruebas para medir el narcisismo o “el lado oscuro” de la personalidad del individuo (Hogan y Hogan, 2001) y sus estándares morales o éticos (Craig y Gustafson, 1998), se puede conocer si éste presenta una personalidad de carácter más egoísta o social (McClelland, 1961), así como su nivel de alineación con la cultura organizativa,

logrando determinar de esta manera si nos encontramos ante un potencial empleado tóxico.

En este aspecto, Bales (1950) realizó las primeras investigaciones sobre cómo identificar aquellos empleados que podrían convertirse en futuros líderes dentro de la compañía y concluyó que aquellos líderes que surgían de manera informal eran los que generalmente tenían una mayor capacidad para lograr afrontar y superar los diferentes problemas que se presentaban en la empresa. Obviamente, aquellos líderes que sean capaces de superar los diferentes inconvenientes del día a día serán los que asciendan más rápido (o así debería ser) y los que contarán con mayor confianza dentro del equipo (Hollander, 1961).

Otros autores (Chowdhry y Newcomb, 1952; Steiner, 1972) destacan como factor clave para predecir quién puede llegar a ser un buen líder la habilidad del mismo para conocer las emociones de los demás y manejarlas, así como su empatía y capacidad para ponerse en el lugar de los demás (Bell y Hall, 1954).

En resumen, los equipos de recursos humanos encargados de los procesos de selección y reclutamiento deberían encargarse de localizar a estos líderes potenciales basándose en algo más que los aspectos reflejados en su currículum, para, una vez localizados, ver en qué medida pueden encajar o no dentro de la cultura empresarial de la compañía, ya que, si estos no encajan dentro de la misma, terminarán convirtiéndose en líderes tóxicos.

A pesar de esto, se tiende a realizar procesos de selección y entrevistas de forma altamente burocratizada y poco eficientes, de tal manera que, en muchas ocasiones, se centran en aspectos relacionados con los campos académicos o profesionales del individuo y no en aspectos profesionales que podrían ser acordes o no a la cultura empresarial de la compañía. Esto contradice las teorías expuestas anteriormente, donde algunos de los factores más importantes de cara a ser un líder eficaz pasan por aspectos de carácter emocional que no se ven afectados por el perfil profesional o académico del individuo.

Lencioni (2013) manifiesta que los aspectos de la selección de personal no reciben toda la atención necesaria y esto conlleva que se introduzcan personas dentro de la compañía que pueden alterar la estabilidad del ambiente de trabajo. Por otro lado, también hace

referencia al problema de que existe una excesiva burocratización de los procedimientos, lo cual conlleva ineficiencias y, en consecuencia, lentitud en los procesos.

El problema adicional que se genera cuando falla esta fase de selección y la empresa no pone freno a la creciente toxicidad instaurada dentro de ella, dejando que “la bola de nieve” siga creciendo, es que la empresa también estará renunciando a conseguir que aquellos empleados que podrían en un momento determinado cambiar la situación tóxica terminen abandonando la empresa y aquellos con un perfil similar terminen por no interesarse en la misma, debido a que aquellos que se fueron a causa de esos niveles de toxicidad habrán comentado con sus nuevos compañeros de trabajo las malas experiencias vividas en la empresa tóxica.

Pero, ¿cómo se podría identificar un jefe tóxico en una entrevista de personal? A continuación, se proponen algunas indicaciones, que añadidas a las comentadas en la primera fase de contextualización de las prácticas tóxicas, sirven de indicadores de cuando la empresa se encuentra entrevistando a un empleado tóxico:

1. Comportamientos poco respetuosos, pequeños detalles como no contestar al correo, no mostrar agradecimiento o pequeños gestos de descortesía pueden darnos pistas sobre cómo será nuestro futuro manager (Maravellas, 2005).
2. Lenguaje no verbal, en ocasiones el lenguaje corporal puede dar pistas sobre la clase de personas que la empresa está entrevistando. Por ejemplo, si en el momento de las presentaciones, el entrevistado evalúa a su entrevistador mirándolo de arriba abajo, puede ser un síntoma de que el entrevistado estima que es superior al entrevistado. Evidentemente, el análisis de los diferentes síntomas y pistas que un líder tóxico podría transmitir mediante el lenguaje no verbal requiere un estudio más pormenorizado que no es objeto del presente trabajo.
3. Mala actitud. Si el entrevistado muestra falta de actitud o entusiasmo durante la entrevista, puede tratarse de un mal día o puede tratarse de un mal jefe, por lo que sería conveniente conseguir más información sobre el individuo entrevistado o buscar otros candidatos.
4. Excesivo nerviosismo. En ocasiones, un excesivo nerviosismo puede denotar falta de seguridad en uno mismo. Esta falta de seguridad en uno mismo puede

llevar a un individuo a buscar otra forma de compensar tal carencia en su personalidad, provocando actuaciones excesivamente autoritarias o derivando en alguno de los tipos de líderes analizados en el capítulo 2.1.1. Por otro lado, un nivel excesivo de nerviosismo significa que se trata de un individuo que se estresa con facilidad, estrés que puede contagiar al resto del equipo y que resultaría ser un obstáculo para la toma de decisiones con claridad.

5. Desconfianza en los demás, una característica que se presenta en muchos líderes tóxicos (Stocker, 2006). Una técnica que el entrevistador puede utilizar para tratar de comprobar en qué medida está entrevistando a un líder de este tipo consiste en preguntarle por su disconformidad o por qué ha dejado su antiguo trabajo, si la respuesta se fundamenta en echar culpas a su equipo y al rendimiento de los demás, posiblemente esté tratando con un líder tóxico.
6. Resulta interesante tratar de contactar con los antiguos empleados con los que el entrevistado ha trabajado y preguntarles como era éste como jefe. Si la respuesta es que les humillaba en público o realizaba comentarios despectivos, nos encontramos ante un jefe tóxico. Sin embargo, es necesario hablar con más de un ex-empleado para corroborar esta hipótesis.
7. Las palabras utilizadas. El entrevistador debe permanecer con los cinco sentidos puestos en cada palabra del entrevistado.
8. Excesivo amiguismo. Resulta común que el líder tóxico finalmente sea un lobo con piel de cordero. Por ello el entrevistador debe desconfiar de aquellos entrevistados que muestren una excesiva complacencia o que muestren demasiada confianza.
9. Comportamiento egocéntrico. Los líderes tóxicos suelen mostrar tendencia a hablar sobre sí mismos. Aunque al entrevistador le interesa conocer la personalidad del individuo que está entrevistando y que éste hable sobre sí mismo, debe ser capaz de medir en qué medida resulta excesivo, pasando de los límites normales al egocentrismo.

Los procesos de promoción y selección de la cúpula directiva resultan de especial importancia para la salud organizativa. No debe olvidarse que sus decisiones y comportamientos determinarán el rumbo, clima y salud de toda la compañía.

3.3.1.2. Cohesión del equipo de liderazgo

La falta de cohesión entre los diferentes integrantes de la alta dirección de la compañía puede originar disfuncionalidades graves. Para evitarlo, se debe lograr un equipo de liderazgo cohesivo (o cohesionado) o, lo que es lo mismo, la alta dirección debe ser un equipo. Si se quiere lograr una fuente de ventaja competitiva (Salas *et al.*, 2006) y unos mayores niveles de salud organizativa, debe haber una verdadera interacción entre los integrantes de la dirección y un objetivo claro de perseguir una mayor unificación entre ellos.

Este aspecto resulta fundamental, ya que, de no existir una interacción entre los diferentes componentes del equipo directivo, aunque los miembros del grupo sean muy buenos, no serán capaces de lograr un rendimiento óptimo. De hecho, los estudios demuestran que poner a una serie de estrellas individuales juntas no conlleva unos mejores resultados de manera automática (O'Boyle y Aguinis, 2012), sino que son necesarios determinados ajustes para lograr unos resultados buenos.

En algunas ocasiones, la presencia de demasiadas estrellas puede resultar incluso contraproducente, ya que en un equipo donde todas las personas sean estrellas puede darse la situación de que todas ellas quieran ser líderes y terminen por colapsarse o boicotarse unas a otras.

Para esta clase de grupos resulta interesante realizar un análisis de la personalidad de los diferentes componentes del equipo y ver en qué medida estos encajan dentro del equipo existente, ya que, incluso aunque no sean líderes natos, su personalidad puede encajar con las demandas del equipo y provocar un aumento en el rendimiento colectivo del mismo.

Lencioni (2013) hace referencia en su estudio a este aspecto como una de las cuatro disciplinas clave para lograr erradicar las prácticas tóxicas y señala que se puede lograr un equipo de liderazgo cohesivo a través de las fases recogidas en la Figura 3.



Figura 3: Cómo crear un equipo de liderazgo cohesivo (Lencioni, 2013)

Crear confianza. En el primer escalón de la pirámide de Lencioni, se destaca la importancia de que el líder sea el primero en mostrar confianza hacia sus subordinados y hacia el equipo directivo, es decir, él debe de servir de ejemplo para el resto de la organización y hacer uso de su poder para influir sobre los pensamientos y las acciones de los demás y lograr que hagan algo que de otra manera no harían (Dahl, 1957). En este aspecto no analizaremos que características debe presentar un líder saludable, ya que estas ya han sido analizadas en el apartado anterior.

Las pautas marcadas por el cuerpo directivo y los líderes, así como el estilo de dirección de los mismos, marcarán el clima laboral de la empresa y la confianza que los diferentes integrantes del equipo directivo tengan sobre este. Existen investigaciones que demuestran que estilos de dirección con altos niveles de exigencia afectan de manera importante a la percepción del clima organizativo (Bloch y Whiteley, 2003; Goleman, 2000) e influyen en la conducta y motivación de los trabajadores, teniendo una repercusión directa sobre la confianza depositada por los mismos en el líder, aspecto documentado hace más de cuarenta años por Litwin y Stringer (1968).

Dominar el conflicto. El conflicto es definido por Suares (1996) como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen sus metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una

expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan.

Partiendo de esta definición, el conflicto puede entenderse como algo negativo dentro del contexto organizativo, y así se tiene considerado dentro de muchas organizaciones. Sin embargo, el conflicto resulta necesario dentro de una organización a la hora de resolver los problemas, además de tratarse de un síntoma latente de que existe confianza dentro de la misma (Lencioni, 2013).

Cuando existe confianza dentro de la organización, los trabajadores se encuentran en disposición de hacer objeciones a las propuestas realizadas por otros integrantes del grupo y a debatir esas propuestas, así como expresar su opinión a sus superiores, incluso cuando no estén totalmente de acuerdo.

Diversos autores (Pondy, 1967; Thomas, 1976; Pfeffer, 1981; Brown, 1983; Rahim, 1985) han puesto de manifiesto que el conflicto puede tener consecuencias positivas y negativas en los individuos y organizaciones. La clave, según Lencioni (2013), está en alcanzar unos niveles adecuados de conflicto, entre la armonía artificial, donde parece que todo funciona perfectamente y no se producen situaciones incómodas cuando la realidad dentro de la compañía es totalmente diferente, y los ataques personales negativos, donde los niveles de conflicto son tan elevados que no resulta constructivo para la empresa.

Sin embargo, tal como hemos comentado previamente, el conflicto es considerado a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizativa. Además, el conflicto puede conducir a que uno o más miembros empiecen a cuestionar o desafiar la posición formal del líder respecto a la solución de los problemas (Fernandez, 2010), lo que lleva a que algunos directivos traten de evitar situaciones de conflicto ante el temor de perder prestigio dentro de la compañía, es decir, evitan situaciones de conflicto para evitar ser cuestionados.

A modo de conclusión, podemos afirmar que el conflicto puede tener consecuencias positivas que provocan una mejora en el rendimiento del equipo y, por lo tanto, este resulta constructivo, mejora la calidad de las decisiones y estimula la creatividad y la innovación, sin embargo, también puede tener consecuencias disfuncionales cuando provoca retraso de la comunicación o disminución de la cohesión dentro del equipo.

La problemática no reside tanto en evitar o prevenir el conflicto, sino en dirigirlo del modo más efectivo posible para todas las partes (Munduate *et al.*, 1993).

Conseguir compromiso. La cohesión de un equipo precisa que los diferentes trabajadores de la organización se sientan parte de la misma, comprometidos y motivados a la hora de realizar sus funciones, por lo que los líderes deben plantearse cómo hacerlo.

Hemos realizado un análisis más pormenorizado en el apartado 3.3.2, donde presentamos aquellas medidas correctivas que se pueden llevar a cabo para lograr unos empleados más comprometidos y unos mayores niveles de salud organizativa.

Aceptar la responsabilidad. En este apartado Lencioni hace referencia a la importancia de lograr un consenso dentro de las cúpulas directivas y de la dificultad de conseguir el mismo, especialmente si el equipo directivo cuenta con muchos componentes.

Lencioni hace referencia a conseguir el compromiso, incluso cuando todos los componentes del equipo no estén de acuerdo con una línea de decisión. De esta manera, una vez que el equipo ha tomado una decisión, estos deberían de apoyarla aunque no estén de acuerdo con ella al cien por cien.

Sin embargo, también existen determinadas ocasiones en que no es adecuado buscar el consenso entre las partes para tomar una decisión. Suele actuarse así en los siguientes casos (Susskind *et al.*, 1999):

1. Cuando una decisión ya ha sido tomada.
2. Cuando las partes involucradas pueden escoger por sí mismas.
3. Cuando el aspecto a tratar no es suficientemente importante.
4. Cuando las partes cruciales no quieren verse envueltas en la toma de la decisión.
5. Cuando el proceso de llegar a consenso requiere más tiempo del que la empresa dispone.
6. Cuando existe información suficiente para tomar la decisión.

Algunos directivos, con el objetivo de evitar el conflicto, pueden tomar decisiones sin llevar a cabo todo el proceso necesario para alcanzar el consenso. Sin embargo, según remarca Lencioni, las decisiones que requieren conflicto y consenso deben de ser

siempre tomadas a través de ese conflicto y ese consenso y nunca deben de ser tomadas sin haber pasado por esas fases.

Concentrarse en los resultados. Uno de los principales aspectos que afronta la dirección de una empresa es enfocar los verdaderos objetivos de la empresa y concentrarse en el cumplimiento de los mismos, ya que, aunque el entorno organizativo sea saludable, rara vez se conseguirá esa situación saludable a lo largo del tiempo sin unos objetivos específicos y unas metas claras.

En muchas ocasiones, se suele tomar la rentabilidad y los ingresos como los principales objetivos y medidores del éxito de la organización, sin embargo, debemos tener en cuenta que, dependiendo del espíritu y razón de ser de la organización, ingresos y rentabilidad no siempre son los mejores medidores de los resultados.

A la hora de concentrarse en los resultados, resulta fundamental orientar todos los esfuerzos del equipo hacia un mismo objetivo, de forma que los objetivos individuales queden a un lado y se concentren todos los esfuerzos grupales en un mismo sentido. La gestión de los equipos directivos para lograr un trabajo en equipo fructífero y en el que todos sus componentes tengan un objetivo común, resulta crucial para alcanzar los resultados deseados.

Para lograr una cohesión entre los diferentes empleados, dentro de un equipo es necesario comprender las características personales de cada uno de ellos, ya que cada uno puede verse incentivado o motivado de forma diferente y, además, debe de buscarse que los diferentes perfiles de los trabajadores y las diferentes cualidades de cada uno de ellos terminen amoldándose, de tal modo que la suma de la contribución de todos los trabajadores termine dando el resultado esperado. Lo que se pretende con esta actuación es que, mediante esta correcta sincronización entre las partes, se obtenga un resultado mejor al que se obtendría mediante la suma de las partes actuando de forma individual.

Digman (1990) estableció una serie de dimensiones y características asociadas a las personas, que hay que tener en cuenta para lograr la cohesión entre los diferentes empleados. Estas dimensiones y características se recogen en la Tabla 4.

| Dimensiones de la personalidad | Características de una persona con calificación positiva de la dimensión |
|---------------------------------------|---|
| 1. Extraversión | Conversadora, sociable y asertiva. |
| 2. Conformidad | Discreta, buen carácter, considerada y adecuada. |
| 3. Conciencia | Fiable, responsable, planificadora, orientada a logros y perseverante. |
| 4. Estabilidad emocional | Relajada, segura de sí misma y estable. |
| 5. Apertura a la experiencia | Intelectual imaginativa curiosa y original. |

Tabla 4: Dimensiones de la personalidad de un individuo (Digman, 1990)

Los equipos directivos (y cualquier clase de equipo en general) deberían tener en cuenta cuales de los perfiles recogidos en la tabla se adecuan mejor al grupo, en función de los líderes existentes, de manera que estos se complementen.

Dentro de un mismo equipo, puede ser interesante que existan personas con diferentes perfiles, combinando algunas personalidades más extrovertidas y sociables con personas más discretas. Por ejemplo, un equipo en el que todas las personas sean discretas podría carecer de la conexión adecuada, ya que todos tienen un perfil poco sociable y no terminará habiendo una conexión fluida entre todos, sin embargo, la introducción de una persona de perfil extrovertido en el grupo puede hacer que todos se comuniquen mucho más y terminen estrechando lazos de manera más rápida y que, sin la introducción de esa persona, nunca hubiese sido posible. En conclusión, se considera mejor la existencia de equipos heterogéneos en cuanto a estas características que homogéneos.

3.3.1.3. Reuniones eficientes

Por último, de cara a lograr un liderazgo más eficiente y con menores niveles de toxicidad, hemos considerado interesante realizar una revisión de aquellos aspectos a tener en cuenta a la hora de plantear las reuniones dentro de una organización.

Una organización saludable debe prestar especial atención a esto, ya que las reuniones suponen un porcentaje muy elevado del tiempo de los directivos. Según Mintzberg (1973), un 59% del tiempo de los directivos transcurre en reuniones programadas.

Uno de los aspectos más importantes es que es conveniente que el equipo directivo no esté formado por muchos integrantes, ya que esto limitaría la flexibilidad en la toma de decisiones y se perderían aportaciones de algunos de sus integrantes. Es fácilmente constatable que en un grupo muy grande no todos sus miembros pueden participar y los que lo hacen suelen utilizar su participación para hacer siempre nuevas propuestas y no debatir las de los demás. Esta situación provoca una saturación de propuestas y, al final, ninguna de ellas es seriamente valorada por el equipo al completo. Este aspecto está en sintonía con lo expuesto por Joseph Lane Kirkland, antiguo líder de la American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, que establece que la eficacia de una reunión es inversamente proporcional al número de sus participantes. Incluso existen planteamientos más radicales, como que los únicos comités eficaces son los que están integrados por tres personas, cuando uno de ellos está enfermo y otro está ausente (Puchol, 2007). Esto va en contraposición con la mítica creencia establecida de que el trabajo en equipo conllevará mejores resultados por el mero hecho de tratarse de más personas (Salas *et al.*, 2006), especialmente porque un mayor número de personas requiere un mayor esfuerzo por parte de toda la organización para lograr una buena coordinación del grupo.

Por otro lado, algunos estudios han encontrado una relación directa entre el tamaño de un equipo y los beneficios organizativos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Bantel y Finkelstein, 1991; Wiersema y Bantel, 1992; Hambrick y D'Aveni, 1992). Estos estudios concluyen que un mayor número de personas en un grupo directivo puede tener consecuencias negativas y positivas. Por un lado, un grupo más grande tiene mayores recursos para fomentar la creatividad y encontrar una solución diferente a un problema, especialmente si se trata de un grupo donde cada uno de los integrantes proviene de áreas diferentes o de formaciones diferentes, ya que cada uno podrá analizar los problemas desde una perspectiva diferente y aportar una solución también diferente. Sin embargo, el aumento de miembros de un grupo, tal como hemos comentado anteriormente, supone un esfuerzo adicional por parte de los integrantes del mismo para lograr coordinar y gestionar el grupo y puede conducir a un menor rendimiento del mismo.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, consideramos que las diferentes empresas deben de valorar su situación, ya que cada empresa requerirá un número diferente de participantes.

Antes de decidir quien acude a sus reuniones, las empresas deben realizar un análisis previo y tratar de que el número de participantes sea lo más reducido y heterogéneo posible, de manera que se potencialicen los beneficios y se minimicen los aspectos negativos comentados en el párrafo anterior.

3.3.1.4. Tolerar a un líder tóxico

En determinadas ocasiones, es inevitable que un comportamiento tóxico por parte de un jefe se prolongue a lo largo del tiempo, bien por falta de retroalimentación por parte de los empleados, bien porque estos no han manifestado su descontento, o bien porque la cultura organizativa o la alta dirección apoya esta clase de comportamiento.

Para estos casos, las diferentes actitudes y soluciones que se pueden presentar serían las siguientes (Ferrado, 2008):

Paso 1: Asumir la responsabilidad sobre la situación que se está viviendo. Si se trata de una empresa donde la cultura tóxica se encuentra muy instaurada, nadie va a hacer nada para cambiar la situación, por lo que es importante que el trabajador tome las riendas de su propia situación y sea consciente de que nadie va a hacer nada para cambiarla. Suplicar, exigir o amenazar para que el “acoso” cese solo empeorará la situación.

Paso 2: Mantener la calma, buscando métodos que permitan evadirse o tolerar la presión a la que se está siendo sometido.

Paso 3: No dejar que la situación de angustia y estrés se propague, es decir, no dejarse llevar por la pena o los sentimientos negativos, logrando así frenar el estrés y la búsqueda de culpables de forma constante. Si no se logra este paso, nunca se logrará desconectar totalmente de la situación.

Una forma útil de lograr mantenerse activo en el puesto de trabajo y no derrumbarse es tratando de buscar el reconocimiento en las pequeñas victorias diarias.

En esta clase de situaciones, resulta recomendable documentar todos los trabajos e información por escrito, de cara a evitar posibles críticas por parte del líder tóxico.

Paso 4: Una vez que se ha pasado por los pasos anteriores, se puede ver con más claridad los diferentes intereses y dinámicas ocultas que pueden existir detrás de determinadas actuaciones y tratar de entender la situación. En todo momento se debe ser

consciente que el acosador actúa de forma envidiosa, controladora y mediocre, por lo que, lo que para nosotros puede ser una reacción natural y positiva, él posiblemente la interpretará de otra forma.

Paso 5: No tomar el comportamiento del líder de manera personal. El líder tóxico, en muchas ocasiones, no decide comportarse de esa forma, sino que puede deberse a diversos factores externos (como los analizados en la primera parte de este estudio) que escapan a su control o, incluso, puede ser debido a complejos que el líder ha ido generando a lo largo de su vida (Lubit, 2004).

Paso 6: Plantearse unos objetivos para tratar de aliviar la presión derivada del liderazgo tóxico y, mientras, tratar de mantenerse indiferente ante las críticas o las actuaciones tóxicas llevadas a cabo por el líder.

También es importante negarse a participar en reuniones secretas o acuerdos secretos, de esta forma, se contribuye a frenar los ciclos de rumores y la falta de transparencia (Whicker, 1996).

Paso 7: Ser proactivo, no reactivo. No se debe esperar a que una acción ocurra para actuar en consecuencia, sino que debe de buscarse que una determinada acción ocurra, ya que, si la toxicidad se encuentra muy instaurada, no se va a producir ninguna situación que alivie tales disfuncionalidades.

Un aspecto a tener en cuenta en esta fase es que no se debe criticar a los directivos tóxicos, ya que, de esta forma, se estaría dando una excusa a estos para devolver la crítica y continuar con el ciclo de toxicidad.

Paso 8: Tratar de buscar e involucrar a otros trabajadores que se encuentren en una situación similar, para, de manera conjunta, presentar una reclamación a la alta dirección sobre el comportamiento que el jefe tóxico esté teniendo.

En este punto, nunca se deben mostrar las ambiciones, ya que el líder tóxico puede sentirse amenazado y hará todo lo posible por evitar que tales ambiciones se alcancen. Otra opción es tratar de acercarse a líderes no tóxicos dentro de la organización.

3.3.1.5. *Análisis desde la perspectiva del líder tóxico*

Hasta ahora, este estudio se ha centrado en analizar los comportamientos tóxicos desde una perspectiva de aquellos que padecen el liderazgo tóxico. Sin embargo, también resulta interesante analizar este fenómeno desde la perspectiva del propio líder tóxico y cómo puede cambiar su comportamiento para dejar de serlo.

A continuación, se presentan algunos aspectos que los líderes deben tener en cuenta en esta clase de situaciones (Sutton, 2007):

1. Afrontar el pasado y tratar de ser auténtico. Evidentemente, un líder que ha sido tóxico no será olvidado con facilidad por sus subordinados, por lo que éste no puede aparecer un día por la oficina como si todos sus comportamientos negativos nunca hubiesen ocurrido, sino que debe afrontar los mismos.
En este sentido, el líder no necesita crear una figura que sea percibida de una determinada manera, simplemente debe ser auténtico y eliminar esas facetas tóxicas de su comportamiento con los demás.
2. Evitar que la gente se sienta humillada o sin energía, al contrario, se debe tratar de sacar lo mejor de cada uno de los trabajadores.
Un ejemplo claro lo podemos encontrar en cualquier situación en que un trabajador ha cometido un error, un comportamiento tóxico se basaría en reprender ferozmente al trabajador. Sin embargo, este comportamiento solo contribuirá a que el rendimiento del trabajador y la confianza en la función que realiza decaiga sustancialmente.
3. Evitar tratar de forma poco adecuada a los que se encuentran por debajo en la escala jerárquica.
4. Centrarse en ganar, de forma que se propague un pensamiento positivo entre el grupo que está manejando, evitando que se instauren los pensamientos negativos en la dinámica del mismo. Este aspecto resulta correcto siempre que la idea sea ganar “con el equipo” y no “a costa del equipo”.
5. No pensar que es mejor o peor que otros.
6. Centrarse en los parecidos o similitudes con los demás, en lugar de en las diferencias.

7. Tratar de estar contento y satisfecho con su rendimiento sin necesidad de pisotear a otros, los compañeros de trabajo no tienen que ver vistos como rivales.

3.3.2. Pasos a seguir para erradicar trabajadores tóxicos

A la hora de mitigar y erradicar aquellas prácticas tóxicas que puede presentar un empleado dentro de la organización, presentadas en el apartado 2.1.2 de este estudio, pueden aplicarse dos medidas principales:

1. Mayor énfasis en los procesos de selección con el objetivo de localizar aquellos trabajadores que pueden presentar facetas tóxicas.
2. Lograr un mayor compromiso por parte de los empleados con la organización y sus objetivos.

Ya que las medidas para llevar a cabo un proceso de selección enfocado a lograr unos mayores niveles de salud organizativa ya han sido recogidas en el apartado 3.3.1.1 de este trabajo, en esta parte nos centramos exclusivamente en el análisis de los aspectos relacionados con el compromiso organizativo.

El compromiso organizativo emergió en los setenta y ochenta como un factor clave de las relaciones entre los individuos y las organizaciones (Mowday *et al.*, 1982). Becker (1960) definió el compromiso organizativo como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones en capital humano realizadas a lo largo del tiempo”.

En líneas generales, los bajos niveles de compromiso por parte de los empleados suelen considerarse como disfuncionales, tanto para la organización como para los individuos (Randall, 1987), ya que, por un lado, cuando un trabajador se encuentra comprometido con la empresa en la que trabaja, va a estar dispuesto a sacrificar más cosas por la misma y, por lo tanto, su rendimiento será mayor, mientras que, por otra parte, se sentirá más identificado, motivado y feliz con su puesto de trabajo.

Entre los trabajadores y la compañía pueden existir tres tipos de compromiso diferentes (Allen y Meyer, 1990):

1. Compromiso afectivo. Este compromiso se define como una actitud que expresa el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los

individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización y manifiestan un deseo de continuar en ella (Porter *et al.*, 1974).

2. Compromiso de continuación o calculado, que se subdivide a su vez en dos tipos (Mcgee y Ford, 1987): a) compromiso por alto sacrificio, que hace referencia a perder todo el esfuerzo ya invertido en la compañía y b) compromiso por bajas alternativas, que hace referencia a la escasez de alternativas posibles.
3. Compromiso normativo. Esta dimensión expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece. Algunos autores incluyen el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso afectivo. En cambio, Allen y Meyer (1990) sí distinguen estas dos formas, argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación de ser leal, a diferencia del componente afectivo, que expresa un deseo de serlo.

Una vez presentadas estas tres fuentes de compromiso, identificamos que la empresa solo puede llevar a cabo medidas que tienen un efecto sobre el compromiso afectivo, es decir, sobre el deseo que el trabajador tiene de seguir en la empresa y contribuir al bienestar de la misma, ya que los otros dos tipos de compromisos dependen de factores internos del trabajador sobre los cuales la empresa no tiene control.

Teniendo esto en cuenta, el aspecto fundamental para que exista compromiso por parte del trabajador es la satisfacción en el puesto de trabajo. Retomando lo comentado en el apartado 2.1.2 sobre las actuaciones tóxicas que puede realizar un trabajador y que pueden contribuir a que éste se termine convirtiendo en un foco de toxicidad dentro de la compañía, consideramos que un trabajador que se encuentre satisfecho con su puesto de trabajo y con el clima organizativo de la empresa para la que trabaja no presentará esta clase de comportamientos y, por lo tanto, no supondrá un foco de toxicidad. Por ello, a continuación, nos centraremos en cómo conseguir mayores niveles de compromiso y satisfacción por parte de los empleados dentro de la empresa.

3.3.2.1. Cómo lograr empleados más comprometidos y satisfechos

Sólo con un personal satisfecho y con la moral alta se logrará un compromiso por parte de los integrantes de la organización, sintiéndose motivados y dispuestos a asumir retos (Lencioni, 2013).

Para evitar que un trabajador tóxico carezca de compromiso con el equipo o presente falta de motivación, la organización y sus superiores pueden llevar a cabo determinadas acciones. Al mismo tiempo que tratan de corregir el comportamiento “desviado” de ese trabajador, para evitar que esta situación se propague a otros miembros, también pretenden aumentar la satisfacción del mismo dentro de la organización.

En la Figura 4, Huettermann *et al.* (2013) recogen aquellos comportamientos internos de una compañía que pueden influir sobre el grado en que un empleado se identifica con ella y su grado de satisfacción dentro de la misma.

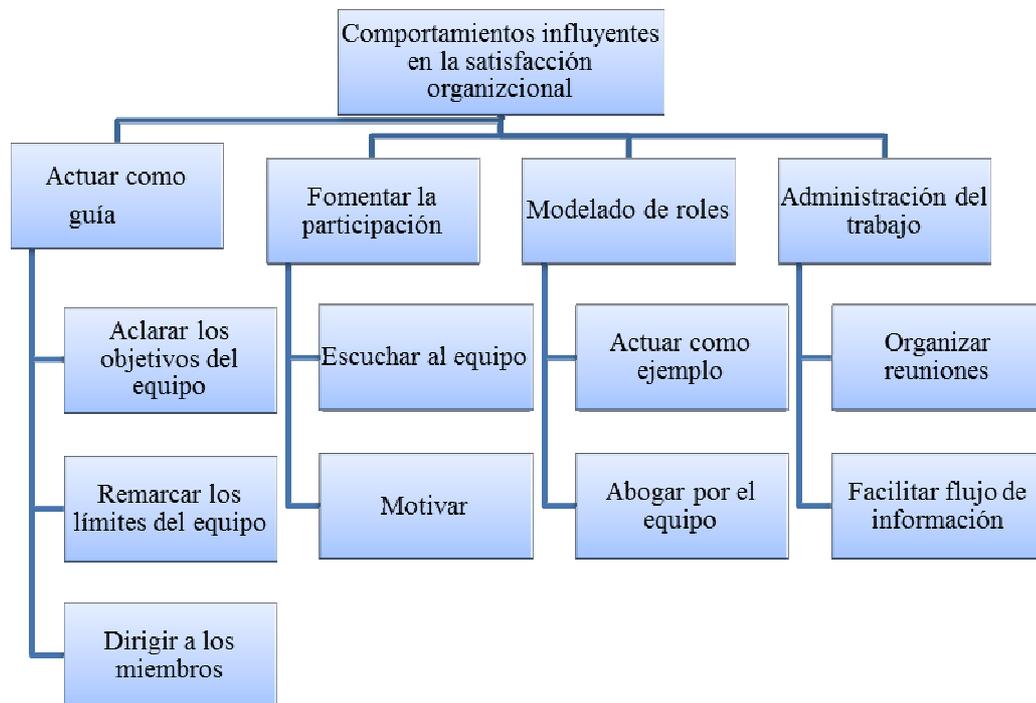


Figura 4: Comportamientos influyentes en la satisfacción organizativa de los individuos (Huettermann *et al.*, 2013)

El estudio de Huettermann *et al.* (2013) analiza las variables principales que conducen a un empleado a identificarse con su compañía y a sentirse parte de la misma, sintiéndose más motivado y valorado dentro de ella. El estudio recoge cuatro dimensiones que se subdividen en varias actividades de más aplicabilidad, las cuales analizamos a continuación:

Aclarar los objetivos del equipo. Es necesario establecer unos objetivos claros para toda la empresa, que conduzcan y alineen los esfuerzos de sus componentes en un mismo sentido.

Remarcar los límites del equipo. Hay que especificar las medidas llevadas a cabo por el líder para lograr que el equipo no se desintegre y permanezca unido.

Dirigir a los miembros. El comportamiento de los empleados debe ser dirigido, distinguiendo claramente los comportamientos tolerables y no tolerables dentro del grupo, así como promoviendo comportamientos orientados al buen funcionamiento del equipo (Tajfel y Turner, 1986; Van Knippenberg y Hogg, 2003).

En este aspecto, una contribución importante viene de la mano de la cultura organizativa, la cual, tal como hemos comentado, actúa como filtro sobre lo que es tolerable y lo que no dentro de una empresa y para la cual más adelante estableceremos unas pautas para su correcto diseño (apartado 3.3.3).

Escuchar al equipo. A pesar de que algunos autores como Lencioni manifiestan que la comunicación debe fluir de manera mucho más marcada en línea descendente, varios estudios demuestran que la retroalimentación proporcionada por los empleados resulta fundamental para que los directivos puedan hacerse una idea de cómo de bien lo están haciendo y de la imagen que sus empleados tienen de ellos. Más adelante, en el apartado de cultura organizativa, analizaremos este tipo de comunicación.

Por otro lado, las sugerencias e ideas que pueden provenir de los subordinados (que en ocasiones son los que se encuentran más en contacto con el trabajo directo) pueden ser una fuente de creatividad muy valiosa que, de no escucharles, sería desperdiciada.

Motivar al equipo. La función del líder debe ir más allá de escuchar a sus empleados y realizar sugerencias, el líder debe también lograr que los empleados se encuentren motivados en la realización de sus tareas.

Para lograr esto, debe tenerse en cuenta la personalidad de cada uno de los individuos, ya que cada persona puede verse incentivada por diferentes comportamientos, actitudes u objetivos. Por ejemplo, en algunos casos, los individuos pueden verse más motivados por trabajos con más presión o con menos presión, o también pueden verse más incentivados por una mayor remuneración económica o por más tiempo libre. La identificación del móvil motivante más adecuado a cada persona permitirá conseguir unos buenos niveles de motivación y, en consecuencia, unos mejores resultados en la actividad del empleado.

Actuar como ejemplo. Evidentemente, para conseguir un equipo comprometido, el primero en dar ejemplo debe ser el líder, de ninguna manera se logrará que un equipo realmente se sienta parte de un equipo cuando ni el mismo líder se siente parte de éste.

Los jefes deben actuar como representantes del equipo en las relaciones que éste tenga con otros equipos o con personal externo. Cuando los empleados vean que su líder se mantiene firme, defiende los intereses del equipo y que confía en la unión del mismo, logrará que estos sientan un mayor sentimiento de pertenencia al grupo y de que todos estén unidos en la consecución de un mismo objetivo.

Administrar y organizar las reuniones del grupo. En el apartado de equipo de liderazgo cohesivo hemos analizado y establecido algunas pautas para la correcta gestión de las reuniones, esas pautas son también aplicables a aquellas compuestas por personal no directivo.

Gestionar los canales de comunicación tanto internos como externos dentro de la empresa. Para contribuir a la consecución de este factor, resulta fundamental las habilidades comunicativas e interpersonales del líder (tal como hemos analizado en el apartado 3.3.1.1), incluso más que las habilidades técnicas. Debe tenerse en cuenta que, en muchas ocasiones, los flujos de comunicación informales, debido a su carácter más relajado y menos serio, pueden tener una influencia en la motivación o en la forma de pensar de los empleados mucho mayor que los canales tradicionales.

Este primer enfoque planteado por Huetteman resulta aplicable a cualquier tipo de empresa y provoca una disminución en los niveles de toxicidad de forma rápida, a pesar de que su implantación de manera sólida y a largo plazo no resulta sencilla.

Sin embargo, a la hora de conseguir unos niveles de satisfacción altos, un mayor compromiso y, por lo tanto, un menor riesgo de prácticas tóxicas, la empresa debe de cumplir unos requisitos mínimos en determinados aspectos de la misma. De nada sirve que la empresa lleve a cabo todos los aspectos comentados en la teoría de Huettermann, si por otro lado descuida determinados aspectos que resultan claves para la satisfacción del trabajador.

A la hora de identificar estos requisitos “mínimos” consideramos que la teoría más adecuada es la teoría de Herzberg (1959). Éste propone que, dentro de las organizaciones, existen determinados factores cuya presencia provoca un alto nivel de satisfacción, pero cuya falta no provoca insatisfacción (factores motivadores), mientras que, al mismo tiempo, existen determinados factores cuya presencia no provoca un aumento sustancial en la satisfacción de los empleados, pero cuya falta sí tiene efectos muy significativos sobre la insatisfacción de los empleados (factores de higiene).

Los factores de higiene, que presentamos a continuación, serían esa clase de factores necesarios dentro de la compañía y que se consideran unos requisitos mínimos para que existan unos niveles de satisfacción adecuados:

1. Sueldos y beneficios, la empresa deberá pagar un salario digno a sus empleados.
2. Política de la empresa. La empresa deberá tener establecido un sistema organizativo de manera que el funcionamiento de la misma no sea un caos.
3. Beneficios sociales, como planes de pensiones o seguros médicos.
4. Relaciones laborales. Los trabajadores deben de trabajar en un ambiente donde se respeten los derechos de los trabajadores.
5. Condiciones laborales. En el puesto de trabajo deben existir unas condiciones mínimas para que el trabajador pueda desempeñar sus funciones, así como unas jornadas laborales adecuadas.

3.3.2.2. Erradicación del mobbing, burnout y acoso sexual

Ya que en nuestra parte de identificación de prácticas tóxicas hemos hecho referencia concreta a tres de ellas: el *burnout*, el acoso sexual y el *mobbing*, hemos incluido en este apartado una serie de medidas que se pueden llevar a cabo para erradicarlas.

Eliminación del acoso laboral (mobbing). Desde el punto de vista de la gestión empresarial, algunas de las medidas que se pueden llevar a cabo para frenar el *mobbing* son las siguientes:

1. Rediseño de los puestos de trabajo (AFS, 1993). La compañía puede plantearse el diseño de la escala organizacional y los diferentes puestos de trabajo. En ocasiones, debido a los trabajadores con los que cuenta la compañía, la empresa debería analizar el diseño de los diferentes escalones y ver en qué medida la distribución de los puestos dentro de la organización es la correcta. De esta forma, se puede localizar a determinados trabajadores que, si bien son buenos en determinados rangos jerárquicos, no lo son tanto actuando como líderes y tienden a presentar comportamientos tóxicos.
2. Programas de salud corporativa (Helmer *et al.*, 1995). La compañía puede implementar programas específicos destinados a la mejora de la salud organizacional de la empresa, por ejemplo, los planteados en este estudio.
3. Enfrentarse al acosador o discriminador (Adams y Crawford, 1992). De esta manera, la empresa estará enviando un mensaje a los trabajadores de que esas actuaciones no son permitidas en la misma.
4. Realizar un enfoque del problema desde toda la comunidad (Byrne, 1994), para que el acosador vea la magnitud del mismo y se pueda dar una imagen de unanimidad en contra de tales actos.
5. Entrenar al equipo para reconocer y manejar el problema (Crabb, 1995). De esta forma, se afrontará el problema existente y se evitará que surja de nuevo, o, en el caso de que vuelva a surgir, el equipo se encontrará preparado para ponerle freno.

Eliminación del síndrome del quemado (burnout). Como ya hemos comentado en el capítulo de identificación de prácticas tóxicas, un trabajador quemado se caracteriza por unos niveles de agotamiento muy elevados, debidos a la carga y al ambiente de trabajo que soporta. La cuestión que nos planteamos entonces es ¿qué puede hacer una persona con agotamiento para acabar con esta situación? He aquí varias sugerencias (Dessler, 2008):

- Rompa patrones. Primero, ¿lleva a cabo una variedad de cosas o la misma de forma repetida? Mientras más completa sea su vida, más protegido está contra el agotamiento.
- Aléjese de todo de manera periódica. Programe períodos ocasionales de introspección, durante los que pueda alejarse de su rutina.
- Reevalúe sus metas en términos de su valor intrínseco. ¿Las metas que se ha planteado son alcanzables? ¿en realidad merecen la pena los sacrificios?
- Piense sobre su trabajo. ¿Realizaría su trabajo de la misma forma sin ser tan intenso?

Eliminación del acoso sexual. Los gerentes tienen la obligación ética de erradicar el acoso sexual en sus organizaciones. Para ello, pueden llevar a cabo las siguientes actuaciones (Bresler y Thacker, 1993):

1. Fijar y comunicar claramente una política contra el acoso sexual, respaldada por la alta dirección.
2. Establecer un procedimiento justo de denuncias para investigar las acusaciones de acoso sexual.
3. Cuando se ha determinado que sí ocurrió acoso sexual, tomar medidas correctivas tan pronto como sea posible.
4. Realizar acciones formativas a todos los empleados sobre el tema del acoso sexual.

En lugar de ser reactivo a las quejas de acoso sexual, es más conveniente ser proactivo y prevenirlo. Esto implica tener una política organizativa sólida contra el acoso y capacitar a los empleados sobre la conducta que lo constituye (Aamodt, 2010). El modo más recomendable de acercarse al tratamiento de las situaciones de acoso es la elaboración de un ‘protocolo’ que incluya, al menos, información relativa a los diferentes tipos de acoso y a las actuaciones que la empresa llevará a cabo ante esta clase de prácticas.

3.3.2.3. Cómo despedir a un empleado tóxico

En ocasiones, el comportamiento de los trabajadores tóxicos perdura a lo largo del tiempo y las diferentes medidas llevadas a cabo por la empresa para erradicar el comportamiento de los mismos parecen no tener efecto. En estos casos, la situación

puede requerir una intervención radical que conlleve el despido de uno o varios empleados tóxicos.

Sin embargo, el despido de un empleado tóxico no es un proceso sencillo, ya que no solo se deben tener en cuenta las repercusiones para el empleado que está siendo despedido sino también las consecuencias de los trabajadores y el equipo que va a continuar en la empresa. Por ello, resulta de vital importancia que las empresas aprendan a gestionar estos casos para que el efecto negativo sobre las personas que van a continuar en la empresa sea el menor posible.

A continuación, planteamos una serie de medidas a tener en cuenta a la hora de prescindir de los servicios de un trabajador tóxico que logran minimizar las consecuencias negativas del despido:

1. El momento del despido debe realizarse en una sala cerrada. Debido a las diferentes reacciones que el individuo tóxico pudiese tener y, sobre todo, con el fin de minimizar los posibles rumores de cara al futuro, es preciso que se encuentre más de una persona en la sala, que actúe como testigo. En ocasiones, también puede valorarse la posibilidad de que durante el momento del despido estén presentes varios superiores, como, por ejemplo, el jefe del departamento de Recursos Humanos y el jefe del departamento al que pertenecía el empleado.
2. Debe de explicarse al empleado cuál es el problema concreto, tratando de evitar la confrontación en todo momento y explicándole los comportamientos que ha llevado a cabo y que no son permisibles dentro del equipo de trabajo.
3. Se debe tener en cuenta si este empleado ha sido advertido sobre estos comportamientos anteriormente, ya que, en el caso de que no haya sido advertido con anterioridad, el empleado negará los comportamientos que se le achacan y posiblemente echará la culpa a otros empleados. Por ello, la compañía debe tener preparada una reacción o una respuesta para este momento.
4. Si se trata de un empleado competente pero el problema es su comportamiento tóxico, la compañía debe dejar bien claro este hecho, haciéndole saber que el problema existente es su actitud y la influencia que esta tiene sobre el resto del grupo.
5. Es posible que el empleado trate de echar las culpas a la persona concreta encargada de despedirlo o a la compañía directamente, en estos casos, es más

aconsejable que la compañía ni entre en discusiones, ni se muestre a la defensiva.

6. A la hora de alegar los errores que ha cometido o los comportamientos que ha llevado a cabo, la empresa debe tratar de recopilar toda la información posible para poder argumentar los motivos que conducen al despido del trabajador.

3.3.3. Implementación de una cultura organizativa saludable en la compañía

La cultura cumple una misión clave como limitador de prácticas tóxicas (Einarsen y Skogstad, 1996). Esto se debe a que la cultura organizativa, como hemos comentado anteriormente, actúa como un filtro, ya que establece un patrón de medida para interpretar los diferentes actos, analizando qué tipos de comportamientos se toleran y cuáles no. Además, en empresas donde la cultura organizativa es concebida como justa, los empleados son más receptivos a los cambios y a las relaciones con los demás (Sousa y Vala, 1990).

Cada empresa tiene diferentes peculiaridades que la distinguen del resto y, es por esto, que cada organización debe conformar su cultura organizativa en consonancia con esas peculiaridades.

A la hora de conformar una cultura organizativa saludable, la empresa debe prestar especial atención a su componente principal, que son los diferentes valores que componen la misma. A continuación, se presentan algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar una cultura organizativa saludable:

1. Los valores no deben venir impuestos de los altos directivos ni dar una imagen idílica de la organización. Los valores deben ser diseñados en función de los empleados con los que se cuenta y el entorno general en que se mueve la empresa.
2. No hacer declaraciones de valores excesivamente amplias e inclusivas.
3. Los valores establecidos deben ser reconocidos y comprendidos por los trabajadores. Los valores no tienen sentido si simplemente se basan en palabrería idílica que no logra transmitir nada a los empleados.
4. Resulta ideal la construcción de un marco de comportamientos, como, por ejemplo, un manual de buenas prácticas que sirva de guía en momentos de duda.
5. Los valores deben de ser aplicables a todos los niveles organizativos.

6. Las modificaciones en los valores y la cultura deben ser llevadas a cabo en consonancia con los proyectos principales de la empresa. Cuando un cambio cultural de gran importancia se desarrolla de forma aislada y sin considerar sus sinergias con los proyectos de transformación empresarial en curso, además de comprometerse de forma decisiva la continuidad, viabilidad y éxito de dichos proyectos, el propio cambio se ve abocado al fracaso.

3.3.3.1. Establecimiento de unos valores adecuados para la compañía

A la hora de determinar qué valores son los más adecuados para la empresa, Lencioni (2013) plantea que existen diferentes tipos o escalas de valores, que serían las siguientes:

1. Valores fundamentales. Se trata de los valores inherentes a la organización y se encuentran en el núcleo de identidad de la misma.
2. Valores aspiracionales. Son las cualidades que una organización quiere tener y que cree que tiene que desarrollar para maximizar su éxito.
3. Valores mínimos. Son las normas de comportamiento mínimas requeridas en una organización, son extremadamente importantes, pero no definen o diferencian una organización de otra.
4. Valores accidentales. Cualidades que son evidentes en una organización, pero que se han desarrollado involuntariamente y que no necesariamente la benefician.

De los cuatro tipos de valores presentados previamente, nos centraremos en los valores fundamentales, por tratarse de la esencia de la empresa.

La empresa debe dedicar sus mayores esfuerzos a localizar sus valores fundamentales. Para ello, debe centrarse en cuales son aquellos valores integrados dentro de la sociedad. Lencioni (2013) plantea que la empresa debe preguntarse ¿seríamos capaces de afirmar que estamos más comprometidos con este valor que el 99 por ciento de las compañías de nuestro sector? Si la respuesta es afirmativa, significa que la empresa ha localizado sus valores fundamentales.

3.3.3.2. Potenciación de los valores definidos por la cúpula directiva

Una vez que la empresa ha definido los valores que constituyen la cultura organizativa, debe preocuparse de cómo lograr que estos valores sean comunicados a lo largo de la organización y tengan una fuerte repercusión en la misma.

En este aspecto, la empresa debe de establecer un proceso por el cual se logre que la cultura tenga una mayor repercusión, esto se puede llevar a cabo por dos vías: a) procesos de selección y aprendizaje y b) vías de comunicación y retroalimentación eficientes.

El análisis y medidas a tomar en el proceso de selección de trabajadores ya ha sido abordado en el apartado 3.3.1.1. No obstante, también es preciso reconocer que, una vez que los empleados se encuentran dentro de la compañía, se deben de llevar a cabo procesos de aprendizaje que les inculquen los valores corporativos vigentes.

Generalmente, en esta clase de procesos de aprendizaje, existe una primera fase en que el trabajador asimila los valores culturales, seguida de una segunda etapa de transformación, donde el empleado comienza a ser uno más de la empresa y a comportarse de acuerdo a los valores establecidos en la misma. Finalmente, existe una tercera etapa de perpetuación, en la que los valores están totalmente arraigados dentro de la personalidad y el comportamiento del empleado.

Obviamente, este proceso será más o menos largo en función de los compañeros, las políticas, la complejidad de la cultura y los valores establecidos en la compañía.

Cuando la empresa cuenta con los recursos suficientes, la opción ideal es que los nuevos integrantes reciban cursos y seminarios que les permitan conocer y asimilar los valores de la organización.

Un factor fundamental de cara a lograr que la cultura organizativa implantada adquiera su máximo impacto es la comunicación y retroalimentación de la cultura organizativa, de manera que todos se sientan integrados dentro de los valores promovidos por la compañía.

La mayoría de los autores están de acuerdo en la importancia de repetir e insistir en la comunicación de los valores, de manera que estos impregnen todos los eslabones de la jerarquía organizativa. Para garantizar que los valores se transmiten a todos los niveles de la organización, el énfasis en la comunicación debe ser parte de cualquier evaluación integral del desempeño (Argenti y Forman, 2002).

Logrando una integración por parte de los miembros y una buena comunicación, se obtendrán varios beneficios para la empresa, tales como: mayor calidad en la resolución de problemas (Hoogstraten y Vorst, 1978; Tziner y Vardi, 1983), mayor alcance de los objetivos (Shaw, 1981) y una satisfacción mayor de los miembros (Lott y Lott, 1961).

A continuación, presentamos los tipos principales de comunicación, así como una breve valoración de la idoneidad y gestión de los diferentes tipos, de cara a lograr un mayor impacto de la cultura organizativa. Dentro de una empresa, existen tres clases de comunicación interna:

1. La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior dentro del grupo y sirve principalmente para dar retroalimentación a los superiores jerárquicos. Un diseño eficiente de este tipo de comunicación puede conllevar una transmisión efectiva de ideas innovadoras que mejoran tanto el rendimiento interno como el externo.
2. La comunicación descendente pasa de un nivel jerárquico a otro inferior y es el método más utilizado para asignar metas, dar instrucciones de trabajo e informar de políticas y procedimientos.
3. La comunicación horizontal se da cuando el proceso se efectúa entre miembros de diferentes grupos a un mismo nivel. Lo más habitual es que se produzcan informalmente durante la operativa de las funciones y que no esté burocratizada.

Existen diferentes teorías sobre la importancia de cada una de ellas. Lencioni (2013) se decanta por una fuerte presencia de vías de comunicación descendentes y en cascada y alega que la mayoría de las organizaciones sanas cuentan con este tipo de comunicación.

Sin embargo, otros autores se decantan por una mayor importancia de la comunicación ascendente. Chong y Kong (2007), en su estudio sobre la transmisión de valores corporativos y compromiso en la empresa Singapore Airlines, defienden que es

insuficiente para una compañía comunicar sus valores de forma descendente y creer que sus empleados van a “vivir esos valores”. Entre sus descubrimientos, destacan la importancia de las reuniones informales “cara a cara” que mantiene la empresa. En estas reuniones, los directivos se comunican de manera informal con los diferentes empleados. De esta forma, la empresa puede asegurarse de que los valores han sido transmitidos de forma correcta y que los empleados han captado el mensaje de la dirección y se encuentran alineados con el mismo.

De cara a lograr que la cultura organizativa tenga su máximo impacto, consideramos que debería de producirse un flujo de comunicación en sentido ascendente y descendente, aunque, con los siguientes matices:

1. Cuando una cultura organizativa es relativamente joven, es especialmente importante fomentar la comunicación ascendente para obtener retroalimentación de las repercusiones que tiene esta cultura en la organización y el grado de aceptación de la misma.
2. Más adelante, a medida que esa cultura organizativa se hace más sólida, se deben fomentar en mayor medida los canales de comunicación descendentes, con el objetivo de que las nuevas incorporaciones se impregnen de manera rápida de los valores culturales existentes. No obstante, los canales de comunicación ascendente no se deben abandonar en ningún momento.

CAPÍTULO 4. BENEFICIOS DE TRABAJAR EN UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE

Son muchos los beneficios que se obtienen en las compañías que han logrado eliminar las prácticas tóxicas. Unas primeras repercusiones positivas son las siguientes:

1. Un mayor nivel de confianza, apoyo y respeto. La salud organizativa supone un mayor grado de confianza entre los diferentes componentes del equipo, lo que supone que los empleados se abren más a sus compañeros, provocándose, a su vez, una mayor transparencia entre los integrantes del equipo.
2. Menos corrupción y comportamientos poco éticos. Al haber una mayor transparencia, también se genera un mayor flujo de información y confianza entre superiores y empleados, llevando esto a la aparición de menos comportamientos corruptos.
3. Mejora de la creatividad individual y la innovación organizativa. En este aspecto, un clima de salud organizativa supone una menor rigidez en la gestión de los superiores, lo cual conduce a una mayor posibilidad de aportación de nuevas ideas, que, a su vez, puede llevar a un mayor grado de innovación empresarial.
4. Menor rotación y absentismo. Al encontrarse los empleados en una situación cómoda no desean abandonar la empresa en la que trabajan. Además, los modelos de salud organizativa también conducen a un mayor nivel de compromiso por parte de los empleados, contribuyendo esto a reducir el absentismo y la rotación.
5. Mayor empatía de los empleados con sus compañeros de trabajo, con las consiguientes consecuencias positivas que esto acarrea de cara a perseguir un objetivo común en lugar de perseguir objetivos personales.

Estos cinco beneficios conforman lo que se puede denominar como “cara psicológica” de los beneficios de la salud organizativa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que esos beneficios psicológicos también tienen repercusiones económicas. La diferencia en términos de competitividad ya no solo se marca con productos de alta calidad y productividad, sino que comienza a cobrar más importancia la relación de las empresas con sus trabajadores como factor de productividad, por lo que resulta necesario “invertir en los trabajadores”, tanto en su capacitación como en sus condiciones de trabajo. En

este aspecto, resulta interesante la siguiente cita de Bluestone y Bluestone (1992) acerca de la importancia del factor humano: “Parece que las variables tecnológicas son un requisito para determinar el potencial de productividad, pero las variables humanas o de actitud son de mayor fuerza en la determinación de la productividad del momento. Una deficiencia en motivación puede anular con mayor facilidad, mayor rapidez y más a fondo el efecto del equipo tecnológicamente avanzado y, al revés, un alto grado de motivación puede compensar y corregir una deficiencia pequeña en el progreso tecnológico”.

Por un lado, un empleado más satisfecho y motivado tenderá a trabajar de manera más eficiente y estará más comprometido con su trabajo y, por otro, debido precisamente a ese mayor compromiso con la organización, la empresa desencadenará un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo de la misma, se trata de la retención del talento.

Un líder negativo puede provocar que un empleado competente no se encuentre cómodo en un determinado puesto de trabajo y termine por abandonarlo. Es más, tal como se desprende de las diferentes características que definen a un líder tóxico, éste puede llevar a cabo acciones para sabotear el buen rendimiento de ese trabajador, precisamente por tratarse de un buen trabajador, y tratar de evitar que se convierta en una posible competencia futura.

CAPÍTULO 5. TESTIMONIOS DE EMPLEADOS DE EMPRESAS TÓXICAS

No cabe duda que la implementación de técnicas para la eliminación de las prácticas tóxicas conlleva un aumento de la transparencia, entendimiento y bienestar dentro de la empresa, lo cual conduce a mayores niveles de motivación y satisfacción laboral, con las consiguientes repercusiones económicas.

Hemos llevado a cabo una revisión de la prensa, localizando algunos titulares que denotan la necesidad de una mayor investigación, así como de mejoras en el área de la salud organizativa.

Josep Burcet: Co-founder & Partner en Acceleratebcn

Cuando Josep comenzó a liderar grupos, tomó una postura de “jefe duro” totalmente enfocada a los resultados. Tras un tiempo, se percató de que esta actitud contribuía a una falta de transparencia y sentido de pertenencia hacia su persona y hacia la compañía por parte de sus subordinados.

“Empecé a ser jefe a los 33 años, liderando un equipo de unas 25 personas. Adopté la imagen de un profesional rígido, la cual no se correspondía con lo que sentía por dentro. Y dado que seguía teniendo jefes que aun siendo excelentes personas esperaban resultados, yo trasladaba diariamente esa presión a los profesionales que tenía a mi cargo”.

Tras darse cuenta de que esa actitud no estaba reflejando los resultados esperados, Josep decidió cambiar de actitud y mostrarse más vulnerable hacia su equipo, enfocándose en los rasgos psicológicos de los individuos bajo su cargo y adaptándose a ellos.

“Finalmente me abrí a la autenticidad, mostrando mi lado más vulnerable. Empecé a comunicarme con transparencia y honestidad.”

Este nuevo enfoque permitió que su equipo lo valorase como uno más y no como un superior aislado del grupo que simplemente establece objetivos y presiona para el cumplimiento de los mismos.

“Al demostrar un sincero interés por la mejora y el aprendizaje de mis colaboradores, recibí una respuesta formidable, traducida en mayor productividad”.

Patricia Mir, directora de personas y valores del Grupo Intercom, afirma "No hay nada más rentable que tratar bien a los colaboradores".

Patricia, enfatiza la importancia de la contratación y de conocer las características de la personalidad de cada uno de los empleados, para lograr motivarlos y que éstos sientan que la empresa confía en ellos.

A través de una filosofía de confianza plena en sus empleados (nadie ficha, se les permite trabajar desde casa y se confía en ellos cuando dicen que están enfermos), se logra que los trabajadores den lo mejor de sí mismos y no pierdan energía en quejarse por sus condiciones laborales.

Mónica Seara, técnico en prevención de riesgos laborales, trabajó para algunas de las constructoras más importantes en España como responsable de prevención de riesgos laborales y también como responsable de producción.

En una entrevista para "El País" Mónica habló sobre la presión y falta de consideración por parte de sus superiores durante sus largas y agotadoras jornadas de trabajo:

"Con el tiempo mi profesión se convirtió en una fuente constante de estrés, lucha y conflicto.[..] En abril de 2008 padecí un ataque de ansiedad. Sentí que me moría allí mismo".

"No hay nada peor que trabajar para alguien que se cree que por ser tu jefe puede pagar su malestar contigo".

Finalmente, debido a este malestar en su entorno laboral, Mónica decidió abandonar la empresa para crear su propio negocio.

El caso de Mónica sería un ejemplo de fuga de talento debido al ambiente tóxico de trabajo.

También hemos identificado en prensa algunas referencias respecto al acoso laboral. En concreto, hemos identificado el caso del ayuntamiento de Alcobendas, el cual ha desarrollado un protocolo específico para luchar contra el *mobbing*:

El Ayuntamiento de Alcobendas es el primer consistorio español que firma este compromiso de lucha contra el acoso en el trabajo, tanto sexual como psicológico, fenómenos que califica de "inaceptables". Por ello, el Ayuntamiento se compromete a "usar toda su autoridad para asegurar que sus empleados y empleadas disfruten de un entorno de trabajo saludable física, psíquica y socialmente, en el que la dignidad de las personas se respete".

Para llevar a cabo este proceso, el ayuntamiento ha formado un comité de Seguridad y Salud, el cual recibirá las quejas, investigará y presentará un informe sobre las mismas. Si no se resuelve el caso, en un mes, será un asesor externo quien concluya sobre el mismo.

Este es un ejemplo del aspecto que hemos comentado previamente en el capítulo 3 (en las medidas de corrección de casos de acoso sexual). Las empresas deben tratar de crear un protocolo y una forma de actuación para lograr minimizar el riesgo de este tipo de actuaciones y comunicar que existe un proceso específico para castigar a quienes incurran en este tipo de prácticas.

Sin embargo, el ayuntamiento de Alcobendas no es el único caso de entidad que ha desarrollado esta clase de protocolos, en el ayuntamiento de Aller (Asturias), también se ha desarrollado un protocolo de actuación para los casos de acoso laboral.

También hemos localizado casos en que el hostigamiento al que los superiores someten a sus empleados termina teniendo consecuencias muy negativas sobre estos, como es el caso de una auxiliar de clínica de 29 años a la que se le reconoció la incapacidad absoluta debido al acoso laboral al que fue sometida.

"Nos encontramos en presencia de una depresión crónica y severa, motivada por la situación de acoso sexual a la que se halló sometida por su empresario".

"Su sentencia concluye que esas dolencias no la incapacitan sólo para seguir desempeñando su anterior puesto de trabajo, sino cualquier otra actividad diferente".

Como hemos comentado previamente, ante esta clase de noticias, remarcamos la notable importancia de desarrollar diferentes vías de investigación en torno a esta clase de prácticas.

CAPÍTULO 6. POTENCIALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como complemento al trabajo teórico que se ha desarrollado a lo largo de este estudio, consideramos que se podría realizar un análisis empírico, cuyo fin fuese determinar el mayor o menor grado de presencia de prácticas tóxicas en las organizaciones, así como de la implantación de alguna medida concreta para evitarlas.

Este trabajo empírico podría consistir en enviar un cuestionario a una muestra de empresas, por ejemplo españolas, que nos permitiese determinar qué áreas son aquellas donde se suelen concentrar los mayores niveles de toxicidad, así como conocer la situación actual de las mismas en torno a este tipo de prácticas.

Para realizar esta investigación, se propone el cuestionario recogido en el anexo. Este cuestionario también podría ser utilizado para que las propias empresas puedan identificar sus puntos débiles en términos de salud organizativa.

Además, este trabajo empírico podría realizarse por sectores, de manera que, por un lado, se pueda concluir sobre la situación en términos de toxicidad de cada sector determinado e identificar qué sectores tienden a presentar un mayor número de prácticas tóxicas y, por otro, localizar las posibles diferencias de comportamiento entre diferentes sectores y, si existiesen, tratar de indagar en qué consisten y por qué se producen tales diferencias.

Durante todo nuestro trabajo, hemos constatado que la gran mayoría de referencias y estudios se centran en analizar aquellos casos de prácticas tóxicas en empresas grandes, sin embargo, apenas se han realizado estudios sobre estas prácticas en la pequeña y mediana empresa. Por ello, consideramos que este análisis empírico podría realizarse no solo en empresas grandes de nuestro país, sino también en empresas más pequeñas, con el objeto de conocer la situación de las mismas en términos de salud organizativa. Asimismo, a través de dicha investigación, sería posible comprobar si el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas es igual o diferente al de las grandes, lo que permitiría determinar si el tamaño es un elemento diferenciador a tener en cuenta en el grado de toxicidad de las empresas.

CONCLUSIONES

Las prácticas tóxicas tienen mucha más presencia en las organizaciones de lo que inicialmente se cree y sus repercusiones suelen ser muy graves. Este hecho motiva la realización de este trabajo, que pretende unirse a los esfuerzos de académicos y profesionales para, por un lado, detectar la existencia de este tipo de prácticas en las empresas y, por otro, mitigarlas y/o erradicarlas.

Tras una revisión exhaustiva de la literatura, la primera conclusión clara que se extrae es que no existe una definición concreta de práctica tóxica, sino que los diferentes estudios analizados abordan diferentes aspectos que pueden englobarse bajo la denominación de factores tóxicos. Por ello, y basándose en la revisión de dicha literatura, el trabajo parte de una definición propia de práctica tóxica: “Se entiende por práctica tóxica toda actividad o actitud que tiene repercusiones, no solo sobre el bienestar de los empleados en su entorno de trabajo, sino también sobre el desempeño de la empresa en su conjunto, contribuyendo a que se genere dentro de la misma un estado generalizado de malestar”.

Por otro lado, al analizar los diferentes factores que determinan los niveles de toxicidad existentes en una empresa, basándose para ello en la teoría del triángulo tóxico, se puede concluir que, si bien la existencia de un liderazgo tóxico es un factor fundamental para elevar tales niveles, existen otros aspectos relevantes que deben ser tenidos en cuenta, como son la cultura y los trabajadores.

Respecto al primer elemento, líderes tóxicos, se pueden observar varios hechos. Por una parte, que existen de muy diversos tipos, concretamente y siguiendo una tipología de elaboración propia, puede hablarse de: líderes insensibles, líderes arrogantes, líderes controladores, líderes incompetentes, líderes inseguros y líderes saturados. Por otra parte, que son muchos los factores que conducen a que los líderes se incluyan en alguno de estos tipos, yendo desde aspectos inherentes a la personalidad del individuo hasta diferentes situaciones a las que dicho individuo pueda estar sometido en el día a día. Finalmente, que es especialmente en épocas de crisis en las que la empresa tiene dificultades para encontrar su rumbo, cuando esta clase de directivos tiende a adquirir más poder.

Respecto al elemento trabajadores, se puede observar que determinados comportamientos de los trabajadores de una empresa también pueden acarrear altos niveles de toxicidad, pudiendo identificarse dos grupos claros: aquellos que no se comportan de forma tóxica pero toleran las actuaciones del líder tóxico (trabajadores sumisos o seguidores) y aquellos que con su comportamiento son verdaderos focos de toxicidad (trabajadores tóxicos).

Finalmente, respecto al tercer elemento, la cultura organizativa, la conclusión extraída, tras un estudio de la misma y el análisis de algunos ejemplos concretos de culturas tóxicas, es su vital importancia como limitador de las prácticas tóxicas, al actuar ésta como un filtro sobre los comportamientos que son permitidos o no dentro de la compañía.

Los comportamientos tóxicos, ya sea por parte de los líderes o de los empleados, se manifiestan a través de una serie de prácticas concretas. Entre las más habituales y conocidas se encuentran el *mobbing*, el acoso sexual y el *burnout*. Las empresas deben tratar de erradicar estas prácticas aplicando las políticas y programas adecuados para cada caso concreto.

La toxicidad, sea del tipo que sea, tiende a propagarse de forma muy rápida dentro de la organización, por lo que se debe actuar de forma eficaz para eliminarla o, de lo contrario, en el largo plazo será más complicado hacerlo.

En este sentido, una vez analizadas las diferentes medidas correctivas que una empresa puede adoptar para corregir las prácticas tóxicas, se pueden extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, con el objetivo de reducir los niveles de toxicidad de manera rápida, existen unas primeras medidas que la empresa puede aplicar como terapia de choque, por ejemplo: formación para tener un mayor conocimiento de las emociones tóxicas y aprender a manejar el estrés, ceremonias o encuentros organizativos para fomentar un mayor contacto entre los trabajadores más allá del estrictamente profesional, contar con consultores que puedan asesorar en momentos de especial estrés o cambio o desarrollo de algunas actividades fuera de la monotonía diaria del trabajo para ayudar al trabajador a desconectar, entre otras.

Por otro lado, las empresas deben concentrar sus esfuerzos en encontrar y contratar líderes que presenten las siguientes características: empatía, credibilidad y motivación,

puesto que estas son las facetas que distinguen a un líder saludable de uno tóxico. Además de estas características personales, también se debe valorar la capacidad de los potenciales líderes en términos de los tres roles principales que deben desempeñar dentro de la organización: informativos, interpersonales y decisorios. Para lograr estos fines, es fundamental un correcto diseño de los procesos de selección en las empresas, en los que adquiera protagonismo fijarse en el lenguaje no verbal y en la actitud del entrevistado.

Una vez contratados líderes saludables, las empresas deben controlar que los equipos de liderazgo que estos formen se caractericen por la cohesión y la unión, de modo que haya una verdadera interacción entre los integrantes de la dirección. Se observa que las principales pautas a seguir para lograr un equipo de liderazgo cohesionado son: la creación de confianza por parte del líder, el dominio del conflicto organizacional, la consecución de compromiso por parte de los empleados, el logro de consenso en las diferentes decisiones tomadas por la compañía, la concentración en los resultados y la definición de unos objetivos claros que orienten al equipo hacia un mismo fin. También resulta fundamental una correcta gestión de las reuniones, siendo un aspecto clave del éxito de éstas la determinación del número de componentes.

Si a pesar de todos los esfuerzos, las empresas se encuentran con líderes tóxicos, cuyos comportamientos previsiblemente puedan perdurar en el tiempo, esta debe seguir una serie de pautas o formas de actuar que la ayuden a enfrentar tal situación. Estas actuaciones pueden ir desde la asunción responsable de la situación que se está viviendo hasta la presentación de reclamaciones ante la alta dirección sobre el comportamiento del jefe tóxico.

Las empresas no sólo deben evitar líderes tóxicos, sino también trabajadores tóxicos o sumisos. Para ello, es fundamental aplicar medidas que logren el compromiso de los empleados con la empresa, el cual se logra si éstos están satisfechos. En este sentido, la actuaciones más recomendables que puede llevar a cabo la empresa para lograr la satisfacción en el lugar de trabajo se concretan en: actuar como guía (aclarar los objetivos del equipo, remarcar los límites del equipo, dirigir a los miembros), fomentar la participación (escuchar al equipo, motivar), modelado de roles (actuar como ejemplo, abogar por el equipo) y administración del trabajo (organizar reuniones, facilitar flujo de información) (Huetterman *et al.*, 2013).

Si finalmente, y al igual que para el caso de los líderes, la empresa se encuentra con trabajadores tóxicos, que, además, no piensan modificar sus comportamientos, la empresa debe prescindir de sus servicios. Para minimizar las consecuencias negativas del despido, este proceso requiere una planificación previa y debe caracterizarse por una serie de aspectos concretos, como, por ejemplo, realizarse en una sala cerrada pero con testigos, recopilar toda la información posible para argumentar los motivos del despido, explicar detalladamente los comportamientos que se están castigando o no mostrarse a la defensiva ante posibles negaciones de los mismos, entre otros.

Por último, en su intento de evitar potenciales prácticas tóxicas en su seno, las empresas deben promocionar una cultura saludable, es decir, el establecimiento de unos valores fundamentales sólidos y la potenciación de los mismos. Las empresas deben determinar sus valores fundamentales y lograr que estos tengan un mayor impacto y reconocimiento dentro de la empresa. Para ello, deben contar con procesos de aprendizaje que logren inculcar a los trabajadores los valores corporativos vigentes, así como con vías de comunicación y retroalimentación eficientes, de manera que todos se sientan integrados dentro de los valores promovidos por la compañía. Se debe hacer especial énfasis en los diferentes tipos de comunicación, siendo muy importante en este aspecto la retroalimentación proporcionada por los trabajadores, especialmente en los casos de culturas organizativas implantadas hace poco tiempo. Logrando una integración por parte de los miembros y una buena comunicación, se obtendrán beneficios tales como: mayor calidad en la resolución de problemas, mayor alcance de los objetivos y mayor satisfacción de los miembros.

Si con todas las medidas expuestas las empresas finalmente logran erradicar sus prácticas tóxicas, podrán obtener beneficios muy importantes, tales como un mayor nivel de confianza o una menor corrupción, lo que redundará directamente en la productividad y los beneficios.

Para finalizar, cabe señalar que, además de la revisión de la literatura, el seguimiento de la prensa española realizado para este trabajo ha permitido observar la existencia de casos reales y concretos relacionados con las prácticas tóxicas analizadas, por lo que se confirma la necesidad de un mayor estudio de este tipo de prácticas. En este sentido, se deja en el aire una posible investigación empírica sobre la existencia de prácticas

tóxicas en las empresas españolas, incluyendo para ello en el anexo de este trabajo un cuestionario diseñado para medir los niveles de toxicidad que presentan estas empresas.

ANEXO: CUESTIONARIO

Hemos elaborado un cuestionario con el objetivo de que las compañías puedan medir sus niveles de toxicidad y determinar la necesidad de posibles medidas correctivas. Las diferentes preguntas que componen el mismo han sido divididas según los tres pilares utilizados durante todo el trabajo y establecidos por el triángulo tóxico: líderes, trabajadores y cultura. Asimismo, dentro de cada uno de los pilares, hemos identificado diseñado unas preguntas para los líderes y otras para los empleados de la compañía.

Cuestionario sobre el liderazgo en la compañía

Preguntas dirigidas a los empleados.

¿Considera que su líder escucha las diferentes opiniones y sugerencias de los diferentes empleados?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Se siente motivado por la actitud que su líder muestra con usted?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Cuando su líder hace una propuesta o promesa, ¿resulta creíble para usted?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Se siente comprendido por su líder?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Su líder le genera confianza?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Existe un grado de conflicto razonable dentro de su empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿En qué medida el conflicto dentro de su organización contribuye a resolver problemas dentro de ella y a tomar decisiones?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Preguntas dirigidas a los líderes

¿Cuenta su empresa con la figura de un gestor de toxicidad o algún miembro dentro de la organización que se encargue de estas funciones?

- a. Sí.
- b. No.

A la hora de seleccionar a los diferentes miembros que se pueden incorporar a la compañía, ¿tiene en cuenta sus niveles de adaptación a la cultura organizativa vigente?

- a. Sí.
- b. No.

¿Considera que la existencia de unos niveles razonables de conflicto son positivos para la organización?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Permite a sus empleados expresar libremente sus opiniones, incluso aunque éstas no sean acordes a las suyas?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Existen unos objetivos claros y definidos dentro de la compañía?

- a. Sí.
- b. No.

A la hora de diseñar los equipos, ¿se tienen en cuenta los diferentes rasgos personales de los empleados?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Considera que las reuniones en su empresa acaban con una idea clara?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Cuestionario sobre prácticas tóxicas provenientes de los trabajadores

Preguntas diseñadas para los empleados

¿Se considera satisfecho con su puesto de trabajo?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Existen canales a través de los cuales pueda expresar su opinión e ideas a los rangos superiores en la escala jerárquica?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Siente que sus líderes representan y transmiten a sus superiores de manera transparente la realidad que viven los empleados?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Preguntas diseñadas para los líderes

¿Se tiene en cuenta la satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo de cara a que estos se encuentren comprometidos con la empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

A la hora de despedir a un empleado tóxico, ¿se revisan las diferentes causas que conducen al despido y se organiza la entrevista en función de las mismas?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Considera que sus empleados se encuentran comprometidos con la empresa?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Ha implementado algún sistema en la empresa para detectar comportamientos tipo, *mobbing*, *burnout* o acoso sexual?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Cuestionario sobre la cultura organizativa

Preguntas diseñadas para los empleados

¿Conoce y comprende los valores que guían el comportamiento de su compañía?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Se siente identificado con los valores de su compañía?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Preguntas diseñadas para los líderes

¿Los valores de la compañía son compartidos por todos los empleados?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Se asegura la correcta comprensión y reconocimiento de los valores por parte de los trabajadores?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

¿Existen un plan de implementación y comunicación de los diferentes valores dentro de la compañía?

- a. Sí.
- b. No.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010): *Industrial/Organizational Psychology (6th Edition)*, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont.
- Adams, A. y Crawford, N. (1992): *Bullying at Work*, Virago Press, London.
- AFS (1993): *Victimization at Work*, (Vol. 17), National Board of Occupational Safety and Health (AFS), Arbetarskyddsstyrelsen, Stockholm.
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990): "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n.1, pp 1-18.
- Argenti, P y Forman, J. (2002): *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York.
- Asch, S. (1951): "Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments", en Guetzkow, H. (ed.): *Groups, Leadership, and Men*", Carnegie Press, Pittsburgh.
- Atkinson, S y Butcher, D. (2003): "Trust in managerial relationships", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, pp. 282-304.
- Bales, R. F. (1950): "A set of categories for the analysis of small group interaction", *American Sociological Review*, vol. 15, pp. 257-263.
- Baharody, G. y Stoneman, Z. (1985): "Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses", *Journal of Genetic Psychology*, vol. 146, pp. 161-170.
- Bantel, K. A. y Finkelstein, S. (1991): *The Determinants of Top Management Teams*, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Miami.
- Barnard, J. W. (2008): "Narcissism, over-optimism, fear, anger, and depression: The interior lives of corporate leaders", *University of Cincinnati Law Review*, vol.77, pp. 405-430.
- Baron, R. A. (1989): "Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 44, pp. 196-281.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Becker, H. S. (1960): "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, vol. 66, pp. 32-42.

- Bell, G. B. y Hall, H. E. (1954): "The relationship between leadership and empathy", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 49, pp. 156-157.
- Bloch, S. y Whiteley, P. (2003): *Complete Leadership: A Practical Guide for Developing your Leadership Talents*. Pearson, London.
- Bluestone, B. y Bluestone, I. (1992): *Negotiating the Future: A Labor Perspective on American Business*, Basic Books, New York.
- Bolman, L. Q. y Deal, T., E. (2003): *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Bresler, S. J. y Thacker, R. (1993): "Four-point plan helps solve harassment problems", *HRMagazine*, may, pp. 117-124.
- Brody, G. y Stoneman, Z. (1985): "Peer imitation: An examination of status and competence hypotheses", *Journal of Genetic Psychology*, vol.146, pp.161-170.
- Brown, L. D. (1983): *Managing Conflict at Organizational Interface*, Addison-Wesley, Reading.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Byrne, B. (1994): *Bullying: A Community Approach*, The Columba Press, Dublin.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968): *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper & Row, New York.
- Chong, M. y Kong, L. (2007): "The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience", *Corporate Reputation Review*, vol. 10, pp. 201-212.
- Chowdhry, K. y Newcomb, T. M. (1952): "The Relative Abilities of Leaders and Non-leaders to Estimate Opinions of Their Own Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 47, n. 1, pp. 51-57.
- Colligan, T. W. y Higgins, E. M. (2006): "Workplace stress: Etiology and consequences", *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 21, n.2, pp. 89-97.
- Conger, J. A. (1990): "The dark side of leadership", *Organizational Dynamics*, vol. 19, n. 2, pp. 44-55.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987): "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, vol.12, pp. 637-647.
- Crabb, S. (1995): "Violence at work: the brutal truths", *People Management*, vol.1, pp. 25-27.

- Craig, S. B. y Gustafson, S. B. (1998): "Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity", *Leadership Quarterly*, Vol. 9, n.2, pp. 127-145.
- Crick, N. y Grotpeter, J. (1995): "Relational aggression, gender and social-psychological adjustment", *Child Development*, vol. 67, pp. 1360-1373.
- Dahl, R. A. (1957): "The concept of power", *Behavioral Science*, vol.2, n. 3, pp. 201-215.
- Dessler, G. (2008): *Human Resource Management (11th Edition)*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Digman, J. M. (1990): "Personality structure: Emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology*, vol. 41, n. 1, pp. 417-440.
- Dirks, K. T. y Ferrin, D. L. (2001): "The role of trust in organizational settings", *Organization Science*, vol.58, pp. 52-61.
- Einarsen, S.; Hoel, H.; Zapf, D. y Cooper. C. (2003): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. Taylor & Francis, London.
- Einarsen, S. y Skogstad, A. (1996): "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, n. 2, pp.185-201.
- Eisenhardt, K. M. y Schoonhoven, C.B. (1990): "Organizational growth: Linking founding team, strategy environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 3, pp. 504-529.
- Fernández, E. (2010): *Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar*, Paraninfo, Madrid.
- Ferrado, M. L. (2008). "Jefes nocivos que irradian malestar". *El País, Salud (Mensual de Biomedicina y Calidad de Vida)*, pp.1-4.
- Fordyce, J. y Raymond, W. (1971): *Managing with People: A Manager's Handbook of Organization Development Methods*. Addison-Wesley, New York.
- Frost, P. J. (2004): "Handling toxic emotions: New challenges for leaders and their organization", *Organizational Dynamics*, vol. 33, n. 2, pp.111-127.
- Frost, P. J. (2003): *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Harvard Business Press, Boston.
- Frost, P. J. y Robinson, S. (1999): "The toxic handler: Organizational hero and casualty", *Harvard Business Review*, vol. 77, n. 4, pp. 96-106.

- Gilbert, J. A.; Carr-Ruffino, N.; Ivancevich, J. M. y Konopaske, R. (2012): "Toxic versus cooperative Behaviors at work: The role of organizational culture and leadership", *International Journal of Leadership Studies*, vol. 7, n.1, pp. 29-47.
- Goleman, D. (2000): "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, march-april, pp. 78-90.
- Griffin, R. W. y Lopez, Y. P. (2005): "'Bad Behavior" in Organizations: A Review and typology for future research", *Journal of Management*, vol. 31, n. 6, pp.988-1005.
- Hambrick, D. C. y D'Aveni, R. A. (1992): "Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies", *Management Science*, vol. 32, pp. 222-240.
- Heifetz, R. A. (1994): *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press, Cambridge.
- Helmer, D. C.; Dunn, L. M.; Eaton, K.; Macadonio, C. y Lubritz, L. (1995): "Implementing corporate wellness programs", *American Association of Occupational Health Nurses*, vol. 43, n. 11, pp. 558-63.
- Herzberg, F. (1959): *The Motivation to Work*, John Wiley, New York.
- Hogan, R. y Hogan, J. (2001): "Assessing leadership: A view from the dark side", *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 9, n. 1-2, pp. 40-51.
- Hollander, E. P. (1961): "Emergent leadership and social influence", en Petruccio, L. y Bass, B. M. (eds.), *Leadership and Interpersonal Behavior*, Holt, Rinehart & Winston, Boston.
- Hoogstraten, J. y Vorst, H. C. M. (1978): "Group cohesion, task performance, and the experimenter expectancy effect", *Human Relations*, vol. 31, pp. 939-956.
- Huettermann, H.; Doering, S. y Boerner, S. (2013): "Leadership and team identification: Exploring the followers' perspective", *The Leadership Quarterly*, vol. 25, n. 3, pp. 413-433.
- Humphrey, R. H. (2002): "The many faces of emotional leadership", *Leadership Quarterly*, vol. 13, n. 5, pp. 493-504.
- Jones, S. (1996): *Collaborative Management Development Pays Off*, McGraw-Hill, New York.
- Kanov, J. M.; Maitlis, S.; Worline, M. C.; Dutton, J. E.; Frost, P. J. y Lilius, J. M. (2004): "Compassion in Organizational Life", *American Behavioral Scientist*, vol. 47, pp. 9-13.

- Kellerman, B. (2004): *Bad Leadership: What it Is, how it Happens, why it Matters*, Harvard Business Press Press, Boston.
- Kelloway, K.; Mullen, J. E. y Francis, L. (2006): "Injuring your leadership: How passive leadership affects employee safety", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, pp. 76-86.
- Kim, H. y Yuki, G. (1995): "Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode", *The Leadership Quarterly*, vol. 1, pp. 361-377.
- Kotter, J. P. (1990): "What leaders really do", *Harvard Business Review*, may-june, pp. 103-111.
- Lawler, E. E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Leet, E. (2011): "The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization", *Journal of Business Ethics*, vol. 100, n. 11, pp. 647-672.
- Lencioni, P. (2013): *The Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Leymann, H. (1996): "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, n. 2, pp. 165-184.
- Lipman-Blumen, J. (2004): *The Allure of Toxic Leaders: Why we Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians- and How we Can Survive Them*, Oxford University Press, Oxford.
- Lipman-Blumen, J. (2005): "Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions", *Leader to Leader*, spring, n. 36, pp. 29-35.
- Litwin, G y Stringer, R. (1968): *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press, Boston.
- Lott, A. y Lott, B. E (1961): "Group cohesiveness, communication level, and conformity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 62, n. 2, pp. 408-412.
- Lubit, R. (2004): *Coping with Toxic Managers Subordinates and other Difficult People*, Prentice Hall, London.
- Macklem, K. (2005): "The toxic workplace", *Maclean's*, vol. 118, n. 5, pp. 34-36.
- Maravellas, A (2005): *How To Reduce Workplace Conflict And Stress: How Leaders And Their Employees Can Protect Their Sanity And Productivity From Tension And Turf Wars*, Career Press, Incorporated.

- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981): *Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- McClelland, D. C. (1975): *Power: The Inner Experience*, Irvington, New York.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- McClure, L. F. (1996): *Risky Business: Managing Employee Violence in the Workplace*. Haworth Press, Binghamton.
- McGee, G. W, Ford, R. C. (1987): "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n. 4, pp.638-641.
- Milgram, S. (1974): *Obedience to Authority: An Experimental View*, Harper & Row, New York.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982): *Employee Organizational Linkages*, Academic Press, New York.
- Munduate, L.; Ganaza, J. y Alcaide. M. (1993): "Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones", *Revista de Psicología Social*, vol. 8, n. 1, pp. 47-68.
- Münsterberg, H. (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*. Houghton Mifflin. New York.
- O'Boyle, E. Jr. y Aguinis, H. (2012): "The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance", *Personnel Psychology*, vol. 65, pp. 79-119.
- O'Connor, J.; Mumford, M.; Clifton, T.; Gessner, T. y Connelly, M. (1995): "Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study", *Leadership Quarterly*, vol. 6, pp. 529-555.
- Padilla, A.; Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2007): "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conducive environments", *Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 176-194.
- Pfeffer, J. y Veiga, J.F. (1999): "Putting people first for organizational success", *Academy of Management Executive*, vol. 13, pp. 37-48.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*. Marshfield, Pitman.
- Pirola-Merlo, A.; Härtel, C.; Mann, L. y Hirst, G. (2002): "How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams", *Leadership Quarterly*, vol. 13, pp. 561-581.

- Pondy, L. R. (1967): "Organizational conflict: Concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, vol.12, pp. 296-320.
- Porter, L. W., Steers, R. M.; Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 603-609.
- Puchol, L. (2007): *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- Rahim, M. A. (1985): "A Strategy for managing conflict in complex organizations". *Human Relations*, vol. 38, pp. 81-89.
- Randall, D. M. (1987): "Commitment and the organization: The organization man revisited", *Academy of Management Review*, vol 12, n. 3, pp. 460-471.
- Salas, E.; Burke, C. S y Fowlkes, J. E. (2006): "Measuring team performance 'in the wild': Challenges and tips", en Bennett, W.; Lance, C. y Woehr, D. (eds.): *Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges*, Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, New Jersey.
- Salin, D. (2001): "Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 10, n. 4, pp. 425-441.
- Schroeder, D. (2002): "Ethics from the top: top management and ethical business", *Business Ethics: A European Review*, vol. 11, n. 3, pp. 260-267.
- Shaw, M. E. (1981): *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw Hill, New York.
- Smith, K. G.; Smith, K. A.; Olian, J. D.; Sims, H. P.; O'Bannon, D. P. y Scully, J. A. (1994): "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 3, pp. 412-438.
- Solomon, S.; Greenberg, J. y Pyszczynski, T. (1991): "A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews", en Zanna, M. E. P (ed): *Advances in Experimental Social Psychology*, (vol 21, pp. 261-302), Academic Press, San Diego.
- Sousa, F. H. y Vala, J. (1990): "Justiça nas organizações: o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança", *Psicologia*, vol. 13, n. 1-2, pp. 25-52.

- Spielberg, C. D. (1992): "Prólogo", en Keita G. y Sauter, S. L. (eds): *Work and Well-Being: An Agenda for the 1990s*, American Psychological Association, Washington.
- Steiner, I. D. (1972): *Group Processes and Productivity*, Academic Press, New York.
- Stocker, G. (2006): *Avoiding the Corporate Death Spiral: Recognizing and Eliminating the Signs of Decline*, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.
- Suares, M (1996): *Mediación. Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas*. Paidós, Buenos Aires.
- Susskind, L.; McKearnan, S. y Thomas-Larmer, J. (1999): *The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Sutton, R. I. (2007): *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One that Isn't*, Capstone Publishing Limited, Nueva York.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986): "The social identity theory of inter-group behavior", en Worchel, S. y Austin, L. W. (eds.): *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson-Hall, Chigago.
- Tepper, B. J. (2000): "Consequences of abusive supervision" *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp.178-190.
- Thomas, K. W. (1976): "Conflict and Conflict Management", en Dunnette, M. F. (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 889-935), Rand McNally, Chicago.
- Thoroughgood, C. N.; Hunter, S. T. y Sawyer, K. B. (2011): "Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership", *Journal of Business Ethics*, vol. 100, pp. 647-672.
- Tziner, A. y Vardi, Y. (1983): "Ability as a moderator between cohesiveness and tank crews performance", *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 4, n. 2, pp. 137-143.
- Van Fleet, D. D. y Griffin, R.W. (2006): "Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n. 8, pp. 698-708.
- Van Knippenberg, D. y Hogg, M. A. (2003): *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, Sage, London.

- Velasquez, M.G. (2002): *Business Ethics: Concepts and Cases (5th Edition)*, Prentice Hall, Upple Saddle River.
- Weierter, S. (1997): “Who wants to play “Follow the Leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics”, *Leadership Quarterly*, vol. 8, n. 2, pp. 171–193.
- Whicker, M. L. (1996); *Toxic Leader: When Organizations go Bad*, Quoram Books, Westport.
- Wiersema, M. F. y Bantel, K. A. (1992): “Top management team demography and corporate strategic change”, *Academy of Management Journal*, vol. 35, n. 1, pp. 91-121.
- Williams, D. F. (2005): *Toxic Leadership in the US Army*. USA Army War College, Pennsylvania.
- Zukav, G. y Francis, L. (2001): *Heart of the Soul: Emotional Awareness*, Fireside, New York.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

[Lucas, S. \(2011\): "How to fire a toxic Employee", www.cbsnews.com/news/how-to-fire-a-toxic-employees/](http://www.cbsnews.com/news/how-to-fire-a-toxic-employees/)

http://www.ottowalter.es/prensa/pdf_invest/Investigacion_OW_2007.pdf

http://elpais.com/diario/2007/01/14/negocio/1168786054_850215.html

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/12/actualidad/1329042386_444199.html

http://elpais.com/diario/2007/01/14/negocio/1168786054_850215.html

http://elpais.com/elpais/2006/07/14/actualidad/1152865023_850215.html

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2007/03/19/actualidad/1174258802_850215.html