

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FIN DE MÁSTER

PRÁCTICAS ORGANIZATIVAS TÓXICAS

AUTOR: RITA M^a RAMOS BLANCO

DIRECTORES: ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ

SANDRA DEL VALLE ÁLVAREZ

JULIO, 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. DEFINICIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS	6
3. TRIÁNGULO TÓXICO	7
3.1. Líderes destructivos	9
3.2. Seguidores susceptibles	13
3.3. Entornos propicios para el desarrollo de la toxicidad	14
4. CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS	16
4.1. Acoso laboral	19
4.1.1. Discriminación o aislamiento	21
4.1.2. Amenazas e intimidaciones	22
4.1.3. Descrédito de la labor profesional	22
4.1.4. Devaluación del rol en el lugar de trabajo	23
4.2. Prácticas autodestructivas	24
4.3. Uso de nuevas tecnologías. Internet	28
4.4. Acciones hostiles contra la organización	32
4.4.1. Sabotaje	32
4.4.2. Deshonestidad	34
4.4.3. Corrupción	35
5. LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE	38
5.1. Qué son las organizaciones saludables	38
5.2. Marco Conceptual	40
5.3. Hacia un nuevo modelo de la organización	44
5.4. Modelos de Organización Saludable	46
5.4.1. Modelo de Organización Saludable de Salanova	46
5.4.2. Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS	49
6. CASOS REALES	53
6.1. Caso sobre el uso de nuevas tecnologías. Internet	54
6.2. Caso sobre consumo de drogas en el lugar de trabajo	63
6.3. Mobbing maternal, el despido nulo de la trabajadora embarazada	70
7. CONCLUSIONES	79
8. BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema triángulo tóxico	8
Figura 2: Tipos de agresión	16
Figura 3: Clasificación Prácticas Tóxicas	19
Figura 4: Porcentaje de población laboral con consumo de alcohol de alto riesgo según variables laborales y distribuidas por sexo. EDADES 2007-2008	26
Figura 5: Razones sobre la importancia del consumo de alcohol y drogas sobre la población laboral. Encuesta Domiciliaria sobre Alcohol y Drogas en España. EDADES-2007-08	28
Figura 6: Activos sobre los que se produce la apropiación indebida. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014.	35
Figura 7: Número de empresas que superan los porcentajes en materia de transparencia. Transparency in Corporate Reporting: Assessing the World's Largest Companies 2014	36
Figura 8: Modelo de Organización Saludable Salanova	46
Figura 9: Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS (2010).....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consumo de drogas habituales en España. (%).....	27
Tabla 2: Prácticas Organizativas Saludables	48

1. INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones existentes en la actualidad resulta muy importante no sólo atender a criterios de competitividad o eficacia, sino también dirigir su atención hacia todas aquellas prácticas poco saludables que pueden perjudicar su continuidad y deteriorar su bienestar organizativo. Es esencial para toda organización que sus directivos y gerentes intenten eliminar o minimizar las consecuencias negativas que estas prácticas tóxicas pueden tener sobre todos los trabajadores. De hecho, en la actualidad, se detecta ya una tendencia orientada hacia la solución de este tipo de aspectos perjudiciales para la organización, fomentando la participación y la motivación de los empleados y dirigiéndose hacia una organización socialmente comprometida.

A través de este estudio, se intenta aportar una visión general del desarrollo de prácticas tóxicas en las organizaciones. Con este fin, se plantean los siguientes objetivos:

- Establecimiento de un marco teórico que describa las prácticas tóxicas que pueden desarrollarse en una organización.
- Clasificación de las prácticas tóxicas más habituales e importantes para las organizaciones.
- Establecimiento de las características esenciales de una organización saludable, así como análisis de modelos dirigidos a conseguir una organización de estas características.
- Ejemplificación de algunas prácticas tóxicas a través de casos reales.

Con el propósito de alcanzar estos objetivos, el trabajo se estructura en tres partes. En primer lugar, se lleva a cabo una revisión teórica que permite establecer algunos conceptos fundamentales sobre las prácticas tóxicas. También se identifican aquellos factores esenciales que, a través de la teoría del triángulo tóxico, determinan si una organización es tóxica o no. Dicha teoría relaciona el líder destructivo, los seguidores susceptibles y los entornos propicios con el desarrollo de la toxicidad empresarial. Asimismo, se lleva a cabo una clasificación de las prácticas tóxicas más habituales, agrupándolas en cuatro tipos diferentes: acoso laboral, prácticas autodestructivas, uso de las nuevas tecnologías y acciones hostiles contra la organización. Para completar el marco teórico, se estudian algunos aspectos fundamentales en el logro de una organización saludable, incluyendo modelos organizativos que pueden ayudar a conseguir una organización de estas características.

En segundo lugar, a través de diversos casos reales, se ejemplifican algunas de las prácticas tóxicas que más se repiten en la actualidad y cuya trascendencia es de gran importancia para la sociedad actual. Los casos elegidos están relacionados con las prácticas clasificadas en la parte teórica del trabajo y hacen referencia al uso de las nuevas tecnologías, el consumo de drogas y el *mobbing* maternal.

Finalmente, se establecen las conclusiones derivadas tanto del marco teórico como del estudio de los casos reales.

2. DEFINICIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS

Podemos definir las prácticas tóxicas en una organización como aquellos comportamientos destructivos, perjudiciales y nocivos no solo para la salud física y psicológica de las personas sino también para la salud de la propia organización.

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

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

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

La presencia de estos factores tóxicos en la organización da lugar a un deterioro en la capacidad de recuperación emocional en las personas, permaneciendo el miedo y la insatisfacción con su trabajo. El entorno de trabajo se transforma en un lugar hostil y destructivo en el que se forma el caldo de cultivo perfecto para el desarrollo de prácticas como el acoso laboral, la discriminación y la violencia.

Las prácticas de este tipo no solo suponen el desgaste de las relaciones interpersonales, el deterioro en la organización del trabajo y en el entorno, sino que también afectan de forma negativa a la competitividad en los mercados, la productividad y a la salud y seguridad en los empleados (Grandío *et al.*, 2012).

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

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

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

3. TRIÁNGULO TÓXICO

Buscando la responsabilidad de estas actuaciones en el mundo empresarial, cabría decir que es necesario conocer la raíz de la toxicidad para poder poner solución a la misma.

El desarrollo de las prácticas poco saludables puede tener su origen en varios elementos organizativos comenzando por el líder, sus características esenciales y el conjunto de actuaciones que lleva a cabo en el desarrollo de sus obligaciones, es decir, el liderazgo. Otro de estos elementos a tener en cuenta son los propios trabajadores, que en algunas ocasiones pueden originar comportamientos poco deseables para el desarrollo empresarial, y en otras ocasiones, actúan como seguidores incondicionales de los líderes destructivos. El último elemento es el contexto en el que empleados y empresarios actúan, se trata del entorno laboral que ambas partes crean fomentado en muchos casos por la propia cultura organizativa.

En este apartado estudiaremos la teoría del triángulo tóxico, que recoge y enmarca los factores esenciales que influyen en una organización considerada como tóxica. Los tres elementos fundamentales que constituyen dicha teoría son los líderes destructivos, los seguidores susceptibles y el entorno en el que interactúan. En la Figura 1 se muestra el esquema representativo del triángulo tóxico, así como las características esenciales de cada elemento.

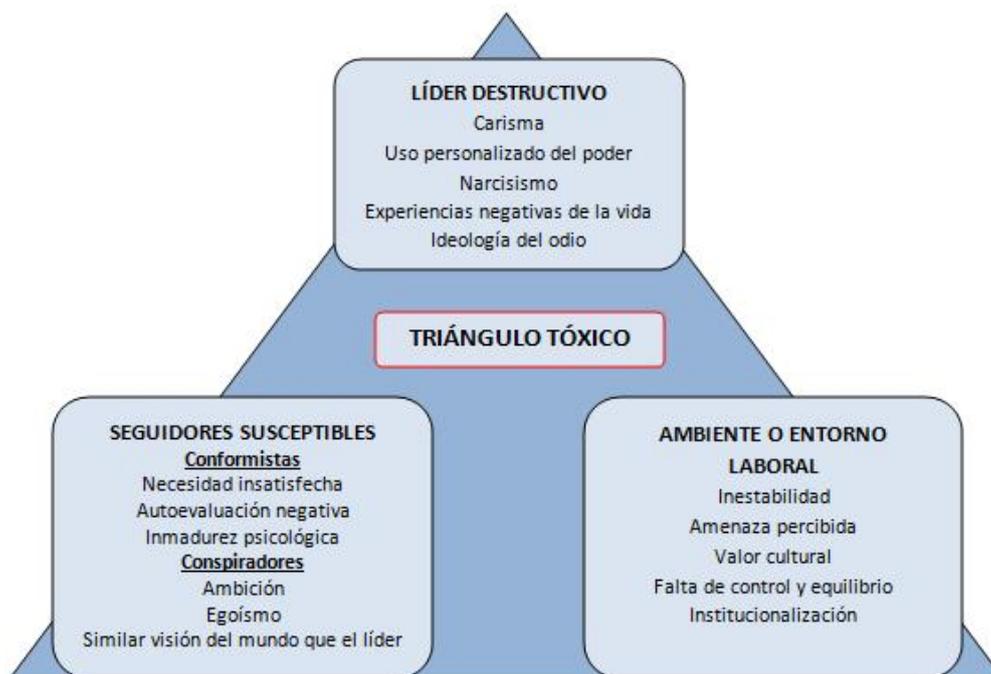


Figura 1: Esquema triángulo tóxico (Padilla et al., 2007)

La presencia de líderes destructivos en una organización no es un factor determinante para producir el desarrollo de unas prácticas tóxicas, sino que también es necesario seguidores sumisos incapaces de tener una visión propia y organizaciones con una estructura de poder y control ineficientes.

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

3.1. Líderes destructivos

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

Cuando hablamos de liderazgo tóxico, es necesario comenzar planteando algunas cuestiones sobre la complejidad del marco multidimensional en el que se encuentra el líder, teniendo en cuenta las intenciones, comportamiento, carácter e impacto de sus decisiones y consecuencias. El directivo tóxico no actúa como nocivo en todas las situaciones o pueden existir variaciones en el tiempo e, incluso, si comparamos varios líderes, el grado y tipo de toxicidad pueden ser diferentes.

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

- Un gerente cínico, corrupto o poco fiable, nos descubren la falta de integridad de la persona.
- La ambición insaciable por conseguir el poder, la gloria o fortuna en su propio beneficio, olvidando el bienestar de los seguidores.
- El enorme ego de los líderes no les permite ver sus propios defectos y, por tanto, limita su capacidad de auto-renovación.
- La arrogancia evita que los líderes reconozcan sus errores y culpan a los demás.
- La avaricia pone el dinero y lo que el dinero puede comprar en la parte superior de su lista de prioridades.
- Desprecio por los costes de sus acciones a otros, así como para sí mismo.

- La cobardía hace que los líderes sean reacios en la toma de decisiones importantes para la organización.
- No entender la naturaleza de los problemas pertinentes y actuar de forma competente y eficaz en situaciones que requieren la presencia de liderazgo.

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

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

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

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

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

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

Los líderes carismáticos son identificados como aquellas personas capaces de atraer a los demás a través de su personalidad o de sus palabras, provocando en sus seguidores seguridad y confianza. Este tipo de líderes demuestran determinación, optimismo y confianza en ellos mismos y en la capacidad colectiva para alcanzar la misión y visión de la organización.

El carisma es un atributo que suele utilizarse como una característica positiva en el ámbito de la dirección de las organizaciones, pero existen algunos estudios que demuestran una vinculación empírica entre los líderes destructivos y el carisma (Hunt *et al.*, 1999). No todos los gerentes carismáticos son destructivos, pero, normalmente, los líderes destructivos suelen ser carismáticos.

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

La necesidad de poder y la motivación en el liderazgo influirán sobre las decisiones que afectarán no solo a la organización, sino a las personas amparadas bajo su mandato.

McClelland y Wilsnack (1972) plantean que una distinción en la motivación por el poder puede ser de tipo personalizado, si buscan el beneficio propio, y socializados, si lo que se persigue no es su propio bien sino el bien de los demás. Ambos tipos de motivación no son independientes sino que individuos con poder de motivación socializada e individuos con alto poder de motivación personalizado tienen una mayor necesidad de influir sobre los demás disminuyendo la motivación de ambos tipos sobre las personas influidas (Magee y Langner, 2008). Estos autores afirman que la motivación de poder de los líderes políticos y del resto de individuos puede dar una idea de la medida en la que se van a deliberar las decisiones y como estas afectarán a la vida de otros. Sin embargo, si profundizamos un poco más, comprendiendo si las personas quieren servir a los demás o servirse a sí mismos a través de su influencia, podríamos ser capaces de predecir exactamente qué tipo de decisiones harán y si ellos y los individuos que los rodean obtendrían un mejor servicio si deliberaran sobre las consecuencias de sus acciones.

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

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

Cada persona experimenta desde su nacimiento vivencias y experiencias que, de alguna forma, marcan y definen el comportamiento consigo mismo y con los demás. Los acontecimientos dramáticos que ocurren en el transcurso de la vida pueden obligar a un individuo a reconsiderar quien es, lo que representa y el modelo que sigue en sus pensamientos, comportamientos y acciones.

Dos personas con experiencias de vida similares y encontrándose en el mismo punto de desarrollo como líder pueden terminar siendo muy distintas en términos de liderazgo potencial, mientras una puede llegar a ser devastado con una recuperación casi imposible, el otro puede ser inspirado para cambiar el mundo (Avolio, 2005).

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

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

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

3.2. Seguidores susceptibles

El liderazgo puede entenderse como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual ambos desean la obtención de cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten (De Favia, 2011). Esta relación de influencia del líder sobre la conducta de los demás por alcanzar los objetivos marcados constituye el pilar central del liderazgo, donde los líderes intentan ganar la voluntad y el entusiasmo de los seguidores, quienes están dispuestos a responder a dicha influencia. Así, no existe líder si no hay seguidores y relación entre ellos.

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

No obstante, las opiniones de los seguidores sobre un mismo líder dependen de las interacciones individuales de forma que, el líder, puede ser querido por algunos subordinados y odiado por otros (Padilla *et al.*, 2007). También puede ser calificado como tóxico en algunas situaciones determinadas.

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

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

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

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

Las necesidades jerarquizadas que atañen a todo ser humano. Maslow, en su modelo piramidal de necesidades, señala que los niveles más bajos deben cumplirse antes de avanzar al siguiente nivel. No alcanzar un nivel superior puede influir en la autoestima y dicha característica está presente en todos los tipos de liderazgo destructivo. Para alcanzar el siguiente nivel, algunas personas utilizan este tipo de instituciones.

Algunos tipos de liderazgo tóxico contienen características necesarias para el desarrollo de liderazgo militar, pero en su justa medida. Un líder en el servicio militar no puede ser incompetente o insuficiente en el desarrollo de su trabajo y debe contener cierta rigidez y autoridad para ser un buen líder, pero manteniendo la moderación, ya que los extremos en estas características pueden convertirse en tóxicos.

El desarrollo insuficiente en la carrera del ejército anima a los oficiales a observar e imitar el comportamiento de sus mayores jerárquicos con éxito. Así, aquellos líderes tóxicos extienden su legado de toxicidad de generación en generación.

3.3. Entornos propicios para el desarrollo de la toxicidad

El entorno constituye el tercer componente del triángulo tóxico. En este apartado, hablaremos del contexto en el que seguidores y líderes interactúan.

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

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

los líderes forman parte de esta inestabilidad en las organizaciones y tienen que participar en ella de forma activa para conseguir adaptarse en el menos tiempo posible y de la mejor forma a la nueva situación.

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

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

Algunos valores culturales se repiten en diferentes sociedades y son fáciles de identificar y relacionar con el liderazgo destructivo. Para Luthans *et al.* (1998), la incertidumbre se relaciona de forma negativa con culturas donde existen altos niveles de estructura, regulación y transparencia, la cultura colectivista de los individuos hace menos propenso un desafío a la autoridad y la existencia de culturas con elevada distancia al poder aceptan la centralización del mismo.

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

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

4. CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS TÓXICAS

A lo largo del tiempo, se han propuestos diversas clasificaciones de las conductas agresivas en función de diferentes criterios, como la naturaleza o modalidad de la agresión, las relaciones interpersonales, la motivación que provoca la conducta, la clasificación clínica, el estímulo, el signo, las consecuencias o la función (Carrasco, 2006). El pionero Alnor Buss estructura en 1961 la clasificación de la agresión según tres dimensiones diferentes que no son independientes entre sí:

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

Combinando estas tres dimensiones, se definen 8 tipos de comportamientos agresivos como se ilustra en la Figura 2.

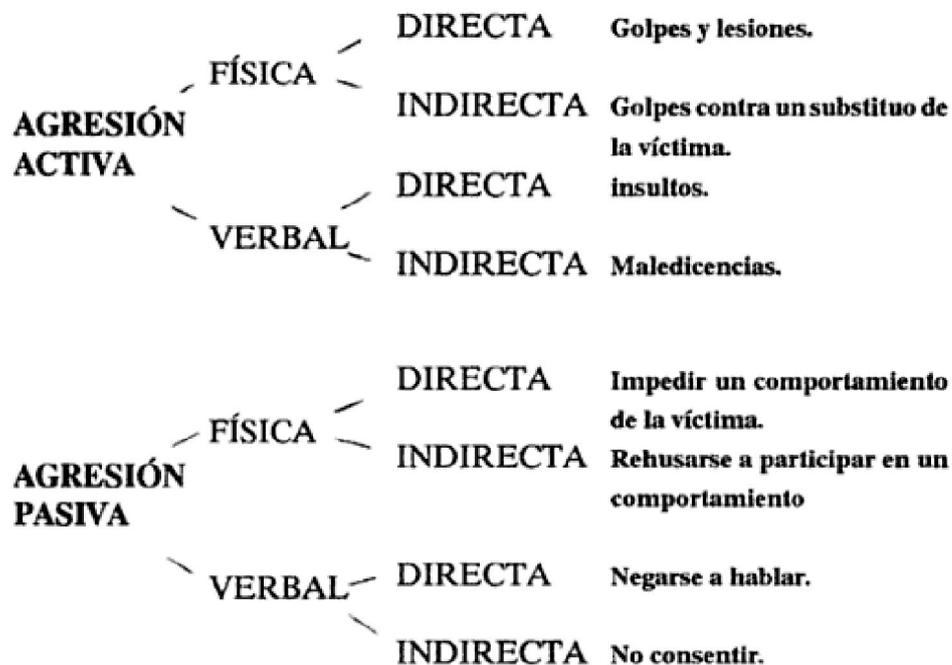


Figura 2: Tipos de agresión (Buss, 1961)

Otros autores, como Leymann (1990, 1996), describen distintas situaciones típicas de *mobbing* en el lugar de trabajo, que se definen en función del rango laboral o

profesional del acosador y de la víctima, pudiendo distinguirse así entre *mobbing* horizontal y *mobbing* vertical. En el primer caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros, mientras que, en el segundo caso, el acosador y el acosado están en diferente nivel jerárquico o rango profesional. Dentro de este segundo caso, puede diferenciarse *mobbing* descendente (la víctima tiene un estatus inferior al acosador) o ascendente (la víctima tiene un estatus superior al del acosador). En todos los casos, estas prácticas son consideradas como abuso de poder, independientemente de la persona que lo perpetúe.

Sin embargo, una de las clasificaciones de violencia más difundidas y aceptadas en diversos ámbitos, como seguridad y salud, área jurídica y criminología, es la realizada por la *California Division of Occupational Health and Safety* (Cal/OSHA). Esta clasificación divide las situaciones de violencia en tres grupos en función de las personas implicadas y la relación entre ellas (Mejías *et al.*, 2011):

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

realiza la acción violenta porque se tiene rencor u odio hacia ese lugar al que se le da un valor simbólico.

Otros autores, como Rodríguez-Caballeira *et al.* (2010), centran sus estudios en la parte psicológica de las agresiones que se pueden desarrollar en el lugar de trabajo. Así, proponen una clasificación dividida en seis categorías: el aislamiento, control y manipulación de la información, control-abuso de las condiciones de trabajo (comportamientos agresivos indirectos relacionados con la manipulación y el control del entorno de trabajo), abusos emocionales a través de amenazas o humillaciones, descrédito profesional y devaluación del rol desarrollado en el lugar del trabajo (se consideran agresiones directas sobre las víctimas). Los resultados mostraron que el acoso laboral en su modalidad de forma directa de agresión tiene una mayor incidencia que las formas indirectas.

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

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

A la vista de la diversidad en cuanto a los criterios de clasificación de las prácticas destructivas que se cometen en el lugar de trabajo y la falta de unificación en los términos que hacen referencia a dichas prácticas, a continuación se propone un modelo de clasificación (Figura 3) en el que se agrupan dichas prácticas en los cuatro tipos de prácticas más habituales en la organización actualmente: acoso laboral, autodestrucción, acciones hostiles y uso de nuevas tecnologías.

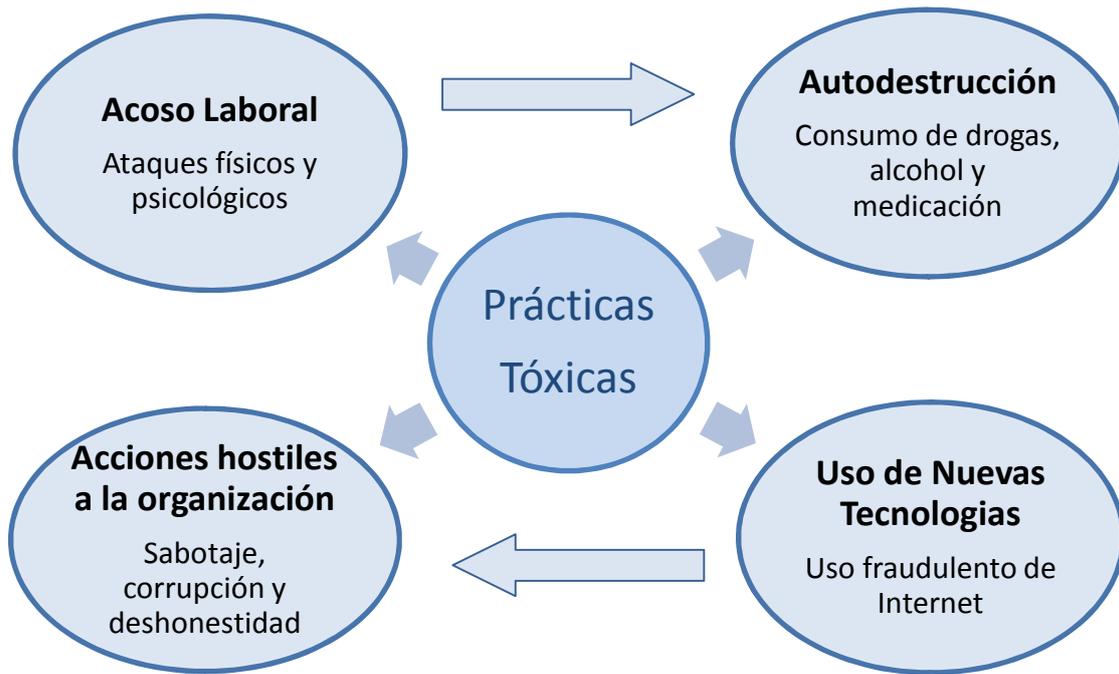


Figura 3: Clasificación Prácticas Tóxicas

A continuación, en el siguiente apartado, se detallan y describen estos cuatro tipos de prácticas que se producen en la organización.

4.1. Acoso laboral

Se trata de todos los comportamientos intencionados que dañan físicamente o psicológicamente a otra persona. Se incluyen también homicidios y agresiones sexuales.

La tendencia habitual es asociar la violencia con la agresión física, pero, en un sentido más amplio, recogido en la nota técnica preventiva (NTP) 489 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), “la violencia en el trabajo incluye, además de las agresiones físicas, las conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y de acoso. De hecho, y a pesar de la gravedad y notoriedad de las agresiones con resultado de muerte o de daños físicos a las personas, el problema de la violencia en el lugar de trabajo está, principalmente, centrado en los abusos verbales y las amenazas, dado que se presentan como los más comunes” (Pérez y Nogareda, 1998).

Las agresiones físicas pueden ir acompañadas de otras formas de agresión o incluso ser el último de los comportamientos abusivos al que una persona tenga que enfrentarse. Es decir, un conflicto puede no comenzar con una agresión física, sino con insultos, calumnias, aislamiento y otras formas de agresión, hasta que en un momento determinado se produce una agresión física.

La quinta *Encuesta Europea sobre las Condiciones de Trabajo* realizada por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en 2010 apunta a que un 1% de la población española sufre violencia física en el lugar de trabajo, mientras que el número de personas que reciben amenazas y comportamientos humillantes se sitúa en un 4,7%.

En cuanto a los ataques psicológicos o acoso psicológico, es un término que se refiere al uso deliberado de poder o amenazas de recurso a la fuerza física contra otra persona, que puede dañar el desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social.

El psicólogo Heins Leymann (1990) acuñó el término *Mobbing*, definiéndolo como “una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo, con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación”.

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

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

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

4.1.1. Discriminación o aislamiento

Según la Guía de Violencia en el lugar de trabajo y sus manifestaciones (Comisión Ejecutiva Confederal de UGT, 2008), la discriminación es un tipo de acoso basado en dar un trato inferior a una persona por muy diversos motivos, como la raza, etnia, nacionalidad, religión o sexo. Según la Constitución Española, en su artículo 14 se detalla que “los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”.

Sin embargo, en el ámbito laboral, debemos añadir los artículos 4.2 c) y 17.1 del Estatuto de los Trabajadores, referidos específicamente a la relación laboral, en los que “se prohíbe también la discriminación de trabajadores por razón de estado civil, edad, convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, condición sexual, así como por vínculos de parentesco con personas pertenecientes a/o relacionadas con la empresa y lengua dentro del Estado español”. En todo caso, el propósito final es otorgar a un trabajador un tratamiento desfavorable respecto a otro trabajador en las mismas circunstancias.

La discriminación puede convertirse en un tratamiento despectivo de una persona dentro del grupo al que pertenece, cuyo propósito en última instancia es el aislamiento de la persona.

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

4.1.2. Amenazas e intimidaciones

Se trata de hostigar a la persona a través de amenazas contra la integridad física o psicológica y otras advertencias injustas sobre su entorno o ellos mismos si actúan de manera diferente a la indicada por el hostigador.

Las prácticas más comunes son la falta de respeto, humillaciones, insultos, difamaciones, rumores, provocaciones, acusaciones falsas, burlas o comentarios despectivos. Todas ellas destinadas a minar la salud tanto física como psicológica, dañando gravemente su reputación.

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

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

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

4.1.3. Descrédito de la labor profesional

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

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

Entre las prácticas más habituales que constituyen el descrédito, se encuentran todos aquellos que acusan de forma verbal a las víctimas de individualismo y/o poca calidad en su trabajo, cuestionan su valía profesional o los calumnian. Se intenta impedir la expresión y relación con el resto para conseguir que el sufrimiento provoque su salida de la organización.

La revisión de desempeño de una persona está relacionada con el descrédito, ya que a ningún empleado le gusta recibir una evaluación de desempeño negativa. Dar un voto negativo en un examen de este tipo puede suponer para la persona no recibir un esperado aumento de sueldo, promoción u otro tipo de incentivo en el que se evalúe el rendimiento de su trabajo. Durante estas revisiones, pueden surgir momentos de elevada tensión entre el empleado y la persona que lleva a cabo dicha revisión.

4.1.4. Devaluación del rol en el lugar de trabajo

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

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

- Condenar a un empleado al ostracismo (al “destierro laboral”), procurando que no encuentre ocupación alguna y sancionando sus iniciativas.
- Encomendar una cantidad de trabajo imposible de realizar o labores que exigen una competencia superior a la poseída.
- Alterar continuamente las funciones correspondientes a una persona.
- Saltarlo en la línea jerárquica, recabando información y dando instrucciones a un subordinado suyo.
- Establecer horarios inadecuados y ocultar útiles, herramientas o informaciones necesarias para la ocupación habitual.
- Infundir en la víctima el temor a errar.
- Denegar derechos o gratificaciones merecidas por el trabajador.
- Propiciar un trato desigual, sea en perjuicio del acosado, sea en su beneficio, en

cuyo caso sufrirá el recelo de sus compañeros.

- Fomentar el control dual, en virtud del cual, tras encomendar idéntico trabajo a sendos empleados, se ensalza siempre el resultado obtenido por uno de ellos y se critica sistemáticamente el conseguido por el otro.
- Forzar al empleado a actuar contra su propia conciencia, manteniéndole permanentemente confuso respecto a cuáles son sus competencias o responsabilidades dentro de la empresa.
- Asignarle tareas que exigen una experiencia superior a sus competencias profesionales, en las que es muy probable que fracase. Se intenta demostrar así su incompetencia.

4.2. Prácticas autodestructivas

El abuso de sustancias tóxicas para la salud de las personas, tales como las drogas y el alcohol, constituye un fenómeno presente actualmente en todos los lugares del mundo. Dicha problemática puede ser estudiada desde ámbitos muy distintos, como el sanitario, dada su relación causa-efecto con enfermedades y trastornos, el social, ya que el consumo de sustancias nocivas afecta a la sociedad en general y al entorno social de quien lo sufre, y también el laboral, por ser el lugar donde el alcoholismo y la drogadicción pueden tener consecuencias nefastas para el trabajador, sus compañeros y la propia organización.

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

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

Según la *Encuesta sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas en el Ámbito Laboral en España 2007-2008* (OED, Observatorio Español sobre Drogas, Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad), la situación laboral, el sector de actividad, la categoría profesional y las condiciones de trabajo (horarios de trabajo, turnos y tipos de jornada) pueden constituir patrones de consumo de alcohol de alto riesgo (> 50cc/día hombres y > 30cc/día mujer).

Así, analizando la Figura 4, se podrían especificar algunas afirmaciones importantes:

- El consumo de alcohol es mucho mayor entre el sexo masculino que entre el femenino, independientemente del resto de factores.
- La condición de ser persona en activo o desempleada no tiene relación significativa con el consumo de alcohol de alto riesgo.
- Los sectores más acusados son el sector primario, la hostelería y la construcción y los menos acusados el transporte, comercio o la industria.
- Entre la categoría profesional, los cargos directivos y profesionales en los hombres son los más afectados (6,7%), mientras que, en el caso de las mujeres, se mantiene por debajo de un 3% en todas las categorías.
- Para el factor de las condiciones de trabajo, los hombres con jornada reducida/media jornada tienen un mayor consumo de alcohol de alto riesgo y, en las mujeres, este tipo de consumo se concentra en jornada continua de tarde y jornada continua/rotatorio noche.
- El valor máximo se sitúa en 7,9% para varones que trabajan en el sector de la agricultura, ganadería, pesca o extracción y el mínimo es para las mujeres que desarrollan su trabajo en áreas como el transporte, la comunicación y los almacenes.

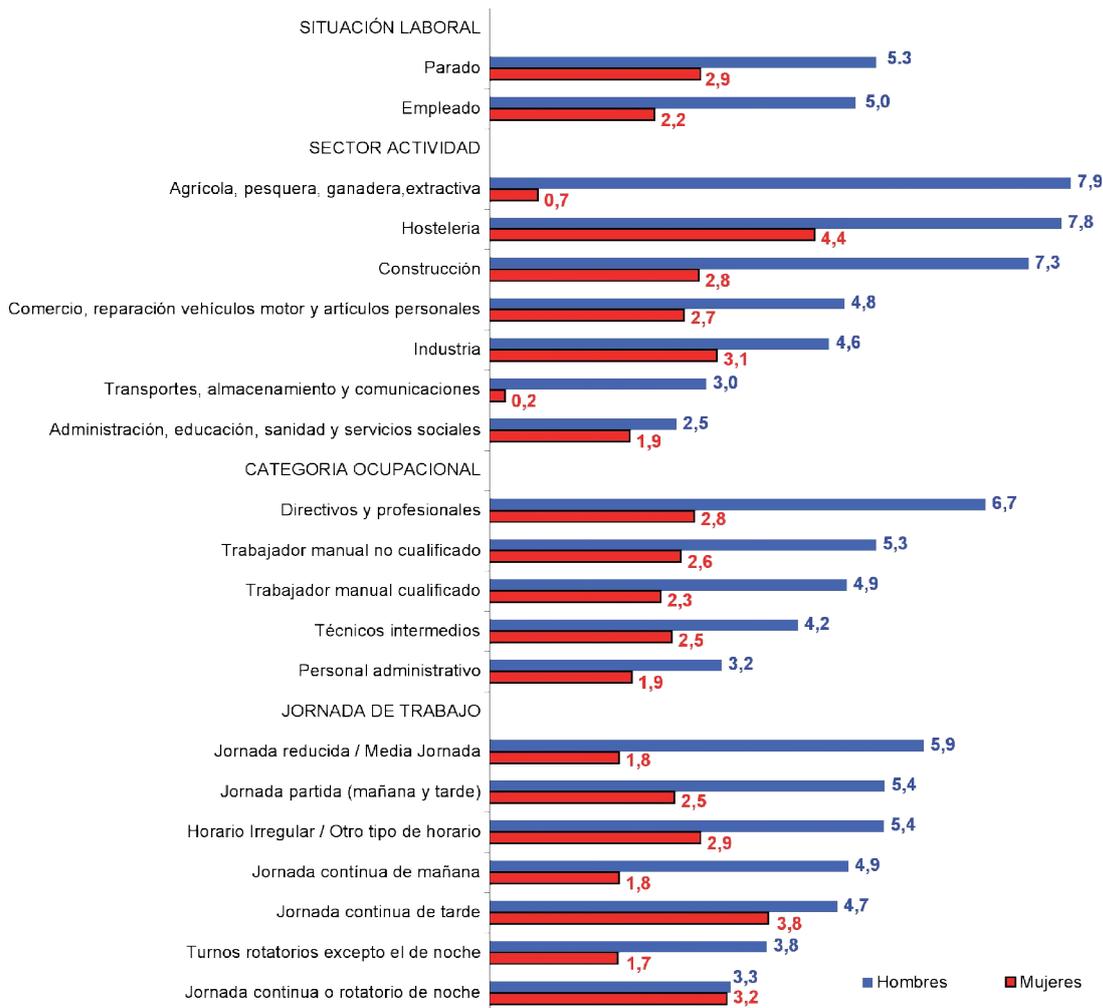


Figura 4: Porcentaje de población laboral con consumo de ALCOHOL DE ALTO RIESGO según variables laborales y distribuidas por sexo. EDADES 2007-2008

Para poder afrontar este tipo de problemas tanto en la empresa como en la vida diaria, es necesario conocer la situación y las tendencias en cuanto al consumo de estas sustancias y los problemas o conflictos asociados que permiten establecer y desarrollar políticas basadas en datos contrastados. Mecanismos como el *Plan Nacional sobre Drogas* trabajan en la recogida y análisis de datos estadístico y difusión de información no solo sobre el consumo en general, sino también sobre los perfiles del consumidor, las percepciones sociales del problema y las medidas que son consideradas más eficaces para resolverlo.

En este sentido, según los datos de la última *Encuesta Domiciliada sobre Alcohol y Drogas realizada en España en el año 2013*, el alcohol y el tabaco son las sustancias con mayor consumo entre la población española con valores de 78,3 y 40,7%, respectivamente (EDADE, 2013). En la Tabla 1 se recogen datos de consumo en 2003 y

2013 con el propósito de comparar los consumos en distintos años y, en el caso de 2013, se distingue entre la población generalizada y el ámbito empresarial.

Si comparamos los datos de 2003 y 2013 para la población española, el consumo de alcohol y tabaco se mantiene en niveles similares, pero elevados y preocupantes, mientras que el consumo de cannabis, éxtasis, alucinógenos, anfetaminas y cocaína descende. Es de notable importancia el aumento en el consumo de hipnosedantes, que, en el transcurso de diez años, ha pasado de un 3,1% a un 12,2%.

El consumo y abuso de alcohol alcanza prevalencias más altas entre la población en edad laboral que entre el total de la población. Alcohol y tabaco vuelven a ser las sustancias más consumidas en el ámbito laboral, seguido por los hipnosedantes. El resto de sustancias se mantienen en valores similares en comparación con la población en general para el año 2013.

Tabla 1: Consumo de drogas habituales en España. (%)

	Durante 2003 (15-64 años)	Durante 2013 (15-64 años)	Ámbito Laboral Durante 2013 (18-64 años)
Tabaco	47,8	40,7	41,1
Alcohol	76,6	78,3	78,7
Cannabis	11,3	9,2	9,1
Éxtasis	1,4	0,7	0,7
Alucinógenos	0,6	0,3	0,3
Anfetaminas	0,8	0,6	0,6
Cocaína	2,8	2,2	2,2
Heroína	0,1	0,1	0,1
Inhalables Volátiles	0,1	0,1	0,1
Hipnosedantes	3,1	12,2	12,5

Elaboración propia a partir de la Encuesta Domiciliada sobre Alcohol y Drogas en España. EDADE 2003 y 2013

La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que 3,3 millones de muertes que se produjeron en el mundo durante el año 2012 están relacionadas con el consumo de alcohol, esto supone un 5,9 % de todas las muertes en el mundo. El mayor número de

muerres hacen referencia a enfermedades cardiovasculares, lesiones, enfermedades gastrointestinales (cirrosis hepática) y cáncer.

A pesar de ello, el fenómeno de consumo excesivo de alcohol y otras drogas en el ámbito laboral parece no ser tan visible entre los trabajadores, aunque el 86% de los encuestados (EDADES 2007-2008) considera importante o muy importante el problema sobre el consumo de sustancias en la vida laboral, sin distinción entre personas en activo o desempleadas. La Figura 5 muestra las principales razones por las que se considera importante dicho problema.

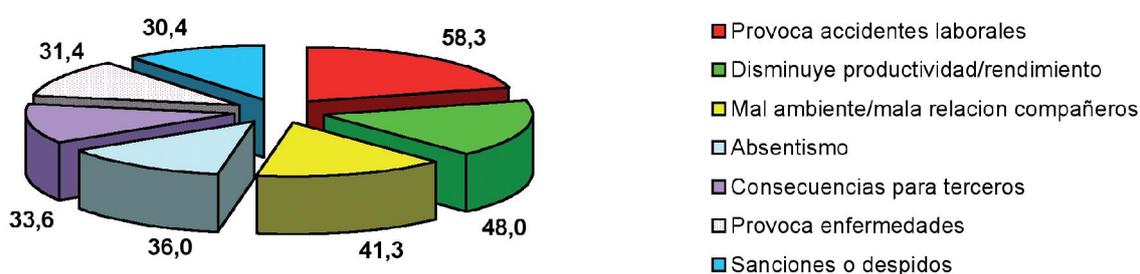


Figura 5: Razones sobre la importancia del consumo de alcohol y drogas sobre la población laboral. Encuesta Domiciliaria sobre Alcohol y Drogas en España. EDADES-2007-08

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

4.3. Uso de nuevas tecnologías. Internet

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

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

El comercio electrónico forma parte del cambio a la nueva era marcada por el uso de internet. Con relación al tipo de cliente al que se han destinado las ventas en el comercio electrónico, y según la encuesta sobre la sociedad de la información realizada por el Instituto Vasco de Estadística (EUSTAT, 2011) durante el 2010, el 86,7% del total de ventas electrónicas, fue destinada a otras empresas (el comercio denominado B2B), el 12,5% tuvo como destinatarios consumidores particulares (B2C) y el 0,8% restante se repartió entre otros destinos, como, por ejemplo, Administraciones Públicas (B2G). Estos resultados demuestran que el aumento y porcentaje de B2B se debe a que el trabajo interno de la empresa, en relación con los proveedores y con los clientes, se realiza a través de la red. Este nuevo modelo plantea empresas cuyas tareas están informatizadas, de manera que los tiempos se reducen al mismo tiempo que lo hacen los costes.

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

Entre los ataques más habituales que ocurren en la actualidad, se encuentran los siguientes:

- Ataques a la integridad y confidencialidad de datos personales, como el “*phishing*” y el “*pharming*”. Dichos fraudes informáticos consisten en apoderarse de información personal de los usuarios de la red para acceder a sus cuentas de correo o redes sociales y obtener datos que utilizarán de forma ilícita o conseguir claves de la banca por internet. La diferencia entre ambos es que el “*phishing*” hace referencia a la obtención de datos a través de correos masivos que se redireccionan hacia páginas web falsas de una entidad financiera, y el “*pharming*” consiste en la manipulación técnica de los DNS, reconduciendo la

navegación hacia páginas falsas creadas para fines fraudulentos.

- Descubrimiento y revelación de secretos a través de la información contenida en el correo electrónico o utilización de métodos de acceso a señales de comunicación accediendo a datos, programas o sistemas telemáticos sin el consentimiento del titular. Se invade así la intimidad de las personas.
- Espionaje empresarial, se trata de la revelación de secretos de la empresa, tales como datos, documentos, soporte informático, escuchas en las telecomunicaciones, tanto internas como externas de la empresa, sonsacar o pagar a empleados con el fin de obtener información, incluso infiltrarse como uno de ellos dentro de la organización. La información puede ser de tipo competitivo o estratégico (como el lanzamiento de nuevos productos o la adquisición de nuevos activos).
- Daños informáticos sobre datos, programas o documentos que son eliminados, modificados o convertidos en inaccesibles para los usuarios habituales, o la obstaculización al acceso de la información, por ejemplo, a través de virus informáticos.

Además de dichos ataques, la empresa también puede tener otro tipo de cuestiones problemáticas respecto del uso de internet dentro de su organización. Los empleados disponen de los medios necesarios para el desarrollo de su actividad laboral, pero el uso que hace de ellos puede que no siempre sea el adecuado.

En la encuesta *Wasting Time at Work Survey 2014* que cada año realiza salary.com (Wasting Time at Work, 2014) se refleja que el 89% de los encuestados admiten perder el tiempo todos los días en su lugar de trabajo y el 62% de ellos pierden entre 30 minutos y una hora diaria. En cuanto a las distracciones más habituales, en primer lugar, se sitúa Google (24%), seguido por Facebook (23%), LinkedIn (14%) y otros como Yahoo, Amazon, YouTube, Pinterest o Twiter (13%). Entre los motivos que justifican tal comportamiento, un 63% cree que con estos descansos aumenta su productividad, el 20% lo hace por aburrimiento y otros por falta de incentivos (8%), insatisfacción con su trabajo (7%), o porque no se les paga lo suficiente (2%).

El 27% de los empleados encuestados declaran que las empresas para las que trabajan bloquean el uso de algunos sitios web no relacionados con el trabajo durante la jornada laboral, pero dicha política parece no ser tan eficaz como parece. Si una empresa

bloquea determinados sitio web, el 52% de los empleados utilizan otros dispositivos como los teléfonos inteligentes o tabletas.

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

En España, la Ley Orgánica 15/1999, del 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), trata de “proteger y garantizar las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, especialmente con la finalidad de preservar el honor, la intimidad personal y familiar y el pleno ejercicio de los derechos personales frente a su alteración, pérdida, tratamiento y acceso no autorizado”, todo ello aplicado tanto a soporte informático como manual. Al mismo tiempo, surge para aquellas Entidades Públicas y Privadas que cuentan con ficheros de datos de carácter personal una serie de obligaciones al respecto. El reglamento de desarrollo de LOPD (Real Decreto 1720/2007) establece la puesta en marcha de medidas destinadas a garantizar la protección de dichos datos en sistemas informáticos, locales, soportes de almacenamiento, procedimientos operativos, etc.

Por otra parte, el Parlamento Europeo aprobó en 2014 una reforma de la legislación sobre protección de datos para garantizar la seguridad en cuanto a la información personal en el mundo digital, de manera que todos los datos recopilados en la red estén a salvo y, también, para proporcionar a las empresas que procesan los datos un marco legal y único dentro de la Unión Europea. El nuevo reglamento sustituye al anterior (1995) y tiene por objetivo:

- Adaptar la protección de datos a las demandas actuales del mundo digital, ya que desde 1995 internet y el mundo de la tecnología han cambiado sustancialmente.
- Evitar las diferencias en la aplicación de las normas por parte de los estados miembros, velando porque los derechos fundamentales en este ámbito se apliquen en toda la Unión Europea de manera uniforme.
- Facilitar la información necesaria en cuanto a los derechos y la protección de datos, como el denominado “derecho al olvido”, junto con el derecho a la rectificación, supresión, portabilidad de datos y oposición.

El nuevo paquete de medidas, que aún no ha sido aprobado, recoge el Reglamento en el que se incluyen la mayoría de los datos procesados en la Unión Europea, como las redes sociales, servicios bancarios, registros universitarios y hospitalarios, bases de datos de clientes de las empresas, entre otros, y una directiva de mínimos que se aplica a los datos en el marco de la cooperación policial y judicial.

4.4. Acciones hostiles contra la organización

4.4.1. Sabotaje

Los actos de sabotaje a los que nos referimos en este apartado se construyen a partir de la deslealtad y la falta de compromiso que deriva tanto en las relaciones interpersonales como de los errores en la estructura y jerarquía empresarial dentro de la propia organización.

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

Skarlicki *et al.* (2008), en sus investigaciones sobre el comportamiento más negativo en las organizaciones, determinan que el sabotaje de los empleados es frecuentemente una reacción de los empleados descontentos que reciben algún tipo de maltrato. En los estudios de Ambrose *et al.* (2002), se relaciona la injusticia como la causa más habitual que provoca sabotaje en la organización. La justificación de esta última afirmación se apoya en las siguientes premisas:

- La injusticia es la causa más común de sabotaje, siendo la fuente de la injusticia la misma que el objetivo del sabotaje.
- Cuando la fuente de injusticia es interactiva, los individuos son más propensos a tomar represalias, mientras que, cuando la fuente de injusticia es distributiva, las personas tienden a participar en la restauración del patrimonio.
- Existe un efecto aditivo de la justicia distributiva, de procedimiento y de interacción sobre la gravedad de sabotaje.

El caso más habitual de sabotaje es la traición de los trabajadores, en la que se demuestra el deterioro de las relaciones laborales: cómo las personas arriesgan su

prestigio, su patrimonio y hasta su libertad por una recompensa, generalmente de tipo monetario.

Entre las prácticas más habituales de trabajadores descontentos cuya motivación suele ser el ánimo de lucro y el despido o la degradación de la organización, se encuentran las siguientes:

- Provocar retrasos en los proyectos que desarrollan los propios empleados con el fin de desestabilizar todos los niveles jerárquicos y provocar el conflicto.
- Destrucción de la maquinaria o los bienes de la organización.
- Permitir, o incluso inducir, a realizar trabajos defectuosos. Estos pueden atentar contra la calidad de los productos y la seguridad, así como suponer un fraude respecto a las características esenciales del producto o servicio.
- Ataques informáticos a través de virus o la desaparición de registros, documentos, etc.
- Apropiación de información sobre clientes y proveedores para vender a una tercera empresa competidora o para formar una nueva empresa paralela.

En la actualidad, junto con los nuevos avances tecnológicos, las nuevas formas de manejar la información en una organización y el crecimiento de las redes sociales y la conectividad de los datos, se pone de manifiesto que una de las formas de ataque a las empresas que más se repite es la llamada “ciber delincuencia”. Muchas de sus variantes hacen que el fraude electrónico sea uno de los más amenazantes en la organización.

En el informe *Economic crime: A threat to business globally* elaborado por la consultoría PwC, (*Global Economic Crime Survey, 2014*) confirma que los ataques informáticos tienen una elevada significación para la empresa, de forma que uno de cada cuatro encuestados confirma haber recibido alguna acción de este tipo y más de un 11% sufre pérdidas económicas por valor de más de un millón de dólares. Tanto en este informe como en la Encuesta Anual de CEO, que esta misma organización realiza, se recoge un aumento, de hasta un 48%, de la percepción del riesgo ante la delincuencia informática y las ciber amenazas.

El informe señalado también manifiesta que las personas que llevan a cabo los fraudes contra la organización son, en un 56%, personas con una relación interna con la organización, mientras que el 40% lo realizan personas ajenas.

4.4.2. Dishonestidad

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

En el caso de empleados autorizados para realizar compras, comprobar el importe de sus compras, el destino de los suministros y las cantidades de material consumido supone el descubrimiento de falsificaciones en tickets o facturas de compra. Un ejemplo claro es el combustible de los vehículos, en el que se puede falsear la cantidad de combustible gastada. Otro caso puede ser la emisión de facturas con importes por encima de lo adecuado con el fin de apropiarse de la diferencia. También, la emisión de facturas inexistentes entre empresas que normalmente emiten facturas entre ellas.

El control de material existente en la organización es fundamental si queremos evitar las fugas de dichos materiales. Actualmente, se establece el control de entradas y salidas en todo tipo de empresas que contienen almacenes, centros logísticos o puntos de reparto, ya que son más vulnerables a este tipo de actuaciones. En empresas donde se fabrican productos, es posible que los empleados sustraigan tanto productos finales como las materias primas con las que se elaboran dichos productos en la zona de producción.

Al igual que ocurre en los sabotajes, la tecnología y el cambio que supone el uso de nuevas formas de gestión relacionados con la informática, también afectan al robo de información que puede usarse de forma fraudulenta por parte de los empleados o los competidores, atacando a la propiedad intelectual de las empresas que son víctimas de los robos de información. Por ello, es importante que la información sea inventariada y exista un control sobre el acceso a la misma.

Según las investigaciones de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE) en su informe *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014*, se cuantifican las pérdidas que sufren las empresas por causa de robos en unos 50.000 dólares anuales, suponiendo casi un 9% de las nueve sub-categorías (manipulación, nómina y sueldo, fraude en los estados financieros, reembolso de gastos, facturación, “skimming” o pago recibido pero no registrado, dinero en mano, hurto en efectivo, corrupción y activos que no son efectivo) que forma la categoría de apropiación indebida (Figura 6).

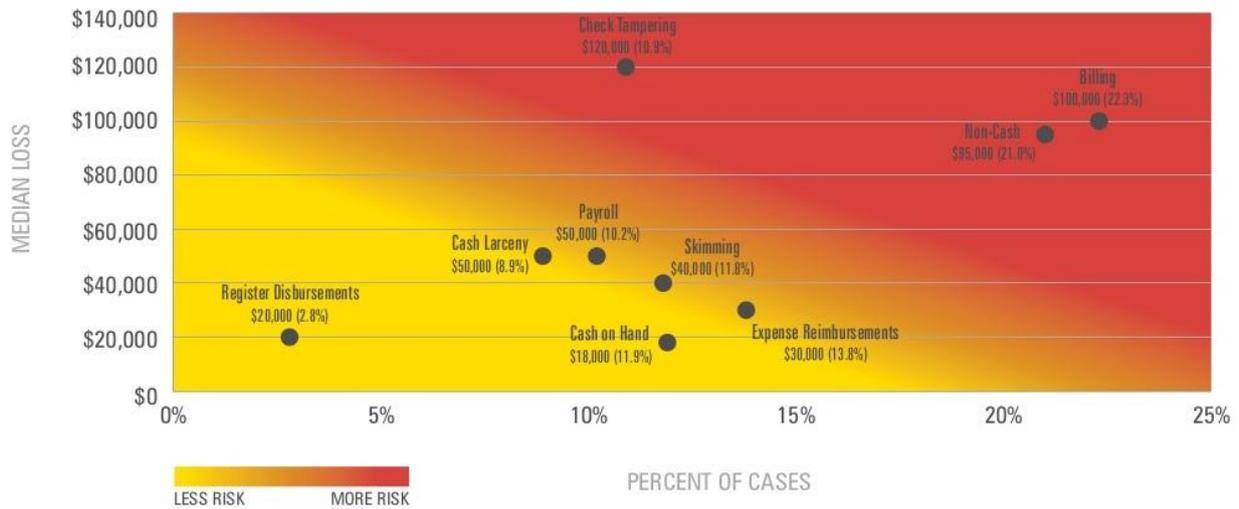


Figura 6: Activos sobre los que se produce la apropiación indebida. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2014.

4.4.3. Corrupción

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

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

Para que exista corrupción es necesaria la participación de dos partes diferenciadas, en la que una de las partes ofrece o promete a la otra activos tanto monetarios como no monetarios, regalos, servicios gratuitos, participación en negocios, contratos de trabajo para terceras personas u otros favores, a cambio de adjudicaciones, concesiones, contratos, permisos, subvenciones, obtención de información privilegiada, etc.

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

En el informe creado por esta organización en cuanto a la transparencia internacional (*Transparency International Report, Transparency in Corporate Reporting: Assessing*

the World's Largest Companies 2014), en el que participan las 124 empresas más grandes del mundo cotizadas en bolsa, se estudia la divulgación de información de dichas empresas con respecto a sus programas de lucha contra la corrupción y transparencia en la información financiera, poniéndose de manifiesto que solo tres empresas consiguen una puntuación en materia de transparencia del 80% o superior y 14 empresas no superaron el 13%, tal como se muestra en la Figura 7.



Figura 7: Número de empresas que superan los porcentajes en materia de transparencia. *Transparency in Corporate Reporting: Assessing the World's Largest Companies 2014*

En la encuesta llevada a cabo por *Transparency International*, conocida como *Global Corruption Barometer*, con más de 114.000 participantes de 107 países, se abordan experiencias directas con el soborno y detalles sobre la corrupción en las principales instituciones. Para el 53% de los encuestados, la corrupción continúa en aumento, el 23% considera que se mantiene al mismo nivel que años anteriores y solo un 18% afirma que ha disminuido. En el caso de los sobornos, considerado como la primera

causa de corrupción en las organizaciones, se confirma que un 27% de las personas encuestadas ha pagado un soborno en el transcurso del último año, mientras que dos de cada tres personas creen que las relaciones y los contactos personales ayudan a fomentar la corrupción.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2013), “la corrupción es una amenaza para los gobiernos, el desarrollo sostenible, los procesos democráticos y las prácticas corporativas justas”. Dicho organismo lucha contra la corrupción con implicación de varias disciplinas en las empresas a través de programas anticorrupción y con otras iniciativas como la celebración de convenciones anti soborno. En el último programa regional anticorrupción, realizado en marzo de 2014, se celebró el buen funcionamiento del marco jurídico de lucha contra la corrupción y el cumplimiento de la ley, pero, dada la situación en los últimos años, con sucesivos casos de corrupción a gran escala que afectan a los fondos públicos y a la financiación de partidos políticos, dicha valoración se pone en entredicho. La corrupción dentro de la política y los controles ineficientes en cuanto a los fondos públicos, la toma de decisiones y control a nivel local y regional, la contratación pública y los problemas de urbanismo son algunas de las cuestiones en las que es necesaria la actuación y puesta en marcha de la ley.

Para ello, se han puesto en marcha reformas legislativas relativas incluso a la financiación de los partidos políticos, la eficiencia en procesos judiciales y mecanismos de control de gasto público y libertad de información.

Según el programa anticorrupción de la OCDE para España 2014 (Convención contra el soborno para España- OCDE), es necesario seguir trabajando algunos ámbitos, con medidas tales como:

- Continuación en las reformas en curso y aplicación efectiva de la nueva normativa sobre financiación de partidos en la supervisión de préstamos, cuentas que suponen un control financiero interno y un régimen sancionador reforzado.
- Desarrollo de estrategias para las administraciones regionales y locales, fortaleciendo mecanismos de control en la toma de decisiones y garantizando el seguimiento en la forma de gobierno.
- Establecimiento de códigos de conducta integrales para funcionarios en todos los niveles que suponen una responsabilidad y sanción ante el incumplimiento de

dichos códigos éticos. Fortalecer la coherencia de las normas y los conflictos de intereses con la verificación eficaz del sistema de sanciones. Garantizar el buen funcionamiento de la ley de transparencia, con el acceso a la información pública y un buen gobierno debidamente supervisados.

- Responder a las irregularidades en la contratación pública con evaluaciones independientes de los grandes contratos de obra pública y construcción. Desarrollar buenas prácticas en dicha materia.

La presencia de este fenómeno en la actualidad y los controvertidos casos de corrupción en nuestro país, ponen de manifiesto la necesaria actuación de los poderes judiciales en esta materia.

5. LA ORGANIZACIÓN SALUDABLE

5.1. Qué son las organizaciones saludables

Muchos son los autores que han intentado dar una definición de organización saludable desde múltiples disciplinas y diferentes orientaciones. A continuación, se realiza una pequeña revisión de las propuestas sobre tal definición.

Para Wilson *et al.* (2004), la organización saludable promueve un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores, en busca de la mejora en su eficiencia y rendimiento. De forma similar, Salanova (2008, 2009) y Salanova y Schaufeli (2009) afirman que las organizaciones saludables son aquellas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados o proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación) y la organización (estrategia de conciliación trabajo-vida privada).”

En otras investigaciones se pone de manifiesto la existencia de una relación directa entre la excelencia dentro de las organizaciones y las prácticas saludables. Así, según Corbett (2004: pág. 125), “las organizaciones que adoptan una estrategia orientada hacia la excelencia, logran resultados excelentes y se convierten en organizaciones saludables, ya que sus líderes entienden la relación dinámica y de equilibrio que existe entre los empleados, clientes y *stakeholders*”.

No obstante, para tener una organización saludable, no solo es necesario atender la salud de los empleados, sino también propiciar y fomentar ambientes organizativos que

se adapten al entorno evolutivo y cambiante en el que las relaciones entre individuos permitan la construcción de objetivos comunes a la organización (Gimeno, 2012). Es cuestión de integrar las prácticas organizativas con las personas implicadas en la misma, la estructura empresarial y los procesos en un diseño organizativo dirigido a lograr el objetivo acorde con los principios organizativos (Hinestroza y Torres, 2012). Este diseño de estructura puede ser un diseño organizativo orgánico (Hinrichs, 2009) con un modelo de conjunto y que evoluciona con el tiempo. Según Gimeno *et al.* (2013: pág. 57), “las organizaciones saludables manejan de forma activa la promoción continua del bienestar físico, mental y social de los seres humanos que las conforman, y de la comunidad en la cual se encuentran inmersas, en armonía con su propio beneficio, integrando la sostenibilidad propia y la de su entorno”.

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

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

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

En definitiva, sea cual sea la definición de organización saludable y la perspectiva desde la que se adopte, todas las organizaciones deberían tener en cuenta los beneficios que supone formar parte de este tipo de empresa. Dichos beneficios pueden manifestarse de maneras muy diferentes, como, por ejemplo, la ausencia o disminución de accidentes laborales, la satisfacción en el trabajo de los empleados y empleadores y el rendimiento que se refleja en los beneficios empresariales, entre otros.

5.2. Marco Conceptual

Para determinar y comprobar la eficacia en la aplicación de las prácticas saludables en la organización, numerosos estudios se han encargado de determinar la relación entre dichas prácticas y algunas características y rasgos que son importantes dentro de la empresa.

En la investigación de las prácticas saludables que se llevan a cabo en la empresa existen dos corrientes diferenciadas, una dirigida hacia la salud de los empleados, como el “*empowerment*”, el diseño de puestos, etc., y otra dirigida hacia las prácticas de tipo gerencial visto desde una perspectiva de conjunto (Meléndez y Páez, 2013).

En este sentido, el estudio de Tayabas y Galicia (2005) relaciona las prácticas organizativas con el compromiso de los empleados en la empresa y la permanencia en la misma. Cuatro son las prácticas orientadas hacia los empleados, percepción de justicia, soporte, oportunidades y participación de la gerencia, que influyen positivamente sobre el compromiso. A medida que la empresa se muestra y demuestra estar preocupada por la salud y el bienestar de sus empleados, estos responderán con un mayor compromiso, teniendo una mejor disposición frente al trabajo.

Otra de las investigaciones relaciona de forma positiva las prácticas organizativas con los valores más estudiados en la empresa. Dichos valores son: seguridad en el empleo, ingresos recibidos, oportunidad de desarrollo de la carrera profesional, trabajo valorado en la sociedad, conciliación con la vida personal, tareas a realizar interesantes, trabajo independiente, tareas que requieren un nivel de responsabilidad elevado, tareas con un gran contacto directo con otras personas, desarrollo del compañerismo, utilidad del trabajo para la sociedad, contribución a algo significativo o un ambiente de trabajo saludable. Asimismo, la cohesión de las relaciones interpersonales de respeto y aprecio por el trabajo desarrollado con compañeros y supervisores con estos valores (Van Quaquebeke *et al.*, 2009).

El *engagement* es otra de las prácticas orientadas hacia los empleados. Schaufeli *et al.* (2002: pág. 75) lo definen como “un estado mental positivo, de plenitud, relacionado con el trabajo, y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción”. En este sentido, el vigor hace referencia a los altos niveles de energía y resistencia mental y el esfuerzo incluso en las situaciones más desfavorables; la dedicación es la implicación en el trabajo manifestando sentimientos como el orgullo; y la absorción aparece cuando las personas están inmersas y concentradas en su trabajo (Rodríguez y Bakker, 2013). Acosta *et al.* (2011) demuestran, basándose en el modelo HERO, la relación entre las prácticas saludables y el *engagement*. Concretamente, consideran que la conciliación de trabajo-familia, la prevención del *mobbing*, la salud psicosocial y la comunicación empresarial son las prácticas que fomentan la confianza entre trabajador y jefe al mismo tiempo, fomentando, a su vez, el *engagement* y el bienestar.

La justicia organizativa es otra de las prácticas estudiadas, demostrando su relación con comportamientos de ciudadanía organizacional (Goudarzvandchegini *et al.*, 2011).

Al-Zu'bi (2010) examina como la justicia organizacional y sus componentes (justicia distributiva, justicia procesal y justicia interactiva) son altamente significativos sobre la satisfacción laboral y sobre la percepción de la justicia entre los empleados. Ybema, y Van den Bos (2010) relacionan la justicia distributiva y de procedimiento con algunos síntomas depresivos y bajas por enfermedad, de forma que la percepción y existencia de justicia entre los empleados contribuye a reducir tales bajas y síntomas.

Nader *et al.* (2014) se centran en sus estudios en determinar si la percepción del clima social, la descripción del trabajo (significación, responsabilidad y conocimiento de resultados) y la experiencia del *flow* (estado de fluidez en la organización) permiten predecir la satisfacción y el bienestar en el ámbito del trabajo. En este sentido, comprueban que la relación entre la percepción del clima social y el *flow* resulta positiva. Por el contrario, parece que la descripción del trabajo no resulta ser un buen predictor de la satisfacción de los empleados en su puesto.

Otros autores como Youssef y Luthans (2007) avanzan un poco más y proponen relacionar como la capacidad de los recursos psicológicos positivos (esperanza, optimismo y resiliencia) determina resultados tales como el rendimiento, satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y compromiso con la organización. De forma general, de este estudio se puede derivar que los recursos psicológicos positivos de los empleados contribuyen a la obtención de los resultados, aunque las relaciones significativas más

relevantes se producen entre la esperanza, el optimismo y la resiliencia respecto de la satisfacción laboral y la felicidad en los trabajadores. Otras relaciones significativas son las que se producen entre la esperanza y el rendimiento, y la esperanza y capacidad de recuperación con el compromiso de la organización.

En cuanto al punto de vista gerencial, los líderes y organizaciones en conjunto son los responsables de alcanzar la categoría de organización saludable con acciones no solo dirigidas hacia el bienestar de los empleados, sino hacia el fomento de otros aspectos relacionados tanto con la salud como con el clima y la cultura organizacional.

Caraveo (2004) propone una definición de clima organizacional en la que considera que el ambiente de trabajo –estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas– influye directamente sobre el comportamiento y desempeño de los individuos. En esta definición, se entiende que la variable que atañe a los líderes y su estilo de liderar está relacionada con el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Las dimensiones del clima organizacional son las características que influyen sobre el comportamiento de los individuos y que tienen la capacidad de ser medidas. Por esta razón, para diagnosticar el clima organizacional es necesario conocer las dimensiones que han sido investigadas para definir los elementos que afectan al ambiente en la organización.

Líker (1986), citado por Brunet (2004), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Métodos de mando. Forma en la que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales. Se trata de los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Características de los procesos de comunicación. En cuanto a la naturaleza de los tipos de comunicación y la forma en la que se ejercen.
- Características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción entre supervisor y subordinado para establecer objetivos en la organización.
- Características de los procesos en la toma de decisiones. La adecuación de la información en la que se basan la toma de decisiones y el reparto de funciones.

- Características de los procesos de planificación. Forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.
- Características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Planteamiento y conformación deseada de los mismos.

Otros autores citados por Brunet (2004), como son Litwin y Stringe (1968), proponen seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Por su parte, Pritchard y Karasick (1973) desarrollan su instrumento de medida a través de once dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.

En este sentido, los líderes y gerentes son los responsables de poner en práctica las acciones necesarias para conseguir el bienestar de los empleados y para que la organización se aproxime a un modelo integral dirigido a conseguir que su organización sea saludable.

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

A pesar de su gran importancia, parece que este campo ha sido menos estudiado, algunos autores como Shain y Kramer (2004) asumen que las intervenciones sobre salud en la organización se centran en los empleados de forma individual, olvidando aquellas acciones dirigidas a la organización. Un enfoque integral en el que se incluyan prácticas saludables dirigidas hacia empleados y la organización en general

proporcionaría mejores resultados sobre el bienestar, clima y desarrollo de las organizaciones. Eriksson *et al.* (2008) plantean la necesidad de investigación sobre el impacto de la organización y el liderazgo sobre la salud de los individuos, estudios comparativos darían un panorama más general de los mecanismos de promoción y mejora de las saludes asociada a las distintas formas de organización y liderazgo.

5.3. Hacia un nuevo modelo de la organización

La situación actual en la que se encuentran las organizaciones supone un continuo proceso de cambio respecto a tiempos pasados. Muchos son los condicionantes de esta nueva época, como el surgimiento de las nuevas tecnologías y sus múltiples aplicaciones en el mundo de la empresa, la actual crisis económica y financiera o el surgimiento de nuevas formas de vincular empresas y empleados, entre otros.

Inmersos en esta época de cambios y mirando siempre a la organización, mientras algunas de las características permanecen y se mantienen sin modificaciones en la empresa, otras continúan en un constante cambio. En este sentido, Scott (2003, 2005) afirma que las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos, siendo estas las características que perduran, y advierte cuatro cambios importantes: cambios en la naturaleza de los límites organizacionales, en las estrategias, en los componentes y en la forma en la que percibimos las organizaciones.

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

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

Las nuevas organizaciones deben tener en cuenta el capital humano no como un fin sino como parte sustancial de la empresa. Así, los empleados son considerados como la parte esencial y central en el mundo laboral que debe cuidarse y potenciarse (Gimeno, 2012). La salud de los empleados es el medio necesario para conseguir los objetivos de la organización, siendo, por tanto, considerados los recursos humanos como un valor estratégico central (Salanova, 2009).

Las organizaciones saludables se construyen a partir de entornos laborales que fomenten la salud y el bienestar de las personas mejorando la calidad de vida laboral, de forma que los empleados consigan realizarse a sí mismos y dentro de la comunidad a la que pertenecen. El concepto de entorno saludable sufre diversos cambios a lo largo del tiempo, que se recogen en la OMS (2010), desde considerar en sus inicios solo factores como los riesgos físicos, químicos, biológicos y ergonómicos, hasta incluir hábitos de salud y factores psicosociales. Además, el concepto de salud, según la OMS, también cambia con el tiempo, considerándose actualmente como “el estado de completo bienestar físico, mental y social y no la simple ausencia de la enfermedad”. No se trata solo de la personas, sino del entorno y de la adaptación e interacción con el mismo.

Gimeno (2013: pág 47) propone un concepto de salud ampliado como “el conjunto de condiciones físicas, psíquicas y sociales que permiten que la persona desarrolle y ejerza todas sus facultades en armonía con su propio entorno”.

El entorno de trabajo saludable, según la Oficina de Pacífico Oeste de la OMS (2010: pág 14), es “un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar un visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices”. Protección y promoción de la salud se deducen de esta definición de entorno saludable.

La protección en el lugar de trabajo hace alusión a las acciones que se llevan a cabo en la organización para evitar enfermedades o daños relacionados con los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales que se puedan producir. Las acciones están dirigidas a actuar antes de que el peligro pueda afectar de forma irreversible a los empleados y la prevención frente a los riesgos. La promoción trata de difundir y capacitar a los seres humanos sobre el control de su salud y los factores

determinantes para la misma. En este caso, las acciones van destinadas al fomento de estilos de vida saludables a través de la información y la educación. Desde este punto de vista, la protección responde a la perspectiva de la salud organizativa y la promoción (Gimeno, 2013).

5.4. Modelos de Organización Saludable

En este apartado, se describen dos modelos a seguir para alcanzar un nivel óptimo de salud y bienestar en el entorno de trabajo. Dichos modelos son: el modelo de Organización Saludable de Salanova (2008) y el modelo de la Organización Mundial de la Salud para Organizaciones Saludables (OMS, 2010).

5.4.1. Modelo de Organización Saludable de Salanova

Salanova (2008) plantea establecer un conjunto de elementos básicos que toda organización saludable debe tener a través de prácticas y formas de estructurar los procesos de trabajo para mejorar y fomentar el desarrollo y bienestar de sus empleados.

La Figura 8 dibuja el modelo heurístico de las organizaciones saludables, en el que las prácticas saludables que gestionan los procesos de trabajo son de gran influencia para el desarrollo de empleados saludables y la obtención de resultados beneficiosos para la organización. En él puede observarse cómo estas tres dimensiones se relacionan entre sí en un proceso de mejora continua.



Figura 8: Modelo de Organización Saludable (Salanova, 2008)

Ya que el desarrollo, las dimensiones, los recursos y la disposición de los mismos no son homogéneos en todas las organizaciones, cada una de ellas debe desarrollar su propia forma de implementar estas prácticas, adecuándolas de la mejor forma posible a su cultura y valores, estrategia y objetivos organizacionales.

Los recursos con los que la organización cuenta para el desarrollo de prácticas saludables son básicamente los activos tangibles e intangibles (recursos humanos, técnicos, económicos y financieros). Según el modelo, dichos recursos pueden clasificarse como:

- Recursos organizacionales, relacionados con las prácticas que desarrollan los directivos y el departamento de recursos humanos, como la formación y desarrollo de la carrera profesional, conciliación, comunicación en la organización, etc.
- Recursos sociales, referidos a la relación existente entre compañeros de trabajo, entre estos y los directivos y mandos intermedios y también con clientes o usuarios.
- Recursos de tarea, en los que se estudian las tareas propiamente dichas que realizan los empleados, su desempeño, la autonomía, la variedad y la existencia de información sobre lo que se realiza en cada una de ellas. Se trata de trabajar sobre la relación del trabajador con la tarea y con lo que esta relación le supone al trabajador en términos de orgullo y satisfacción.

Pero la organizaciones no solo deben poner en marcha prácticas dirigidas hacia los empleados, sino también fomentar su bienestar propiamente dicho cuidando el capital psicológico positivo. La salud y el bienestar psicosocial de los empleados constituyen el mecanismo psicológico para que las organizaciones consigan resultados dirigidos hacia la excelencia. La autoeficacia, el *engagement*, el optimismo, la resiliencia y la esperanza son algunas de las características que se pueden fomentar entre los empleados y que les proporcionan el convencimiento de ser capaces de realizar las tareas encomendadas de forma satisfactoria.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, las organizaciones consiguen resultados positivos con la obtención de productos o servicios considerados saludables. La salud de los trabajadores está ligada a la capacidad de trabajar y ser productivos, evitando los costes que pueden producir el absentismo, las enfermedades o los malos

hábitos que nacen precisamente de la salud y el bienestar de sus trabajadores. Por otro lado, las organizaciones saludables consiguen que sus relaciones con el entorno sean consideradas en su conjunto, tanto con la sociedad en general como en la comunidad cercana.

Basándose en este modelo, las prácticas más habituales que pueden ser llevadas a cabo por las organizaciones se recogen en la Tabla 2.

Tabla 2: Prácticas Organizativas Saludables

PRÁCTICAS ORGANIZATIVA	
Prácticas aplicables a la tarea	El diseño y rediseño de trabajos, enriqueciendo los trabajos de forma que los empleados se sientan orgullosos del trabajo
	Combinar tareas para evitar aburrimiento
	Tareas retadoras y ajustadas a competencias para fomentar el <i>flow</i> o experiencias positivas
	Desarrollo de canales de “ <i>feedback</i> ” o retroalimentación
Prácticas destinadas a las relaciones interpersonales	Fomentar la relación empleado-empresa a través del compromiso. Crear sentimientos de orgullo, pertenencia y lealtad
	Creación de canales abiertos para la comunicación organizacional tanto interna como externa. La comunicación bidireccional, accesible y frecuente
	Potenciar estilos de liderazgo saludable, en los que el líder fomente la confianza, la preocupación y la empatía con sus empleados. Se busca un líder cercano a sus trabajadores
	Promover la toma de decisiones en conjunto entre la dirección y los empleados, fomentando las relaciones colaborativas
Prácticas aplicables a la organización	Selección y socialización de los nuevos empleados
	Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias (empleabilidad)
	Políticas de empleo estable
	Desarrollo de equipos de trabajo autodirigidos y diseño de grupos “naturales”
	Estrategias de conciliación vida laboral-vida privada

Elaboración propia

5.4.2. Modelo de Espacio Laboral Saludable de la OMS

La Organización Mundial de la Salud propone un modelo integrador a partir de su definición de organización saludable¹ y teniendo en cuenta que la salud, seguridad y bienestar dependen tanto del entorno físico como y del entorno psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del trabajo, la cultura organizacional, los recursos personales de salud y la participación en la comunidad. El modelo puede ser aplicado en cualquier tipo de organización y de cualquier tamaño, ya que cuenta con los principios fundamentales y comunes a todas las organizaciones.

El modelo pretende proporcionar una orientación hacia una organización saludable si se consigue la implicación colaborativa de los trabajadores, representantes y el empleador. Tres son los componentes principales: núcleo, acciones y áreas de influencia. En la Figura 9 se dibujan estos componentes principales, siendo definidos cada uno de ellos a continuación.



Figura 9: Modelo de Espacio Laboral Saludable de la Organización Mundial de la Salud (2010)

¹Como ya se ha señalado anteriormente, la Organización Mundial de la Salud (2010: 110) define el entorno laboral saludable como “aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del espacio de trabajo”.

El núcleo integra los elementos esenciales para el buen funcionamiento y el éxito del modelo y la obtención de resultados satisfactorios. Comenzamos por comentar la implicación y compromiso de los líderes basándose en los objetivos y valores de la organización. El líder debe administrar los recursos y el apoyo necesario para llevar a cabo la puesta en marcha de las acciones necesarias para conseguir una organización saludable. A través de la formalización de un reglamento y la comunicación a los empleados, se manifiesta la clara intención y compromiso de la organización hacia la consecución de una organización saludable. Otro de los elementos del núcleo, y relacionado con el compromiso, es que es necesario entender que dicha iniciativa debe formar parte de la estrategia organizativa y contener los valores y las posiciones éticas en concordancia con la organización y con sus creencias, incluyendo las de la dirección.

Por último, para cerrar la base del modelo, es necesario incluir de forma activa a los trabajadores y sus representantes en cada paso del proceso dándoles voz e implicándoles directamente en la toma de decisiones en aquellas acciones de las que forman parte y que les afectan directamente.

En cuanto a las acciones que se llevan a cabo en el modelo, de forma similar a lo que ocurre en los sistemas de mejora continua (planifica, ejecuta, evalúa y actúa), se construyen a través de diferentes pasos en un ciclo que se puede considerar cerrado, de manera que la retroalimentación permite introducir aspectos de mejora constantemente.

Las acciones para el modelo de la OMS comienzan con la *movilización* inicial en la que se consigue el compromiso de los líderes en cuanto al desarrollo y adopción de una política integral de mejora en el bienestar y la salud y la participación de los empleados. A continuación, es hora de *reunir* al equipo encargado de implementar el cambio. Dicho equipo debe contar con representantes de varios niveles y sectores de negocio, profesionales de salud y seguridad, personal de recursos humanos y representantes de los sindicatos. El objetivo de las reuniones, en un primer momento, es *evaluar* la situación presente para la empresa y los trabajadores y las condiciones futuras y resultados a los que se quiere llegar en el futuro. La información que se registra en la evaluación hace referencia a los datos sobre los empleados, las enfermedades y riesgos laborales, los accidentes, las causas de rotación del personal, la productividad y también cual es la situación futura que queremos alcanzar, potenciando aspectos que se deben mejorar en cuanto a la salud y el bienestar en la organización.

Una vez recogida la información, el equipo se encargará de establecer prioridades sobre los asuntos a tratar y el nivel de importancia de cada uno de ellos. Para *priorizar* es necesario tener en cuenta las opiniones y preferencias de los trabajadores, directivos y representantes y también la posición de estas necesidades en la jerarquía. Uno de los modelos más utilizados y validados por la investigación es la conocida pirámide de necesidades de Maslow, que establece grupos de necesidades importantes para el ser humano y las jerarquiza. También existen otros criterios como el coste del problema, el riesgo para los trabajadores o las consideraciones políticas y legislativas que se aplican en cada región del mundo.

Una vez establecida la lista de prioridades, es tiempo para *establecer un plan* de actuación con las actividades que se llevaran a cabo en los 3 – 5 años siguientes. En el plan general, deben constar los objetivos, las actuaciones principales, sin detallar cada una de ellas, y las metas que se pretenden. Dentro del plan general a largo plazo se establecerán planes anuales para cada año, en los que sí deben aparecer detalles de cada programa con planes de acción, presupuesto, instalaciones y recursos necesarios. También se establecerá un plan de evaluación y mantenimiento necesario para las acciones posteriores del modelo. Una vez configurado el plan, es tiempo de ponerlo en marcha, *hacerlo* e implicar a todas las partes (trabajadores, directivos y representantes).

La última etapa es *evaluar* las actuaciones que se han llevado a cabo. La evaluación es un buen predictor del buen funcionamiento, de cuáles son los obstáculos que se han podido superar y cuáles no, de cuáles han sido las medidas y la cuantificación de sus resultados. Así, el proceso, la implementación y los resultados deben ser evaluados tanto para cada iniciativa como de forma global.

El nexo de unión entre la evaluación y el comienzo de un nuevo ciclo son los cambios basados en los resultados obtenidos de las evaluaciones, es decir, el proceso de *mejora*. La evaluación puede aportar datos sobre las nuevas necesidades surgidas, y que no se reflejan en el plan de actuación, y también sobre el funcionamiento de las técnicas aplicadas cuyo rendimiento no haya sido el adecuado, debiendo ser revisadas para la puesta en marcha del siguiente plan. Es importante reconocer las actuaciones de éxito y comunicarlo a todas las partes para que todos se sientan alentados a continuar apoyando la mejora.

Las áreas de influencia sobre las que descansa el modelo constituyen los caminos que el empleador, junto con los empleados, puede trabajar para mejorar el estado de bienestar

tanto de los trabajadores como de la propia organización en términos de eficiencia, productividad y competitividad. Las cuatro áreas de influencia son el ambiente físico, el ambiente psicosocial, los recursos personales de salud y la participación de la empresa en la comunidad.

El entorno físico de trabajo hace referencia a los recursos, tales como el aire, la maquinaria, el equipo, los productos, los compuestos químicos, materiales y procesos que están presentes en el área de trabajo y con los que los trabajadores tienen que compartir espacio y hacer uso de ellos durante su jornada laboral. Estos recursos pueden afectar la salud y la seguridad física y mental de los trabajadores.

Los problemas relacionados con el ambiente físico pueden ser de distinta naturaleza: químicos, físicos, biológicos, ergonómicos, mecánicos, relacionados con la energía y, también, relacionados con la conducción de vehículos. Para prevenir este tipo de riesgos y accidentes o enfermedades resultantes, es necesario conocer y evaluar dichos riesgos y establecer controles que incluyan su eliminación o sustitución, controles de manufactura, controles administrativos y equipos de protección personal.

El entorno psicosocial incluye las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas que se muestran como comunes en la organización y que afectan al bienestar físico y mental de los empleados. Muchos de estos riesgos pueden causar estrés emocional o mental en los trabajadores. Los riesgos psicosociales pueden ser, entre otros, una pobre organización de trabajo, una cultura organizativa con valores mal definidos (respeto y dignidad), estilos de control y mando tóxicos, falta en la aplicación de los derechos de los trabajadores, falta de comprensión ante la conciliación de la vida familiar o la presencia de enfermedad, etc. Para poner fin a este tipo de riesgos es necesario evaluar y controlar los ambientes de trabajo y tomar medidas que eliminen el riesgo o modificarlo desde la causa, reducir el impacto que provoca sobre el trabajador, ayudarlo y protegerlo.

Los recursos personales están formados por el ambiente promotor de la salud, los servicios de salud y el desarrollo informativo del bienestar que la organización proporciona a los trabajadores respecto de los estilos de vida saludables. Se trata de facilitar el acceso, los recursos y la información necesaria para que los trabajadores puedan adoptar hábitos de vida saludables tales como actividad física, una dieta saludable, reducir el consumo de alcohol, tabaco y drogas, alertar sobre las posibles

enfermedades de transmisión sexual o enfermedades causadas por factores como el estrés.

La participación de la empresa en la comunidad de la que forman parte comprende las actividades, los conocimientos y otros recursos que la organización proporciona a la comunidad, al entorno local inmediato y al entorno global. Entre los problemas existentes en el entorno que afectan a los trabajadores y por extensión a la organización, se encuentran, la contaminación del aire, agua o suelo, los desastres naturales, la falta de conocimientos sobre la salud en la comunidad, el acceso a la sanidad primaria o la ausencia de leyes sobre los derechos de los trabajadores.

Para conseguir el buen funcionamiento del modelo que se plantea es necesario tener en cuenta algunas consideraciones como la legislación y los reglamentos que rigen en cada país. Dada la universalidad del modelo y sabiendo que su aplicación no está condicionada por el tamaño o tipo de organización, hay que tener en cuenta que, para realizar la implementación del modelo, la organización está influida por la situación legal, política y reguladora de la región geográfica donde se realice. En este caso, los gobiernos tienen la capacidad para crear ambientes y apoyar el desarrollo de los ambientes saludables en los lugares de trabajo.

6. CASOS REALES

En el mundo laboral actual, son muchas las circunstancias y las situaciones en las que empleados, gerentes y la organización en general, ven perjudicada su labor profesional y bienestar. Las prácticas poco saludables afectan de una forma u otra al desarrollo empresarial y en algunos casos, pueden comprometer aspectos tan importantes como la productividad y la competitividad poniendo el peligro la continuidad de la organización.

Actualmente vivimos en una sociedad que cambia constantemente, con cada vez más competencia y en la que la innovación es la base del éxito empresarial. Así, se hacen necesarias algunas modificaciones que afectan a cualquier organización como la incorporación y uso de las nuevas tecnologías ([ver apartado 3.3](#)) que no solo abre la puerta a un sinfín de posibilidades de mejora en el desempeño del trabajo y en la forma de comunicación sino que también deja entre ver los problemas de seguridad y confidencialidad empresarial, desarrollándose nuevas formas de dañar a la organización como son el sabotaje, deshonestidad y corrupción ([ver apartado 3.4](#)).

Al mismo tiempo también aparece una nueva forma de vida que afecta al mundo laboral en otro sentido, proporcionando otros aspectos menos positivos como la aparición del estrés, el ritmo de trabajo acelerado, los plazos de entrega extremos, la desmotivación, etc. y con ellos nuevos hábitos de consumo poco recomendables para la salud como son el alcohol y las drogas ([ver apartado 3.2](#)). Actualmente tanto el alcoholismo como la drogadicción son cuestiones que la organización comienza a tener presente a través de programas especiales de prevención y actuación.

Por último, cabe reseñar la presencia cada vez más importante del acoso laboral ([ver apartado 3.1](#)). Quizás, este tipo de práctica lleva presente en nuestro entorno más tiempo del que pensamos, aunque es en el presente cuando se comienza a dar el valor necesario y se constituye el fenómeno que todos conocemos como *mobbing*. En sus múltiples formas, adquiere una gran importancia la discriminación por razón de sexo, principalmente acentuada en el caso de las mujeres. Desde la incorporación de la mujer al mundo laboral hasta la actualidad, son muchos los aspectos que han sido modificados con el objetivo de evitar este tipo de discriminación, pero aún queda mucho por hacer.

Por tanto, son el uso de las nuevas tecnologías, los nuevos hábitos de consumo y el *mobbing* combinado con la discriminación por razón de sexo, algunas de las prácticas tóxicas que afectan al mundo laboral en la actualidad y que son reflejo de la evolución y de los grandes cambios a los que se enfrentan las personas.

A continuación, se desarrollan este tipo de prácticas a través de casos reales con el fin de proporcionar una visión más cercana y completa. Los casos se dividen en antecedentes de hecho, desarrollo del caso y legislación aplicada con la intención de facilitar la comprensión de los mismos.

6.1. Caso sobre el uso de nuevas tecnologías. Internet

Muchas son las situaciones que generan controversia en torno al control y supervisión empresarial sobre las comunicaciones y los contenidos de dichas comunicaciones que los trabajadores realizan a través de los equipos informáticos puestos a su disposición en el lugar de trabajo. Dada la complejidad de este tema y el amplio análisis que ha de realizarse para dar respuesta a este problema, aún no existe una legislación específica que resuelva y tipifique estas situaciones cada vez más presentes en las organizaciones.

Entre los innumerables casos y sentencias relacionados con el uso de las nuevas formas de comunicación y el límite de la supervisión por parte de la empresa, se encuentra el de

un trabajador que es despedido tras enviar información confidencial de la empresa a través del correo electrónico puesto a su disposición para desarrollar su labor en el lugar de trabajo. La importancia de este caso reside en lo que se considera el ámbito privado de un trabajador respetando los derechos fundamentales referidos a la intimidad y al secreto de las comunicaciones, tratando de establecer el límite entre estos derechos y el control y la supervisión del gerente o directivo. En concreto, sobre la frontera en la fiscalización del correo electrónico de sus empleados.

Alberto trabaja como jefe primero de administrativo en la empresa Alcaliber S.A dedicada a la actividad química industrial en la obtención de alcaloides (morfina, codeína). En octubre de 2008, la empresa comunica a este trabajador su despido disciplinario a través de la carta de despido en la que se le reprocha una conducta de máxima deslealtad por proporcionar indebidamente información confidencial de la organización a otra entidad, sin pedir autorización alguna y utilizando, para ello, el teléfono móvil y el correo electrónico propiedad de la empresa. Este tipo de conducta está calificada como una transgresión de la buena fe presente en cualquier tipo de relación laboral y constituye una de las causas motivo de despido que recoge el Estatuto de los Trabajadores.

De forma más concreta, Alberto es acusado de transferir datos relativos a la previsión de cosecha de los años 2007 y 2008 a través del correo electrónico, incluyendo alguna información sensible e importante, condiciones de las que era sabedor. El trabajador niega los hechos y muestra su asombro ante la manifestación de haber accedido al contenido de sus comunicaciones efectuadas a través del correo electrónico sin su consentimiento y comienza acciones legales en las que solicita la improcedencia de su despido.

Anterior a esta la carta de despido, el 17 junio de 2008, la empresa reclama los servicios de un notario, poniendo a su disposición el dispositivo móvil y el ordenador portátil propiedad de la empresa. En presencia de la empresa, el técnico y el notario, se comprueban los mensajes del dispositivo y se realiza una copia de seguridad del disco duro, verificando el envío a través del correo de las previsiones de cosecha.

En primer lugar, la empresa se defiende haciendo alusión al convenio que se aplica en este tipo de industria, el XV Convenio Colectivo de la Química Industrial. Dentro del mismo, el art. 59.11 recoge como *falta leve la utilización de los medios informáticos propiedad de la empresa (correo electrónico, intranet, internet) para fines distintos a*

los relacionados con el contenido de la prestación laboral, con la salvedad del art.79.2 del mismo convenio en el que se manifiesta que el correo electrónico es de uso exclusivo profesional. No obstante, los representantes de los trabajadores podrán hacer uso del mismo únicamente para comunicarse entre sí y con la dirección de la empresa. Para cualquier otro uso ajeno a lo anteriormente expuesto, se requerirá el acuerdo previo con la dirección de la empresa.

Por otra parte, el demandante intenta impugnar el informe pericial presentado por la empresa por vulneración de los derechos en su obtención, indicando, además, en sus alegaciones que la información extraída del ordenador (correo electrónico) se obtuvo contraviniendo la doctrina contenida en la Sentencia del Tribunal Supremo del 26 de septiembre de 2007, en la que el Tribunal Supremo unifica y sienta el fundamento sobre el alcance y la forma de control empresarial en el uso del ordenador por parte del trabajador como instrumento de trabajo. Los aspectos a destacar de esta doctrina son dos:

- El empresario puede controlar, en principio, el uso que el trabajador hace del ordenador. Este control no se regula por el art. 18², sino por el art 20.3 del Estatuto de los Trabajadores. El art 20.3 dice *que el empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento de obligaciones y deberes del trabajador, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, es su caso.* Esto quiere decir que el correo electrónico no se considera un medio puesto a disposición del empleado para su uso personal, como es el caso de las taquillas, sino que es un medio a disposición del empleado para su uso laboral y, por tanto, queda sometido al control empresarial.
- Para que dicho control sea lícito o legítimo, el empresario ha de establecer, previamente, las reglas del uso del ordenador y ha de informar a los trabajadores de la existencia del control y de las medidas aplicables en el caso de incumplimiento de esta regla.

²Art.18 **Inviolabilidad de la persona del trabajador:** *Sólo podrán realizarse registros sobre la persona del trabajador, en sus taquillas y efectos particulares, cuando sean necesarios para la protección del patrimonio empresarial y del de los demás trabajadores de la empresa, dentro del centro de trabajo y en horas de trabajo. En su realización se respetará al máximo la dignidad e intimidad del trabajador y se contará con la asistencia de un representante legal de los trabajadores o, en su ausencia del centro de trabajo, de otro trabajador de la empresa, siempre que ello fuera posible.*

Atendiendo a lo expuesto anteriormente, el demandante considera que las pruebas en relación a la obtención de los correos electrónicos constituyen una prueba ilegítimamente obtenida y pide que se declaren como nulas. El juzgado de lo Social núm. 16 de Madrid, a fecha 15 julio de 2009, desestima la nulidad de la prueba pericial en relación a los correos electrónicos y afirma que la empresa actuó bajo la condición de sospechas sobre el comportamiento irregular del trabajador, que queda amparado por el art 20.3 del Estatuto de los Trabajadores, y también considerando el Convenio Colectivo a aplicar, que condena como falta leve la utilización de los medios informáticos propiedad de la empresa para usos distintos de los relacionados con la prestación laboral. En esta sentencia, también se pone de manifiesto que la obtención de la prueba pericial en presencia de un notario y técnico realizada en la propia empresa deja sin cabida la posible manipulación de dicha prueba. A pesar de todo ello, la sentencia recoge el despido como improcedente por considera la sanción desproporcionada en relación con la gravedad de los hechos.

Antes esta sentencia, la empresa interpone un recurso de suplicación que es admitido a trámite a pesar de las alegaciones del trabajador que considera que la interceptación de los mensajes de texto del teléfono móvil constituye, según el art 18.3 de la Constitución Española, un delito de vulneración del derecho al secreto en las comunicaciones. En dicho artículo se recoge *que es un derecho fundamental garantizar el secreto de las comunicaciones y, en especial, de las postales, telegráficas y telefónicas, salvo resolución judicial*. En cuanto a los correos electrónicos, también indica que la empresa carece de protocolo o instrucción alguna sobre los límites y condiciones de utilización de los ordenadores y sobre los procesos de control de su contenido.

El Tribunal Superior de Justicia, responde a estas alegaciones basándose en la sentencia del 26 de septiembre de 2007 y tomando en consideración que el art. 59.11 del Convenio Colectivo aplicable no hace alusión las pruebas obtenidas del teléfono móvil rechazándolas por ser contrarios a su derecho a la intimidad. Sin embargo, sí alcanza el uso de los correos electrónicos y, considerando que el trabajador debe conocer el Convenio, la sentencia concluye que no es necesario que la empresa establezca previamente las reglas de uso de los medios informáticos, estando legitimada a comprobar su utilización y las comunicaciones que se realizan a través de ellos, sin vulnerar el derecho a la intimidad. En consecuencia, probada la existencia del envío de archivos confidenciales y de obligada reserva a través del correo electrónico sin

autorización, la sentencia admite que el trabajador desarrolla una conducta que constituye un supuesto de transgresión de la buena fe contractual, razón por la que se estima el despido como procedente.

A continuación, el trabajador presenta un recurso de casación aportando como sentencia contradictoria la ya citada Sentencia del Tribunal Supremo de 26 de septiembre de 2007. En ambas el debate reside en examinar la compatibilidad entre el control empresarial sobre el uso de los ordenadores facilitados por la empresa para el desarrollo de la actividad laboral y la vulnerabilidad de los derechos fundamentales recogidos en los arts. 18.1³ y 18.3 de la Constitución Española este último citado ya anteriormente en el texto.

El Tribunal Constitucional responde a este caso y nos recuerda, respecto a la vulnerabilidad de los derechos fundamentales, que *el contrato de trabajo no puede considerarse como un título legitimador de recortes en el ejercicio de los derechos fundamentales que incumben al trabajador como ciudadano, que no pierde su condición de tal por insertarse en el ámbito de una organización privada* (STC 88/1985, de 19 de julio, FJ 2). También resalta que no puede desconocerse que la inserción en la organización laboral modula aquellos derechos en la medida estrictamente imprescindible para el correcto y ordenado desenvolvimiento de la actividad productiva; reflejo, a su vez, de derechos que han recibido consagración en los artículos 33 y 38 de la Constitución Española. En el primero, *se reconoce el derecho a la propiedad privada y a la herencia, y en el que nadie podrá ser privado de sus bienes y derechos sino por causa justificada de utilidad pública o interés social, mediante correspondiente indemnización y de conformidad con lo dispuesto por las leyes*; en el segundo, *se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación*.

En la jurisprudencia de este tribunal, se determina que es necesario adaptar los derechos de los trabajadores a los requerimientos de la organización en la que se integran. El marco que presenta este tipo de situaciones, ha de ser considerado para concluir una correcta coordinación entre los intereses del trabajador y de la empresa siendo responsabilidad de las autoridades judiciales mantener un equilibrio entre las

³ Art. 18.1 Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen.

obligaciones y los derechos y libertades constitucionales adscritos en el contrato de trabajo.

En todo caso, este organismo intenta dar respuesta a situaciones en las que una medida restrictiva de derechos del trabajador vulnera los derechos fundamentales de cualquier individuo. Las medidas restrictivas en determinados derechos deben cumplir algunas características esenciales, tales como: la idoneidad, si dicha medida es necesaria y si no existe otra menos agresiva por la que pueda ser sustituida, ser proporcionada, obteniendo de ella beneficio para el interés general sin perjuicios, y ser justificada, en cuanto a las motivaciones objetivas, y no basada en la conveniencia de una de las partes.

Para determinar la vulneración de los derechos a la intimidad y al secreto en las comunicaciones, también es necesario atender a la jurisprudencia del Tribunal Constitucional en cuanto a estos aspectos que se detallan a continuación.

Por un lado, se reconoce el derecho al secreto de las comunicaciones descrito en la Constitución Española, como un concepto formal que protege el proceso de comunicación pero no el mensaje en sí mismo, es decir, no porque lo comunicado sea íntimo o reservado. En este caso, la empresa no interceptó o captó las comunicaciones mientras estaban siendo enviadas, sino que fue consciente de su contenido después, ya que el contenido queda registrado en el ordenador. En consecuencia, el art. 18.3 de la Constitución Española protege únicamente ciertas comunicaciones, en concreto, las que se realizan a través de canales cerrados, accesibles sólo a los que intervinieron en el acto de la comunicación y que ofrecen garantía de confidencialidad, quedando fuera de su protección constitucional las formas de envío que correspondan a comunicaciones abiertas (no secretas). La expresa prohibición, recogida en el Convenio aplicable, del uso extra laboral del correo electrónico lleva implícita la facultad de la empresa de controlar su utilización y verificar el cumplimiento de sus obligaciones y deberes de los trabajadores, luego el canal de comunicación es abierto al ejercicio de inspección empresarial y su fiscalización.

Por otro lado, en cuanto al derecho a la intimidad (art. 18.1 de la Constitución Española), derivada de la dignidad de la persona (art. 10.1⁴ Constitución Española), que *implica la existencia de un ámbito propio y reservado frente a la acción y el*

⁴Art. 10.1 Constitución Española: La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social.

conocimiento de los demás, necesario, según las pautas de nuestra cultura, para mantener una calidad mínima de la vida humana. Para preservar ese espacio reservado, este derecho *confiere a la persona el poder jurídico de imponer a terceros el deber de abstenerse de toda intromisión en la esfera íntima y la prohibición de hacer uso de lo así conocido.* Así pues, el art. 18.1 de la Constitución Española garantiza *el secreto sobre nuestra propia esfera de vida personal, excluyendo que sean los terceros, particulares o poderes públicos, los que delimiten los contornos de nuestra vida privada* (STC 159/2009, de 29 de junio, FJ 3) y, además, la intimidad protegida no sólo se reduce al ámbito privado o doméstico, sino que existen otros ámbitos, en particular el relacionado con el trabajo o la profesión, en que se generan relaciones interpersonales, vínculos o actuaciones que pueden constituir manifestaciones de la vida privada (STC 12/2012, de 30 de enero, FJ 5).

Para saber si el derecho a la intimidad se extiende al contenido de los mensajes electrónicos, la STC 173/2011, de 7 de noviembre, afirma que *el cúmulo de información que se almacena por su titular en un ordenador personal forma parte del ámbito de la intimidad constitucionalmente protegido.* El Tribunal Europeo de Derechos Humanos (STEDH de 3 de abril de 2007, caso Copland vs Reino Unido) también manifiesta que los correos electrónicos enviados desde el lugar de trabajo están incluidos en el ámbito de protección del art. 8 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y Libertades Fundamentales. Dicho art. 8 hace alusión al respeto a la vida privada y familiar:

- Toda persona tiene derecho al respeto de su vida privada y familiar, de su domicilio y de su correspondencia.
- No podrá haber injerencia de la autoridad pública en el ejercicio de este derecho sino en tanto en cuanto esta injerencia esté prevista por la ley y constituya una medida que, en una sociedad democrática, sea necesaria para la seguridad nacional, la seguridad pública, el bienestar económico del país, la defensa del orden y la prevención de las infracciones penales, la protección de la salud o de la moral, o la protección de los derechos y las libertades de los demás.

Pero el derecho a la intimidad no es absoluto, al igual que el resto de derechos fundamentales, cediendo a intereses constitucionalmente importantes, siempre que el límite sea necesario para lograr un fin legítimo y proporcionado.

Sin embargo, en otros casos, como la citada sentencia del 26 de septiembre de 2007 (RJ 2007/7514), si se aprecia la vulneración del derecho a la intimidad. En ella se hace frente al caso de un ordenador, que un trabajador utiliza de forma habitual, infectado por un virus consecuencia de la navegación por páginas poco seguras de internet que resultaron ser páginas de contenido pornográfico. La navegación por dichas páginas queda detectada en los archivos temporales de internet, prueba con la que se justificó el despido disciplinario del trabajador. La sentencia recoge que la obtención de los archivos temporales de internet se obtuvo de forma ilícita, puesto que el trabajador no estaba previamente advertido por el empresario de las reglas que se aplican sobre el uso y el control del ordenador y su contenido. El resultado fue el despido improcedente del trabajador por la aplicación del art. 18 del Estatuto de los Trabajadores, en lugar del art. 20.3 que acredita el uso y control de los equipos informáticos, sino de la obtención de las pruebas sin que la empresa establezca una advertencia previa. Lo que la empresa debe hacer, en consonancia con las exigencias de buena fe, es establecer previamente las reglas de uso de esos medios e informar a los trabajadores de la existencia de control, de los medios que se aplican para comprobar el correcto uso y de las medidas adoptadas para garantizar el buen uso de los medios puestos a disposición del trabajador. De esta forma, si los trabajadores son conocedores de dicha información, no puede entenderse que al aplicar el control se esté vulnerando la intimidad del individuo.

Para el caso estudiado, el contexto normativo permitía al trabajador saber que la propiedad sobre el correo electrónico recaía sobre el empresario y, por extensión, también el control del mismo. Dicho contexto está constituido por:

- El poder de dirección del empresario, que figura en el art. 20⁵ del Estatuto de los Trabajadores.

⁵Dirección y control de la actividad laboral.

1. El trabajador estará obligado a realizar el trabajo convenido bajo la dirección del empresario o persona en quien éste delegue.
2. En el cumplimiento de la obligación de trabajar asumida en el contrato, el trabajador debe al empresario la diligencia y la colaboración en el trabajo que marquen las disposiciones legales, los convenios colectivos y las órdenes o instrucciones adoptadas por aquél en el ejercicio regular de sus facultades de dirección y, en su defecto, por los usos y costumbres. En cualquier caso, el trabajador y el empresario se someterán en sus prestaciones recíprocas a las exigencias de la buena fe.
3. El empresario podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control para verificar el cumplimiento por el trabajador de sus obligaciones y deberes laborales, guardando en su adopción y aplicación la consideración debida a su dignidad humana y teniendo en cuenta la capacidad real de los trabajadores disminuidos, en su caso.
4. El empresario podrá verificar el estado de enfermedad o accidente del trabajador que sea alegado por éste para justificar sus faltas de asistencia al trabajo, mediante reconocimiento a cargo de

- El convenio colectivo aplicable, en concreto los arts. 79.2 y 59.11, descritos anteriormente. En ellos se prohíbe el uso no profesional del correo electrónico. También es importante el art. 61.9, en el que se considera falta grave violar el secreto de la correspondencia o documentos reservados de la empresa o revelar a elementos extraños a la misma datos de reserva obligada. El contenido del convenio colectivo era conocido por el trabajador y vinculante para él y la empresa.
- En cuanto a la vulneración de los derechos fundamentales, que, en este caso, no es tal, quedaría justificada tanto por el convenio colectivo como por la sentencia del Tribunal Supremo de 26 de septiembre de 2007, que pone de manifiesto que el empresario puede entender que el acceso a los correos electrónicos resulta legítimo.
- En relación a las formas que utiliza la empresa en su proceder, según esa sentencia del Tribunal Supremo (STS, 26 septiembre 2007), actuó: conforme a un fin legítimo, puesto que trata de proteger los secretos de la empresa, lo cual es legal, según se manifiesta en el convenio y el art. 20 del Estatuto de los Trabajadores, y razonable, ya que la información de cosechas se transmite vía correo electrónico; con idoneidad, porque se actuó mediante notario y con informe pericial; era necesario, ya que no existe otra manera de demostrar los hechos; y proporcionado, puesto que los datos analizados no son personales sino empresariales.

En consecuencia de todo ello, el Tribunal Constitucional, resuelve que no se produce vulneración alguna ni sobre el derecho a la intimidad ni sobre el secreto de las comunicaciones. También afirma que en esta relación laboral solo está permitido el uso profesional de correo electrónico propiedad de la empresa no permitiéndose el uso para fines ajenos al trabajo (recogido en el Convenio aplicable). En consecuencia, el poder de control de la empresa sobre las herramientas informáticas es legítimo tanto a efectos de vigilancia y como a efectos de fiscalización. Finalmente, el recurso de amparo es desestimado y el despido del trabajador procedente como así lo dictaminó la sentencia anterior del Tribunal Superior de Justicia.

De forma general, se puede concluir que las comunicaciones electrónicas en el ámbito

personal médico. La negativa del trabajador a dichos reconocimientos podrá determinar la suspensión de los derechos económicos que pudieran existir a cargo del empresario por dichas situaciones.

laboral están enmarcadas dentro de las actividades de dirección y control empresarial. Es necesario y recomendable que la empresa regule e identifique el uso de los medios informáticos que pertenecen a la organización, así como también el establecimiento de protocolos de actuación en los que se refleje la vigilancia y el control en la utilización de dichos medios, respetando siempre los derechos fundamentales de cualquier persona. En otros casos, las organizaciones optan por instalar programas informáticos que eviten el mal uso de los ordenadores y la navegación inadecuada de internet.

Por otro lado, es necesario que las autoridades judiciales establezcan normas generales sobre el uso de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo delimitadas y en las que se recojan todas aquellas actuaciones consideradas como fraudulentas o perjudiciales para la organización al mismo tiempo que se delimitan el control empresarial sobre elementos como el ordenador.

6.2. Caso sobre consumo de drogas en el lugar de trabajo

Los hábitos de consumo de alcohol y drogas en el ámbito laboral constituyen hoy en día una de las problemáticas que trabajadores y empresarios deben resolver. Los trabajadores afectados por este tipo de consumos suelen provocar niveles mayores de absentismo, bajas médicas de elevado coste y duración, incapacidades laborales, rotación del personal y accidentes de considerable gravedad. Los efectos sobre la actividad empresarial hacen alusión a una disminución en la competitividad, junto con un aumento de problemas sobre el clima laboral y la indudable merma en la salud de los trabajadores. Por todo ello, es importante abordar este tipo de situaciones y desarrollar programas de intervención y prevención que constituyan una renovación en la cultura del trabajo y la empresa.

A continuación, se desarrolla uno de los casos sobre el consumo de sustancias nocivas en el lugar de trabajo. La elección de este caso reside en la importancia que debe tener la actuación de los jefes y gerentes antes este tipo de situaciones controvertidas. Son muchos los casos en los que el consumo de alcohol y drogas son la causa que justifica un despido disciplinario pero en pocas ocasiones, las organizaciones y sus gerentes y directivos tienen en cuenta cómo han de manejar y resolver el problema.

El caso elegido es precisamente uno de los más llamativos por la resolución de su sentencia. Se trata de un trabajador que consume hachís en el lugar de trabajo al terminar la jornada en compañía de otros dos trabajadores. Lo que se cuestiona es la

procedencia o no de su despido a la vista de que, a pesar de que los hechos son probados, no se ha podido probar algunas características esenciales del caso, como la habitualidad en la conducta, la advertencia previa por parte de la organización o la aparición de alguna consecuencia negativa en la labor del trabajador por el consumo de esta sustancia. Al igual que en el caso anterior, el estudio trata de exponer tanto la actuación del empleado como la del empresario, atendiendo a lo que la legislación dictamina al respecto.

Jaime comienza a trabajar como oficial de primera para la empresa Pérez Parellada Promociones, S.L. el 7 de febrero de 2001. A finales de dicho año, el demandante pasa a ser indefinido, convirtiéndose en encargado de obra. Según parece, de forma habitual y por la tarde, Jaime, junto con los hermanos Paulino y Carlos Ramón, consumía hachís dentro de la jornada laboral en su lugar de trabajo. Los citados hermanos son también trabajadores en la empresa y, además, socios de la misma.

El día 26 de abril de 2002 Jaime recibe su carta de despido, en la que, entre otros hechos, se pone de manifiesto que la dirección de la empresa ha tenido constancia, a través de varios trabajadores, de que ha consumido en varias ocasiones sustancias estupefacientes en el lugar de trabajo y que dicha conducta provoca una situación de peligro tanto para él como para sus compañeros, ya que para el desarrollo del trabajo se requiere trabajar en lugares elevados y utilizar herramientas y maquinaria que bajo la influencia de este tipo de sustancias supone una situación de riesgo.

Además, en dicha carta, se justifica que esta actuación ha provocado retrasos en la ejecución de la obra de la que el despedido es responsable, no comunicando a tiempo el agotamiento de productos necesarios para el desarrollo del trabajo, retrasando los pedidos y, con ello, el correcto funcionamiento y desarrollo de la obra acometida.

La empresa justifica como legítimo el despido basándose en lo dispuesto en la legislación:

- El art. 54 del Estatuto de los Trabajadores recoge las causas por las que el empresario puede extinguir el contrato de un trabajador por incumplimiento grave. El despido disciplinario que se aplica en este caso hace alusión a los apartados d) y f) del artículo, considerando que el incumplimiento contractual se debe, siguiendo el apartado d), a *la transgresión de la buena fe contractual, así como el abuso de confianza en el desempeño del trabajo, y,*

según el apartado f), a *la embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.*

- Convenio Colectivo General de la Construcción 2002-2006, que tipifica como falta leve en su art. 103 apartado 3) *el fraude, la deslealtad o el abuso de confianza en el trabajo, gestión o actividad encomendados; el hurto y el robo, tanto a sus compañeros así como a la empresa o a cualquier persona que se halle en el centro de trabajo o fuera del mismo, durante el desarrollo de su actividad laboral* y en el apartado 5) *la embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.*

En una primera sentencia, dictaminada por el Juzgado de lo Social, se concluye que el despido es procedente. Sin embargo, el demandante recurre y solicita, en primer lugar, que quede contrastado el consumo de estupefacientes, así como que dicha ingesta se realiza de forma habitual, dado que el consumo ocasional no puede ser legítimo en cuanto al despido por esta causa, y, en segundo lugar, que de todo ello se derive que el trabajo realizado proporciona algún daño o deterioro que pueda ser constatado, como la disminución en el rendimiento del trabajador, creación de situaciones de riesgo, tanto para el trabajador como para sus compañeros, o el surgimiento de conflictos en el lugar de trabajo.

Asimismo, el trabajador denuncia que la sentencia recurrida infringe el art. 54.2 f) del Estatuto de los Trabajadores citado anteriormente, al mismo tiempo que no aplica el art. 55.4 del mismo texto, en el *que el despido se considerará procedente cuando quede acreditado el incumplimiento alegado por el empresario en su escrito de comunicación y será improcedente en caso contrario.* Como consecuencia de ello, denuncia la infracción por la incorrecta aplicación del art. 54.1⁶ y 54.2.f) del Estatuto de los Trabajadores en relación con el art. 14 de la Constitución, en el que se recoge que *los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social,* alegando que nunca fue objeto de advertencia previa en cuanto a su conducta por parte del empresario y justificando así, que los hechos no constituyen un hábito común y repetitivo de su conducta. También pone de manifiesto que la única prueba de los hechos producidos es la declaración de los hermanos Carlos

⁶ El contrato de trabajo podrá extinguirse por decisión del empresario, mediante despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador.

Ramón y Paulino, que, además de ser socios de la empresa, resultaron no ser sancionados de forma alguna.

De este último hecho, la sentencia recoge que el hecho de que los hermanos Carlos Ramón y Paulino no fueran sancionados con el despido disciplinario por realizar una actividad igual o semejante a la de Jaime no significa que se haya vulnerado el principio de igualdad del art. 14 de la Constitución Española, ya que las conductas pueden tener distinta repercusión, dándose circunstancias diferentes, como la participación en los hechos o la antigüedad en la empresa, y, por tanto, no tienen que ser sancionadas necesariamente de la misma forma por la empresa.

Sin embargo, entiende el Tribunal Superior, que esta actuación empresarial puede ser valorada a efectos de la ponderación de la conducta del trabajador en cuanto a la gravedad y culpabilidad. Así, recuperando los hechos probados, se constata que el desarrollo y ejecución de la obra se lleva a cabo a un ritmo normal y que la conducta del trabajador no tuvo ninguna repercusión negativa en un posible retraso sobre la ejecución.

En cuanto al hecho de que el trabajador despedido fumaba hachís en tiempo de trabajo, queda probado con el testimonio de uno de los hermanos, aunque éste, en su declaración, matiza que no era un hábito continuado, sino que se producía de forma esporádica y aislada al finalizar la jornada laboral y en el lugar de trabajo.

En resumen, respecto del art. 54.2.f) del Estatuto de los Trabajadores (la embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo), no se ha podido probar la habitualidad en cuanto al consumo de hachís ni la repercusión negativa en el lugar de trabajo. En este sentido, la doctrina de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo, en cuanto a la interpretación de las causas de despido del art. 54.2.f) del Estatuto de los Trabajadores, recoge en las sentencias de 29 de mayo de 1985 y 1 de julio de 1988 la necesidad de que las conductas descritas tengan una incidencia negativa en el trabajo, quedando expresado en el texto de forma concreta y específica, de modo que esto permita deducir si la actuación es causa de despido o de otro tipo de sanción disciplinaria. Como resultado, la presente sentencia resuelve que el despido sea considerado como improcedente.

La resolución de este caso puede parecer inesperada, puesto que no es muy lógico pensar que un empresario esté actuando de forma incorrecta al despedir a un trabajador

por cometer un acto que no niega y que, además, puede repercutir sobre la salud y la integridad tanto del propio trabajador como del resto de sus compañeros. Pero, si estudiamos las resoluciones de casos similares a este, entenderemos el porqué de este resultado.

Por un lado, las pruebas deben demostrar y certificar la conducta del trabajador, en este caso, la ingesta de sustancias estupefacientes debe ser debidamente acreditada. Uno de los controvertidos casos es el de un conductor de ambulancia que es despedido tras manifestar una conducta incorrecta alentada por un grado de alteración y nerviosismo inhabitual, junto con varios informes de los Servicios de la Policía que hacen referencia al uso inadecuado e imprudente del vehículo (ambulancia) bajo la sospecha de que el trabajador ingiere sustancias psicotrópicas. Ante este comportamiento, la empresa pide al trabajador en reiteradas ocasiones que realice un reconocimiento médico y éste se niega. La sentencia del Juzgado de lo Social de Santander, del 20 de abril de 2010, determina que el despido es procedente, puesto que el trabajador desobedeció al empresario en dos ocasiones y, además, teniendo éste razones suficientes para pedir la realización de dichas pruebas. Los hechos quedan justificados tanto con los informes de la Policía como con el testimonio de compañeros y jefes.

En este sentido, el art. 22.1 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que hace alusión a la vigilancia de la salud, dice que *el empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo. Esta vigilancia sólo podrá llevarse a cabo cuando el trabajador preste su consentimiento. De este carácter voluntario sólo se exceptuarán los supuestos en los que la realización de los reconocimientos sea imprescindible para verificar si el estado de salud del trabajador puede constituir un peligro para el mismo, para los demás trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa.* Este tipo de vigilancia también constituye una prueba justificativa de cualquier ingesta de sustancias nocivas para el organismo, como las drogas, el alcohol o cualquier otro tipo de sustancia psicotrópica.

Por otro lado, no existió ningún tipo de advertencia previa en cuanto a la prohibición de fumar hachís en el trabajo por parte del empresario, como ocurre en otros casos, por ejemplo, la sentencia del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco, de 17 de septiembre de 2002, en la que se legitima el despido de dos trabajadoras por consumir drogas en el lugar de trabajo. De esta sentencia se deduce que la empresaria habló con

las empleadas sobre los hechos, que, desobedeciendo, continuaron con el hábito de consumo dentro del establecimiento, probando, así, que las demandantes tenían conocimiento de los hechos y que eran conscientes de la prohibición sobre el consumo de estupefacientes durante la jornada laboral. Por tanto, estas trabajadoras son despedidas por un incumplimiento contractual basado en la desobediencia en el trabajo según recoge el art. 54.2b) del Estatuto de los Trabajadores.

Tampoco se ha podido demostrar, en el caso estudiado, la relación entre los hechos y las consecuencias negativas para el desarrollo de la actividad laboral. Para que exista dicha relación, es necesario acreditar los perjuicios generados, como puede ser el retraso en el trabajo, el descrédito hacia la empresa creando mala imagen de la misma o el peligro generado tanto para la salud del propio trabajador como la de sus compañeros. Ejemplo de ello es la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid de 23 de mayo 2013, en la que el camarero consume alcohol en el lugar de trabajo y dentro de su jornada laboral, provocando el descuadre de la caja y siendo la única persona que puede acceder a ella y el responsable de la misma. Esta sentencia asume que el hábito de consumo repercute de forma negativa, afectando a las responsabilidades del actor de los hechos. En otros casos, las consecuencias son menos tangibles, aunque sí influyen sobre factores importantes para la organización. Sin embargo, la jurisprudencia tiende a disminuir la importancia de las consecuencias de este tipo de conductas, aunque todas ellas pueden ser consideradas causa directa del deterioro en la diligencia y la buena fe que se le exige al trabajador.

En consecuencia, en el caso que nos atañe, aunque la conducta del trabajador no es correcta, queda probado que no existe consecuencia negativa alguna sobre su comportamiento, puesto que la acción se lleva a cabo al finalizar la jornada laboral, y que tampoco existe advertencia alguna por parte del empresario, ni en el caso del demandante ni tampoco en el de los dos testigos que no fueron sancionados por cometer las misma acción.

En cuanto a la legislación, las aportaciones de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales suponen la entrada de una nueva situación en el ámbito laboral y una nueva forma de valorar este tipo de conductas. Dicha ley, es su art. 25, manifiesta que el empresario debe garantizar la protección de los trabajadores en situaciones en las que, por su estado o situación transitoria, son especialmente sensibles a los riesgos derivados del trabajo: *Los trabajadores no serán empleados en aquellos puestos de trabajo en los*

que, a causa de sus características personales, estado biológico o por su discapacidad física, psíquica o sensorial debidamente reconocida, puedan ellos, los demás trabajadores u otras personas relacionadas con la empresa ponerse en situación de peligro o, en general, cuando se encuentren manifiestamente en estados o situaciones transitorias que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.

Esta misma ley, en su art. 29, destinado a las obligaciones que los trabajadores deben cumplir en materia de prevención de riesgos, dice que *corresponde a cada trabajador velar, según sus posibilidades y mediante el cumplimiento de las medidas de prevención que en cada caso sean adoptadas, por su propia seguridad y salud en el trabajo y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus actos y omisiones en el trabajo, de conformidad con su formación y las instrucciones del empresario.*

Estas consideraciones en la Ley de Riesgos Laborales ponen de manifiesto las obligaciones al respecto tanto del empresario como de los trabajadores. De esta forma, para evitar o reducir conductas como el alcoholismo o toxicomanía y sus consecuencias negativas, no sólo sobre la salud de los trabajadores sino también sobre la propia salud de la empresa, es necesario que la organización al completo integre el programa de prevención de alcohol y drogas en el lugar de trabajo.

Entre los objetivos de un plan de prevención se encuentra la promoción de la salud, la educación a través de la información y las medidas que se han de adoptar para reducir este tipo de consumos. Es necesario advertir que los planes de prevención son específicos de cada organización, ya que las necesidades y la problemática pueden ser muy diferentes entre una organización y otra.

En muchas ocasiones, este tipo de consumos está relacionado con factores de riesgo y condiciones del entorno laboral que pueden tener efectos no deseables sobre la salud, siendo el punto de partida o la iniciación en este tipo de hábitos no saludables. Las condiciones físicas, psicológicas o medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la satisfacción en la labor desempeñada o la situación personal a nivel socioeconómico pueden ser algunos de estos principios. Es necesario conocerlos para poder intervenir y poder formular las medidas preventivas en consonancia con ellos.

Así, al abordar el problema del alcohol y las drogas, se potencia y protege el valioso capital humano de la organización al mismo tiempo que lo resuelve mediante el apoyo en la rehabilitación de los trabajadores con dichos hábitos de consumo.

6.3. Mobbing maternal, el despido nulo de la trabajadora embarazada

El *mobbing* maternal, como cualquier tipo de *mobbing*, es un tipo de hostigamiento o acoso psicológico, pero, en este caso, la peculiaridad es que la víctima es una mujer embarazada. Parece que a los directivos y empresarios les resulta una situación poco rentable que sus trabajadoras decidan ser madres y, en muchos casos, incentivan o provocan la salida de las trabajadoras de la empresa.

A diferencia de otros casos de *mobbing*, el objetivo principal no es la destrucción o la eliminación de la víctima, ya que hasta el momento de quedarse embarazada puede ser una trabajadora integrada en el grupo y no considerada como una amenaza ante el empresario. Todas las actuaciones contra las trabajadoras embarazadas terminan con consecuencias como el estrés postraumático, los cuadros de ansiedad, insomnio, recuerdo continuo y repetitivo de las situaciones vejatorias y humillaciones o baja autoestima, que, en muchos casos, concluyen con el abandono voluntario del mercado laboral. Estas consecuencias negativas sobre las madres, e incluso los bebés, no dejan lugar a duda de que este tipo de prácticas empresariales deberían ser inconcebibles y penadas por la ley.

En muchas ocasiones, el *mobbing* maternal es la herramienta para condicionar a otras trabajadoras con expectativas de tener descendientes, es decir, a modo de ejemplo, se intenta que el resto de trabajadoras sean conscientes de las consecuencias de ser madres trabajadoras.

La Fundación Madrina (<http://madrina.org/>), asociación que ayuda a jóvenes embarazadas en riesgo de exclusión social, afirma en sus estudios que nueve de cada diez mujeres embarazadas en España sufren acoso laboral y el 25% son despedidas. En la distribución del acoso por tipo de empresas, las PYMES representan un 41% de los casos, seguidas por las grandes empresas y multinacionales con un 27%, las empresas públicas con un 24% y, por último, las empresas familiares con un 2%.

En la mayoría de los casos, los hechos no son denunciados, puesto que probar este tipo de situaciones no resulta una tarea fácil. El tipo de hostigamiento que reciben las mujeres embarazadas suele ir dirigido a la reducción de responsabilidades, el descrédito

profesional o el maltrato verbal. En este último tipo, caben reseñarse algunos comentarios que las propias víctimas sufren, como “o te quitas al niño o pierdes el trabajo”, “no conviene que tengas un niño para el desarrollo de tu carrera profesional”, “me has defraudado, parece que lo has hecho a posta, pensaba que ibas a estar siempre cien por cien conmigo” o “te doy 3.000€ y te despido”. En otros casos, el despido constituye la primera actuación de hostigamiento contra las trabajadoras.

A continuación, describiremos uno de los casos más importantes en materia de despidos de trabajadoras embarazadas y que posteriormente ha sido nombrado en innumerables procesos judiciales de este tipo. Se trata de la sentencia del Tribunal Constitucional 92/2008 de 21 de julio de 2008.

El caso se desarrolla entorno a una mujer embarazada que es despedida, según consta en su carta de despido, por motivos organizativos aunque ella sospecha que la verdadera causa reside en su estado de gestación. Los motivos que llevan a esta trabajadora a someterse a un largo proceso judicial se fundamentan en la violación de uno de sus derechos fundamentales que hace alusión a la discriminación por razón de sexo y a la efectividad de la tutela judicial de la trabajadora, así como, la consideración en la tipificación de su despido considerándose improcedente hasta llegar a la sentencia del Tribunal Constitucional que da la razón a la demandante y califica su despido como nulo. Otra de las cuestiones importantes, que podría considerarse más subjetiva, está relacionada con la obligación o no de la trabajadora a comunicar a su empresa su estado de gestación. A lo largo del caso se desarrolla la doctrina que será posteriormente la base jurídica para casos posteriores en relación con esta materia.

Mercedes comenzó a trabajar para la empresa Aspremetal como auxiliar administrativo en el año 1997 hasta el 12 de enero de 2004, día en que la empresa le envía la carta de despido, en la que se expone como motivo del cese de su contrato, por un lado, el encarecimiento de la nómina y, por otro, que las funciones que realiza están siendo absorbidas por el resto la empresa. En ese momento, la trabajadora se encuentra de baja por incapacidad temporal y, además, está embarazada. Aunque no puede ser probado que la empresa fuera conocedora de esta circunstancia. En la carta, la empresa admite la improcedencia del despido y le hace entrega de un cheque por un importe determinado.

Ante esta situación, Mercedes emprende acciones legales contra la empresa en materia de su despido. Sobre ese caso, se dictan tres sentencias antes de la resolución del Tribunal Constitucional; una en el Juzgado de lo Social número 1 de Badajoz, en la que

se reclama el despido nulo por discriminatorio y en la que se rechaza dicha nulidad por estimar como no probado que la empresa conociera el estado de embarazo, siendo la causa de despido justificada con razones organizativas; otra en el Tribunal Superior de Justicia de Extremadura, que mantiene la sentencia anterior (improcedencia y no nulidad del despido) y condena a la empresa a abonar a la demandante los salarios de tramitación; y la última en el Tribunal Supremo, en la que se desestima el recurso de casación para la unificación de doctrina contra la sentencia del TSJ de Extremadura.

En la demanda de amparo al Tribunal Constitucional, la trabajadora alega que las decisiones judiciales anteriores vulneran el derecho a la no discriminación por razón de sexo y a la tutela judicial efectiva (arts. 14⁷ y 24.1⁸ de la Constitución Española), al no considerar la nulidad de un despido motivado por el estado de embarazo y vulnerador del derecho por no haberse aplicado la norma que establece que el despido de una trabajadora embarazada ha de ser declarado nulo, si no fuera procedente. Alega, además, citando la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas, que no es exigible la comunicación de su estado, puesto que, además de imponer un requisito no demandado por la legislación, se podría atentar contra la intimidad con los posibles agravantes del propio despido o trato degradante y vejatorio.

La demandante afirma que el motivo de su despido hace alusión únicamente a su estado de gestación y no a las necesidades organizativas de la empresa, como deja entrever el hecho de que en la carta de despido se reconocía la improcedencia del mismo, así como también la inmediata contratación de otro trabajador al cesar su contrato.

Una vez recogidas las sentencias, el fiscal del Tribunal Constitucional reconoce la vulneración del derecho fundamental a la igualdad y no discriminación del art. 14 de la Constitución Española, cuestionando el control en la interpretación del art 55.5b) del Estatuto de los Trabajadores, reflejado en el texto de la Ley 39/1999, en la que *se considera despido nulo de las trabajadoras embarazadas, desde la fecha de inicio del embarazo hasta la del comienzo del período de suspensión por maternidad, riesgo durante el embarazo y adopción(...)*. Para este caso, son el Tribunal Supremo y el Juzgado de lo Social los que hacen la interpretación de este artículo y, en consecuencia

⁷ Art. 14 de la Constitución Española: Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

⁸ Art. 24.1 de la Constitución Española: Todas las personas tienen derecho a obtener la tutela efectiva de los jueces y tribunales en el ejercicio de sus derechos e intereses legítimos, sin que, en ningún caso, pueda producirse indefensión.

con él, concluyen que el despido no puede ser nulo si no consta que la situación de embarazo es conocida por la empresa en el momento de la cesión del contrato.

Para la fiscalía, el hecho de que la trabajadora es despedida cuando se encuentra en estado de gestación no sólo evoca la vulnerabilidad del art. 14 de la Constitución Española, sino que también vulnera el citado artículo 55.5⁹ de la Ley 39/1999, cuyo objetivo es establecer una acción positiva en defensa de la no discriminación por razón de sexo. Por ello, es necesario hacer un doble análisis, por un lado, desde el punto de vista del art. 14 de la Constitución Española y, por otro, desde la legalidad en cuanto a la aplicación concreta y específica del derecho a la no discriminación. De esta forma, el Tribunal Constitucional es el responsable de dar una aplicación genérica del art. 14 de la Constitución Española, al mismo tiempo que hace la interpretación del art. 55.5 de la Ley de Estatuto de los Trabajadores (Ley 39/1999).

Si se analiza estrictamente el art. 14 de la Constitución Española, en la jurisprudencia encontramos instancias como la sentencia del Tribunal Constitucional 17/2003 de 30 de enero, en la que se manifiesta que, para considerar una actuación empresarial discriminatoria, es necesario que el empresario tenga conocimiento de esa acción, en este caso, la situación de embarazo. Por tanto, al no existir la acreditación en la comunicación de la situación de la empleada, se afirma que el art. 14 en cuanto al derecho de igualdad no es vulnerado. Sin embargo, en otros casos, como la sentencia del Tribunal Supremo 6442/2006 de 19 de julio, se determinó que la calificación del despido de cualquier mujer trabajadora en estado de gestación se considere nulo de forma automática y sin necesidad de acreditar indicios de discriminación. Esta interpretación resulta una acción en defensa y protección de la mujer trabajadora en situaciones de especial desventaja frente a los hombres. Por tanto, el fiscal considera que, en el caso a estudio, sí existe una vulneración del art 14 de la Constitución Española en cuanto a la igualdad y a la no discriminación y declara nulos tanto el despido como las sentencias del Juzgado de lo Social y del Tribunal Superior de Justicia.

Para el Tribunal Constitucional, la prohibición en la discriminación por razón de sexo tiene como objetivo terminar con la situación de inferioridad de la mujer, que ve

⁹Art. 55.5 de la Ley de Estatuto de los Trabajadores: Será nulo el despido que tenga por móvil algunas de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la Ley, o bien se produzca con violación de derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador.

limitados sus derechos y sus expectativas justificadas en el art.10.1¹⁰ de la Constitución Española, que hace alusión a la dignidad de las personas. En consecuencia, la prohibición específica de las acciones discriminatorias por razón de sexo (art. 14 de la Constitución Española) será efectiva cuando se acredite que el factor de prohibición representa un perjuicio laboral y sin tener valor otros motivos que puedan justificar la medida al margen del resultado discriminatorio. Este tipo de discriminación no comprende solamente tratamientos peyorativos fundamentados en el sexo de la persona perjudicada, sino que abarca también aquellos tratamientos que tienen relación directa e inequívoca con el sexo de la persona, siendo el embarazo el factor diferencial que incide de forma exclusiva sobre las mujeres. De esta forma, el Tribunal afirma que se trata de suministrar la protección de la condición biológica y de la salud de la mujer trabajadora, y que esta tiene que ser compatible con la conservación de sus derechos profesionales, de forma que el perjuicio causado por el embarazo o maternidad constituyen un supuesto de discriminación directa por razón de sexo (STC 182/2005, de 4 de julio).

Otra de las afirmaciones que el Tribunal Constitucional hace desde 1981 (su STC 38/1981, de 23 de noviembre) es que, cuando se prueba que una acción empresarial puede esconder una lesión en los derechos fundamentales de las personas, es el empresario el que debe acreditar que su decisión no lleva adjunto ningún atentado contra dichos derechos fundamentales. El trabajador o trabajadora debe aportar un indicio razonable o prueba que cuestione el motivo oculto de la decisión empresarial. En estos casos, también se considera que el despido motivado por el embarazo de una trabajadora constituye una discriminación por razón de sexo.

En cuanto al conocimiento o no por parte del empresario de la situación de la trabajadora, es el elemento de unión o nexo entre el propio embarazo y la vulneración de los derechos fundamentales a través del despido. Es decir, que para considerar el hecho como discriminatorio, no sólo es necesario que la trabajadora se encuentre en situación de embarazo y que así quede demostrado, sino que debe alegar circunstancias en las que haya recibido un trato discriminatorio, para lo cual es requisito necesario que la empresa tenga conocimiento del estado de embarazo. Este razonamiento es el considerado en numerosas sentencias hasta la actualmente estudiada. La doctrina ha

¹⁰ Art. 10.1 de la Constitución Española: La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social.

considerado necesario el conocimiento por parte del empresario de la situación de la trabajadora para apreciar la lesión del derecho fundamental, bien porque conste dicho conocimiento o bien porque, no constando expresamente, existan datos que acreditan la probabilidad de la lesión. Para el caso estudiado, no existe tal conocimiento ni otros datos que indiquen la probabilidad de lesión, siendo el único dato acreditado, en cuando a la causa de despido, el hecho de que la propia empresa admite la improcedencia del despido desde el primer momento y que la trabajadora se encuentra embarazada en el momento de dicho despido. Estos hechos son insuficientes para imputar a la empresa en un supuesto de lesión de derechos fundamentales según la propia doctrina del Tribunal Constitucional.

Sin embargo, sí cabe analizar el supuesto de vulneración en cuanto a la tutela judicial efectiva de la trabajadora, descrita en el art. 55.5 de la ley del Estatuto de los Trabajadores en la redacción de la ley 39/1999. Esta ley y su redacción del art. 55.5 añaden los supuestos de nulidad en el despido en relación con el embarazo, la maternidad y los permisos parentales, para que la legislación española sea equitativa con las normas internacionales y comunitarias en esta materia(Directiva del Consejo 92/85/CEE, de 19 de octubre de 1992 en relación con las medidas para promover la mejora de la seguridad y salud en el trabajo de las trabajadoras embarazadas, que hayan dado a luz o en periodo de lactancia, entre otras). La interpretación de este artículo es lo que la demandante considera como arbitraria, de manera que, para que el despido de una mujer embarazada sea nulo, es necesario que el empresario tenga un comportamiento discriminatorio y el conocimiento de la situación de la empleada. La demandante, sin embargo, interpreta que dicha ley actúa de forma automática siempre que la trabajadora se encuentre en dicha situación y sin necesidad que concurra ánimo discriminatorio.

El Tribunal Constitucional analiza la sentencia de instancia y la de suplicación en cuanto a su interpretación del art. 55.5 b) de la Ley Estatuto de los Trabajadores para el caso. En la sentencia de instancia, la exigencia en cuanto a que la empresa no fue informada de la situación de la trabajadora implica y justifica que su despido es motivo de decisiones organizativas y no del propio embarazo. La sentencia de suplicación es un poco más detallada en dicha interpretación y hace alusión a la Directiva 92/85/CEE, de forma que el Tribunal afirma que *sólo puede considerarse mujer embarazada, a los*

efectos de la protección frente al despido contemplada en el art. 10¹¹, a aquélla que haya comunicado su estado al empresario, con arreglo a la legislación y/o prácticas nacionales, conforme exige el art. 2¹², concluyendo que lo que en realidad se protege no es la igualdad de sexos sin más, sino la maternidad, poniendo a la mujer a salvo de decisiones empresariales motivadas, directa o indirectamente, por su embarazo, evitando con ello la finalización de su relación laboral en conexión con su estado de gravidez.

Es necesario advertir que la Directiva Comunitaria establece las disposiciones mínimas para promover la mejora en el medio de trabajo con el fin de proteger la seguridad y la salud de los trabajadores y que el hecho de que dicha Directiva contemple la exigencia en la comunicación al empresario de la situación de la trabajadora como requisito para la implicación de los derechos previstos en la misma no es motivo suficiente para que dicha exigencia se aplique en el interpretación del art. 55.5 b) de la Ley de Estatuto de los Trabajadores. Luego, nada en este artículo permite apreciar que se establezca tal exigencia para declarar el despido nulo ni que sea requisito la notificación al empresario de dicha situación de la trabajadora. Por lo tanto, afirma el Tribunal Constitucional que *la nulidad del despido tiene en este artículo un carácter de tipo automático, vinculado sólo a la acreditación del embarazo y a la no consideración del despido como procedente por motivos no relacionados con el mismo.*

La nulidad del despido de las trabajadoras embarazadas constituye una vinculación con el derecho a la no discriminación por razón de sexo declarado en el art. 14 de la Constitución Española. También se relaciona con la seguridad y salud de las mujeres embarazadas que regula la Directiva 92/85/CEE y también con la protección de la

¹¹ Art. 10 de la Directiva 92/85/CEE: Como garantía para las trabajadoras, a que se refiere el artículo 2, del ejercicio de los derechos de protección de su seguridad y salud reconocidos en el presente artículo, se establece lo siguiente:

1) Los Estados miembros tomarán las medidas necesarias para prohibir el despido de las trabajadoras, a que se refiere el artículo 2, durante el período comprendido entre el comienzo de su embarazo y el final del permiso de maternidad (...), salvo en los casos excepcionales no inherentes a su estado admitidos por las legislaciones y/o prácticas nacionales y, en su caso, siempre que la autoridad competente haya dado su acuerdo.

2) Cuando se despida a una trabajadora (...), el empresario deberá dar motivos justificados de despido por escrito.

3) Los Estados miembros tomarán las medidas necesarias para proteger a las trabajadoras, a que se refiere el artículo 2, contra las consecuencias de un despido que sería ilegal en virtud del punto 1 de dicha directiva.

¹² Art. 2 de la Directiva 92/85/CEE Definición de trabajadora embarazada: cualquier trabajadora embarazada que comunique su estado al empresario, con arreglo a las legislaciones y/o prácticas nacionales.

familia y de los hijos referidos en el art. 39 de la Constitución Española. En años anteriores a este caso, el Tribunal declaraba el despido motivado por el embarazo como nulo (art. 55.5 Ley Estatuto de los Trabajadores) en el caso de existir discriminación o cuando se atentaba contra los derechos fundamentales del trabajador. También se declaran nulos los despidos si la empresa no puede aportar una causa diferente al motivo de discriminación, mientras el trabajador sí puede aportar pruebas sobre la violación de sus derechos y la comunicación a la empresa de su situación.

Sin embargo, es la reforma de la Ley 39/1999 la que añade el supuesto de nulidad para los despidos discriminatorios en el caso de *mujeres embarazadas desde la fecha de inicio del embarazo hasta el comienzo del periodo de suspensión*(Art. 55.5 b), sin añadir ningún requisito en cuanto a la comunicación de la situación al empresario ni ninguna otra excepción, conduce a una interpretación distinta de la nulidad por causa de discriminación, que refleja el mismo artículo en su párrafo primero (*será nulo el despido que tenga por móvil algunas de las causas de discriminación prohibidas en la Constitución o en la Ley, o bien se produzca con violación de los derechos fundamentales y libertades públicas del trabajador*) y que actúa en todos los casos de embarazo.

Se consigue así garantizar la tutela de las trabajadoras embarazadas desde la consideración a la no discriminación por razón de sexo, reforzado al eximir a la trabajadora en la obligación de obtener una prueba incriminatoria en cuanto a la motivación del despido. Es la propia sentencia de instancia de este caso la que refleja la dificultad en la consideración de que la empresa no tenía conocimiento de la situación de la empleada, aunque sería lógico pensar que sí lo tuviera. Además, evita la necesidad de que una persona ajena tenga conocimiento de un hecho que pertenece a la esfera privada e íntima del individuo, sabiendo que la trabajadora es libre de mantener fuera del conocimiento de los demás su situación, incluyendo la empresa. En definitiva, la eliminación en cuanto al conocimiento del embarazo o la declaración previa son sustituidos por la propia prueba, es decir, es el propio embarazo el que constituye un reforzamiento en la protección de las trabajadoras embarazadas, al tiempo que respeta su derecho a la intimidad personal y familiar, recogido en el art. 18.1 de la Constitución Española, y las medidas de protección de la salud y la seguridad de la citada Directiva Comunitaria, amparando la libre determinación de la trabajadora a favor de su maternidad.

A la vista de todo lo anterior expuesto, el Tribunal Constitucional resuelve que las sentencias anteriores de este procedimiento han vulnerado el derecho a la tutela judicial efectiva del art. 24.1 de la Constitución Española en relación con el derecho a la no discriminación por razón de sexo descrita en el art. 14 de la misma Constitución. Así como, también declara la nulidad del despido de la demandante.

Como reflexión final, este caso deja entrever que es necesario atender y fomentar la igualdad de las mujeres en el mercado laboral, haciendo especial hincapié en las circunstancias que rodean la situación laboral de aquellas trabajadoras respecto de la maternidad y la lactancia y tratando de compensar aquellas desventajas reales en cuanto a la conservación del empleo que soporta la mujer trabajadora en comparación con el hombre. Hoy en día, la desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral no sólo alude a la diferencia salarial entre ambos, sino al riesgo en la pérdida de empleo como consecuencia de la maternidad. Así, la maternidad constituye uno de los problemas importantes a los que el principio de no discriminación por razón de sexo en el ámbito laboral debe enfrentarse.

Por otra parte, habría que reflexionar sobre dónde se establece la frontera entre la esfera íntima y personal de un individuo, en este caso mujer embarazada, y dónde comienza el derecho de la empresa a conocer la situación de sus trabajadores cuando, de forma evidente, dicha situación afecta a la organización. En estos casos, la empresa debe cubrir la baja de la trabajadora embarazada y formar al personal para que lleve a cabo las funciones que dicha trabajadora realiza. En consecuencia, la legislación también debería recoger cual es el ámbito de actuación del empresario sobre las situaciones que afectan a los trabajadores, respetando la intimidad de los mismos y dejando a un lado consecuencias como el despido del caso estudiado.

7. CONCLUSIONES

Las prácticas tóxicas constituyen hoy en día una de las cuestiones más preocupantes en el mundo empresarial actual. Atender a las causas y reducir o eliminar las consecuencias negativas de este tipo de comportamiento en la organización es la principal tarea si el objetivo es conseguir una organización saludable. No existe una definición única y exacta de este término, pero podríamos definir las prácticas tóxicas como aquellos comportamientos destructivos, perjudiciales y nocivos no solo para la salud física y psicológica de las personas sino también para la salud de la propia organización.

Para poder erradicar las prácticas tóxicas es necesario analizar cuáles son los elementos fundamentales que contribuyen a la aparición de las mismas. Apoyándose en la teoría del triángulo tóxico, se concluye que la toxicidad empresarial no reside únicamente en la presencia de un líder tóxico, sino que también son importantes los seguidores y el entorno en el que interactúan. También se podría determinar que el líder por sí mismo no es la única causa de toxicidad, sino que, para que exista el líder tóxico, ha de haber seguidores susceptibles a la toxicidad y, entre ambos, han de crear el ambiente propicio con valores culturales incorrectos para ello.

Las prácticas poco saludables surgen en la empresa de formas muy distintas. Al intentar dar claridad al concepto, aflora la problemática en cuanto a la diversidad de criterios y a la falta de unificación en los términos que rodean a una posible clasificación. Para intentar simplificar este conflicto, se ha propuesto una clasificación de las prácticas tóxicas más importantes en la actualidad en cuatro grandes grupos: el acoso laboral, las prácticas autodestructivas, el uso de nuevas tecnologías y las acciones hostiles contra la organización.

La importancia de estos cuatro tipos de prácticas reside en el panorama laboral actual y la constante época de cambios que sufrimos en la actualidad. Como consecuencia, y a modo de conclusión, es necesario que el mundo de las organizaciones haga frente a aspectos como el acoso laboral o el consumo de alcohol adoptando las medidas y programas de detección, prevención o rehabilitación necesarios. En otros casos, como el uso de las nuevas tecnologías, es necesario un proceso de adaptación tanto a sus beneficios, ya que constituye un nuevo sistema de comunicación y una nueva forma de trabajar, como a sus inconvenientes, con la aparición de nuevas formas de sabotaje, deshonestidad y corrupción.

De forma general, ignorar la presencia de este tipo de prácticas puede acarrear consecuencias mucho más graves para toda la organización: enfermedades profesionales y no profesionales, accidentes laborales, altos niveles de absentismo, sanciones a empleados y empresas, despidos, disminución y deterioro en la productividad, alta rotación del personal y formación de nuevos empleados, etc. En conclusión, la organización en su conjunto ha de establecer los medios necesarios y aunar fuerzas para atender, resolver y prevenir este tipo de conductas en el mundo laboral, ya que no resolverlas podría suponer graves inconvenientes, como pérdidas del capital humano valioso, el aumento del apartado de gastos con cantidades importantes o el desprestigio empresarial poniendo en entredicho la reputación de la misma.

Para conseguir una organización saludable, se pueden llevar a cabo algunas prácticas dirigidas a la mejora de la salud de los empleados, así como también otro tipo de prácticas gerenciales cuyo objetivo es el conjunto. Se trata de desarrollar las actuaciones necesarias para mejorar la salud y el bienestar de los empleados por un lado y, por otro, mejorar y reforzar el compromiso con la organización atendiendo una visión de conjunto en la que se fomente la participación de trabajadores y gerentes en la toma de decisiones.

La principal conclusión que compete a una organización saludable es que el éxito empresarial ya no estaría basado sólo en el rendimiento y los beneficios, sino que cobra gran importancia la salud de la organización, que de alguna forma queda reflejada en la satisfacción de los clientes o en la mejora de la productividad. Es el capital humano el nexo de unión de toda la organización y la herramienta fundamental para que el sistema funcione y el alcance de los objetivos pueda ser real y alcanzable.

Tanto el modelo de Salanova como el de la Organización Mundial de la Salud se fundamentan en el bienestar físico y psicosocial de los empleados, a través del desarrollo de prácticas beneficiosas para los empleados que crean un ambiente idóneo para conseguir beneficios y encaminarse hacia la excelencia. En ambos casos, se trata de un proceso de mejora continua que implica tanto a directivos como empleados.

Por último, la exposición de los casos reales tiene como objetivo acercarse al mundo laboral en el que ocurren este tipo de prácticas y reflejar la complejidad que entrañan las prácticas tóxicas en cuanto a la legislación y a la defensa de los derechos humanos.

De forma generalizada, la conclusión a la vista de los casos expuestos pone de

manifiesto la necesaria actuación por parte del poder legislativo ante algunas prácticas poco saludables en la organización. En muchos casos, resulta casi imposible establecer los límites de los derechos y obligaciones tanto de gerentes o directivos como de empleados. De esta forma, en algunos casos se priorizan los derechos de los trabajadores y en otros los de los gerentes.

En particular, el caso de la fiscalización del correo electrónico de un empleado por parte de su superior enfrenta, por un lado, los derechos fundamentales relativos a la intimidad y al secreto de las comunicaciones y, por otro, el poder de control del empresario sobre elementos que actualmente se utilizan en las organizaciones, como el ordenador o los programas y aplicaciones instalados en el mismo. Como conclusión, se podría decir que tanto el uso como el control de las nuevas tecnologías no aparecen legislados y, por tanto, se permite el choque de derechos entre empleados y gerentes.

El caso del consumo de drogas parece tener un final inesperado y casi incomprensible. Resulta difícil asumir que un jefe no puede despedir a un empleado que desarrolla una conducta inadecuada en el lugar de trabajo. Para este caso, son las formas de actuación del empresario las que dictaminan la resolución. En consecuencia, se puede afirmar que ante una conducta inadecuada, es necesario que la organización actué de una forma correcta, aportando toda aquella información necesaria para el buen desarrollo del caso.

El último caso, el *mobbing* maternal, advierte que son muchas las trabajadoras que ven vulnerados sus derechos por una situación que, evidentemente, afecta a la empresa de una forma importante. Al igual que en el primer caso, también existe un enfrentamiento entre la vulneración de los derechos por discriminación por razón de sexo de la trabajadora y el despido por razones organizativas que alega la empresa, no considerando en ningún momento la nulidad sino la improcedencia. También se discute sobre la obligación de la trabajadora a la comunicación de su situación. En conclusión, se puede afirmar que es necesario continuar luchando por un mundo laboral en el que mujeres y hombres compartan la igualdad, en el que se respete el derecho a ser madre y a gestionarlo de la mejor forma posible, tanto para la empresa como para las trabajadoras.

8. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, H., SALANOVA, M. Y LLORENS, S. (2011): “¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el *engagement* en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional”, *Ciencia y Trabajo*, vol. 13, nº 41, pp. 125-134.

AL-ZU'BI, H. A. (2010): “A study of relationship between organizational justice and job satisfaction”, *International Journal of Business and Management*, vol. 5, nº 12, pp. 102-109.

AMBROSE, M. L., SEABRIGHT, M. A., Y SCHMINKE, M. (2002): “Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, nº 1, pp. 947-965.

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2012): *Creating a Psychologically Healthy Workplace*. Disponible en la página web:

<http://www.apaexcellence.org/resources/creatingahealthyworkplace/> (Consultado 1 de abril 2014)

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

ASHFORTH, B. E. Y ANAND, V. (2003): “The normalization of corruption in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, nº 25, pp. 1-52.

ATKINSON, S., & BUTCHER, D. (2003): “Trust in managerial relationships”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, nº 4, pp. 282-304.

AVOLIO, B. J. (2005): “Leadership development in balance: Made/born”, Psychology Press.

BARBADILLO, P. M. F. (2005): “Trabajadores desleales”, *Escritura Pública*, nº 35, pp. 51-53

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

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

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

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

BRUNET, L. (2004): “El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias”, Trillas, México.

CARAVEO, M. D. C. S. (2004): “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, nº 27, pp. 78-82.

CARRASCO, M.A. Y GONZÁLEZ, M.J. (2006): “Aspectos conceptuales de la agresión: definición y modelos explicativos”, *Acción Psicología*, vol. 4, nº 2, pp. 7-38.

CASTELLS, M. (2001): “Internet y la sociedad red”, *La Factoría*, nº 14-15.

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

COLLIGAN, T. W., Y HIGGINS, E. M. (2006): “Workplace stress: Etiology and consequences”. *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 21, nº 2, pp. 89-97.

CORBETT, D. (2004): “Excellence in Canada: Healthy organizations—achieve results by acting responsibly”, *Journal of Business Ethics*, vol. 55, nº 2, pp. 125-133.

CONGER, J. Y KANUNGO, R. N. (1998): “Charismatic leadership in organizations”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

CONTRERAS, F. (2008): “Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación”, *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, nº 2, pp. 64-72.

CONVENCIÓN CONTRA EL SOBORNO PARA ESPAÑA- OCDE (2015). Seguimiento de la tercera fase, Informe y recomendaciones para España. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disponible en la página web:

<http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Spain-Phase-3-Written-Follow-Up-Report-EN.pdf>

(Consultado 14 abril 2015)

COMISIÓN EJECUTIVA CONFEDERAL DE UGT (2008): Guía, Violencia en el trabajo y sus manifestaciones. Observatorio permanente de riesgos psicosociales. Disponible en la página web:

http://www.feteugtcyl.es/sites/default/files/GUIA_OBSERVATORIO_sobre%20la%20violencia%20en%20el%20trabajo%20y%20sus%20manifestaciones.pdf

(Consultado 26 de agosto 2014)

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

DE BENITO, C. (2005): “Reflexiones sobre lealtad y compromiso en la empresa”, *Capital Humano*, nº188, pp. 26-38.

DE FARÍA, L. D. C. P. (2011): “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 15, nº 51, pp. 486-503.

EDADES (2003). Encuesta Domiciliada sobre Alcohol y Drogas En España. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en la página web:

<http://www.pnsd.msc.es/Categoria2/observa/pdf/domiciliaria2003.pdf>

(Consultado el 4 de abril de 2015)

EDADES (2007-2008). Encuesta Domiciliada sobre Alcohol y Drogas En España. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en la página web:

http://www.upf.edu/cisal/_pdf/Encuesta2007-2008AmbitoLaboral.pdf

(Consultado el 3 abril 2015)

EDADES (2013). Encuesta Domiciliada sobre Alcohol y Drogas En España. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Disponible en la página web:

<http://www.pnsd.msc.es/Categoria2/observa/pdf/EDADES2013.pdf>

(Consultado el 4 de abril de 2015)

ENCUESTA EUROPEA SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO (2010): Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en 2010. Disponible en la página web:

http://old.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_es.htm

(Consultada 2 de febrero 2015)

EINEARSEN, S., SCHANKE AASLAND, M., Y SKOGSTAD, A. (2007): “Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model”, *The Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 207–216.

ESCARTÍN, J., RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA , A., GÓMEZ-BENITO, J. Y ZAPF, D. (2010): “Development and validation of the workplace bullying scale EAPA-T”, *International Journal of Clinical and Health Psychology* . Vol. 10, nº 3, pp. 519-539.

EUSTAT (2011). Instituto Vasco de Estadística. Encuesta sobre la sociedad de la información -ESI- empresa año 2011.

FROST, P. J. (2003): “Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict”, *Harvard Business Press*.

GIMENO NAVARRO, M. A. (2012): “El modelo emergente de la organización saludable: factores para su construcción y desarrollo evolutivo”, tesis doctoral, univ. Jaume I, Fac. de ciencias jurídicas y económicas, 368 p.

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

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

GLOBAL CORRUPTION BAROMETER (2013). Transparency International. Disponible en la página web:

<http://www.transparency.org/gcb2013/report>

(Consultado 14 abril 2015)

GLOBAL ECONOMIC CRIME SURVEY (2014). *Economic crime: A threat to business globally*. Consultoría PwC (Price Waterhouse Coopers). Disponible en la página web:

<http://www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/>

(Consultado 14 abril 2015)

GRANDÍO BOTELLA, A., MARQUÉS MARZAL, A. I., Y GIMENO NAVARRO, M. Á. (2012): “Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia”, *Contabilidad y Negocios*, vol. 7, nº 13, pp. 43-58.

GOUDARZVANDCHEGINI, M., GILANINIA, S., Y ABDESONBOLI, R. (2011): “Organizational justice and organizational citizenship behavior case study: Rasht public hospitals”, *International Journal of Business Administration*, vol. 2, nº 4, pp. 42-49.

- HIGGINS, E. T. (1997):** “Beyond pleasure and pain”, *American psychologist*, vol. 52, nº12, pp. 1280-1300.
- HINESTROZA, M. P. G., Y TORRES, C. E. T. (2012):** “Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio”, *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, nº 37, pp. 132-155.
- HINRICHS, G. (2009):** “Organic Organizational Design”, *OD Practitioner*, vol. 41, nº 2, pp. 4-11.
- HUNT, J., BOAL, K., Y DODGE, G. (1999):** “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership”, *Leadership Quarterly*, nº 10, pp. 423-448.
- IVANCEVICH, J. M., & DEFRANK, R. S. (1998):** “Stress on the job: An executive update”, *The Academy of Management Executive*, nº 12, pp. 55-66.
- JONES, S. (1996):** “Collaborative management development pays off”, *Management Development Review*, vol. 9, nº 7, pp. 27-31.
- KAISER, R. B., Y HOGAN, R. (2007):** “The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline”, *Leadership and management*, vol. 4, pp. 173-195.
- KUPPUSAMY, J., GANESAN, J., Y ROSADA, S. A. (2010):** “Leadership styles and management techniques: An analysis of Malaysian women entrepreneurs”, *Communications of the IBIMA*, vol. 2010, pp. 1-10.
- LEYMANN, H. (1990):** “Mobbing and psychological terror at workplaces”, *Violence and victims*, vol. 5, nº 2, pp. 119-126.
- LEYMANN, H. (1996):** “The content and development of mobbing at work”, *European journal of work and organizational psychology*, vol. 5, nº2, pp.165-184.
- LIGON, G. S., HUNTER, S. T., Y MUMFORD, M. D. (2008):** “Development of outstanding leadership: A life narrative approach”, *The Leadership Quarterly*, vol. 19, nº 3, pp. 312-334.
- LIKERT, R. Y GIBSON, J. (1986).** “Nuevas formas para solucionar conflictos”. Trillas, México.
- LIPMAN-BLUMEN, J. (2005):** “The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches”, *Ivey Business Journal*, vol. 69, nº 3, pp.1-40.
- LITWIN, G.H. Y STRINGER, R.A. (1968).** “Motivation and organizational climate” Boston: Harvard Business School Press.
- LIU, J. (2004):** “Concept analysis: Aggression”, *Issues in Mental Health Nursing*, Vol 25, nº 7, pp. 693-714.
- LUNA, M. (2003):** “Acoso Psicológico en el Trabajo (Mobbing)”, *Editorial GPS Madrid*, España.
- LUTHANS, F., PETERSON, S. J., Y IBRAYEVA, E. (1998):** “The potential for the “dark side” of leadership in post communist countries”, *Journal of World Business*, vol. 33, nº 2, pp. 185-201.
- MACCOBY, M. (2000):** “Narcissistic leaders, the Incredible Pros, the Inevitable Cons”, *Harvard business review*, vol. 78, nº 1, pp. 68-74.

- MACKLEM, K. (2005):** “The toxic workplace”, *Macleans*, vol. 118, nº 5, pp. 34-36.
- MAGEE, J. C., Y LANGNER, C. A.(2008):** “How personalized and socialized power motivation facilitate antisocial and prosocial decision-making”, *Journal of Research in Personality*, vol. 42, nº 6, pp. 1547-1559.
- MANGADO, E. O., Y GÚRPIDE, A. M. (2008):** “Consumo de alcohol y otras drogas en el medio laboral”, *Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. 54, nº 213, pp. 25-32.
- MARTÍNEZ-LANZ, P., MEDINA-MORA, M. E., Y RIVERA, E. (2004):** “Consumo de alcohol y drogas en personal de salud: Algunos factores relacionados”, *Salud mental*, vol. 27, nº 6, pp. 17-27.
- MCCLELLAND, D. C., Y WILSNACK, S. C. (1972):** “The effects of drinking on thoughts about power and restraint”, *the drinking man*. New York: Free Press, pp. 123-141.
- MEHTA, S., Y MAHESHWARI, G. C. (2014):** “Toxic leadership: tracing the destructive trail”, *Journal Impact Factor*, vol. 5, nº 10, pp. 18-24.
- MELÉNDEZ, L. Y., Y PÁEZ, C. P. (2013):** “Estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables”, Proyecto para optar a título magister en dirección y gerencia de empresas, facultad de administración de Bogotá.
- MOSER, G. (1992):** “La agresión”, 1º ed., México: Publicaciones Cruz O., S.A.
- MEJÍAS, A., CARBONELL, E., GIMENO, M.A Y FIDALGO, M. (2011):** Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). ”, Nota Técnica Preventiva 891, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en la página web:
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/881a915/ntp-891%20w.pdf>
- (Consultado 24 de febrero 2015)
- NADER, M., BERNATE, S. P. P., Y SANTA-BÁRBARA, E. S. (2014):** “Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia”, *Estudios Gerenciales*, vol. 30, nº 130, pp. 31-39.
- NAVARRO, M. Á. G., BOTELLA, A. G., Y MARZAL, A. I. M. (2012):** “Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo. Estudio de su incidencia”, *Contabilidad y Negocios*, vol.7, nº 13, pp. 43-58.
- NAVARRO, J. Y MEGÍAS, E. (2005):** “La incidencia de la drogas en el medio laboral de la Comunidad Valenciana”. Fundación de ayuda contra la drogadicción, Generalitat Valenciana y Agència Valencia de Salut.
 Disponible en la página web:
http://www.fad.es/sites/default/files/Valencia_laboral_2.pdf
- (Consultado 20 de marzo 2015)
- NEUMAN, J. H., Y BARON, R. A. (1998):** “Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets”, *Journal of management*, vol. 24, nº 3, pp. 391-419.

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

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2010): “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo”, Suiza. Disponible en la página web:

http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44466/1/9789243500249_spa.pdf?ua=1

(Consultado 28 de marzo 2014)

OXMAN, N. (2013): “Estafas informáticas a través de Internet: acerca de la imputación penal del phishing y el pharming”, *Revista de derecho (Valparaíso)*, nº 41, pp. 211-262.

PADILLA, A., HOGAN, R., Y KAISER, R. B. (2007): “The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments”, *The Leadership Quarterly*, vol. 18, nº 3, pp. 176-194.

PÉREZ BILBAO, J. Y NOGAREDA CUIXART, C. (1998): “Violencia en el lugar de trabajo”, Nota Técnica Preventiva 489, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en la página web:

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_489.pdf

(Consultado 23 de febrero 2015)

PIÑUEL, I., Y CANTERO, A. O. (2002): “La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España: Resultados del barómetro CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral”, *Lanharremanak: Revista de relaciones laborales*, nº 7, pp. 35-62.

PRITCHARD, R. D., & KARASICK, B. W. (1973). “The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction”, *Organizational behavior and human performance*, vol. 9, nº 1, pp. 126-146.

REED, G. E. (2004): “Toxic leadership”, *Military Review*, vol. 84, nº 4, pp. 67-71.

REPORT TO THE NATIONS ON OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE 2014. *Global fraud Study 2014.* Asociación de Examinadores Certificados de Fraude. Disponible en la página web:

<http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>

(Consultado 14 de abril 2015)

RICHARDSON, D.S. Y GREEN, L.R. (2003): “Defining direct and indirect aggression: the Richardson conflict response questionnaire”, *International Review of Social Psychology*, nº 16, pp. 11–30.

RIQUELME, A. (2006): “Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo”, *Ciencias Sociales Online*, vol. 3, nº 2, pp. 39-57.

RODRIGUEZ, A.R Y BAKKER, A.B (2013): “El engagement en el trabajo”, *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*, ediciones pirámide, pp. 437-452.

RODRÍGUEZ-CARBALLEIRA, A., ESCARTÍN, J., VISAUTA, B., PORRÚA, C. Y MARTÍN-PEÑA, J. (2010): “Categorization and hierarchy of workplace bullying strategies: A Delphi survey”, *The Spanish Journal of Psychology*, nº 13, pp. 297-308.

ROJAS, B., Y RODRÍGUEZ, M. (2011): “El acoso laboral, como irrespeto a la dignidad humana”, *Revista educación en valores*, nº1, pp. 10-24.

ROSENTHAL, S. A., YPITTINSKY, T. L. (2006): “Narcissistic leadership”, *The Leadership Quarterly*, vol. 17, nº 6, pp. 617-633.

SHAIN, M., Y KRAMER, D. M. (2004): “Health promotion in the workplace: framing the concept; reviewing the evidence”, *Occupational and Environmental Medicine*, vol. 61, nº 7, pp. 643-648.

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

SCOTT, W. (2005): “Organizaciones: características duraderas y cambiantes”, *Gestión y política pública*, vol. 14, nº 3, pp. 439-463.

SCHAUFELI, W.B., SALANOVA, M., GONZALEZ-ROMÁ, V., Y BAKKER, A.B. (2002): “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, nº 3, pp.71-92.

SALANOVA SORIA, M. (2008): “Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos”, *Revista de trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, nº 303, pp.179-214.

SALANOVA SORIA, M. (2009): “Organizaciones saludables, organizaciones resilientes”, *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 58, pp. 18-23.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., Y MARTÍNEZ, I. M. (2012): “We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model”, *Group Organization Management*, vol. 37, nº 6, pp. 785-822.

SALANOVA, M., YSCHAUFELI, W. (2009): “El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión”, *Madrid: Alianza Editorial*.

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

SKARLICKI, D. P., VAN JAARSVELD, D. D., Y WALKER, D. D. (2008): “Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage”. *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, nº 6, 1335-1347.

STRANGE, J., Y MUMFORD, M. (2002): “The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership”, *Leadership Quarterly*, nº 13, pp. 343-377.

TAYABAS, J. M. T., Y GALICIA, F. A. (2005): “Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización”, *Enseñanza e investigación en Psicología*, vol. 10, nº 2, pp. 295-309.

TRANSPARENCY IN CORPORATE REPORTING: ASSESSING THE WORLD'S LARGES COMPANIES (2014). Transparency International Report. Disponible en la página web:

http://www.transparency.org/whatwedo/publication/transparency_in_corporate_reporting_assessing_worlds_largest_companies_2014

(Consultado 15 abril 2015)

VAN QUAQUEBEKE, N., ZENKER, S., YECKLOFF, T. (2009): “Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices”, *Journal of Business Ethics*, vol. 89, nº 3, pp. 423-431.

WASTING TIME AT WORK, 2014. Encuesta sobre la pérdida de tiempo en el lugar de trabajo. Salary.com. Disponible en la página web:

<http://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/>

(Consultado 30 abril 2015)

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

WILSON, M. G., DEJOY, D. M., VANDENBERG, R.J., RICHARDSON, H. A. AND MCGRATH, A.L. (2004): “Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, nº 77, pp. 565-588.

YBEMA, J. F., Y VAN DEN BOS, K. (2010): “Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective”, *Social science y medicine*, vol. 70, nº 10, pp. 1609-1617.

YOUSSEF, C. M., Y LUTHANS, F. (2007): “Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience”, *Journal of Management*, vol. 33, nº 5, pp. 774-800.

YUKL, G. A. (1999): “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”, *Leadership Quarterly*, nº 10, pp. 285–305.

ZAPATA, G. (2006): “Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica”, *Revista Compendium*, vol. 9, nº 16, pp. 67-82.

Legislación

CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA, de 27 de diciembre de 1978 (B.O.E nº 331, de 29 diciembre)

DIRECTIVA 92/85/CEE del Consejo, de 19 de octubre de 1992, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo de la trabajadora embarazada, que haya dado a luz o en período de lactancia (décima Directiva específica con arreglo al apartado 1 del artículo 16 de la Directiva 89/391/CEE)

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª). Sentencia núm. 38/1981 de 23 de noviembre

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª). Sentencia núm. 88/1985 de 19 de julio

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª). Sentencia núm. 55/2003 de 30 de enero

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª). Sentencia núm. 182/2005 de 4 de julio

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª). Sentencia núm. 92/2008 de 21 de julio

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 2ª). Sentencia núm. 195/2009 de 29 de junio

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 2ª). Sentencia núm. 173/2011 de 7 de noviembre

ESPAÑA, Tribunal Constitucional (Sala 1ª, Sección 1ª). Sentencia núm. 170/2013 de 7 de octubre

ESPAÑA, Tribunal Superior de Justicia de Madrid (Sala de lo social, Sección 6ª). Sentencia núm. 364/2011 de 23 de mayo

ESPAÑA, Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (Sala de lo social, Sección 1ª). Sentencia núm. 1656/2002 de 17 de septiembre

ESPAÑA, Tribunal Supremo (Sala de lo social, Sección 1ª). Sentencia núm. 858/1986 de 29 de mayo

ESPAÑA, Tribunal Supremo (Sala de lo social, Sección 1ª). Sentencia núm. 1126/1988 de 1 de julio

ESPAÑA, Tribunal Supremo (Sala de lo social, Sección 1ª). Sentencia núm. 6442/2006 de 19 de julio

ESPAÑA, Tribunal Supremo (Sala de lo social, Sección 1ª). Sentencia núm. 7514/2007 del 26 de septiembre

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales (B.O.E nº 269 de 10 de noviembre)

LEY 39/1999, de 5 de noviembre, para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras (B.O.E nº 266 de 6 de noviembre)

LEY ORGÁNICA 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal

REAL DECRETO 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15-1999

REAL DECRETO 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores (B.O.E nº 75, de 29 de marzo)

RESOLUCIÓN de 30 de abril de 1998, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Convenio General del sector de la construcción (Vigente hasta el 30 de Agosto de 2002). (B.O.E nº. 133 de 04 de Junio)

RESOLUCIÓN de 9 de agosto de 2007, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XV Convenio Colectivo de la industria química (B.O.E nº207, 29 de agosto)

TRIBUNAL EUROPEO DE DERECHOS HUMANOS. Caso Copland contra Reino Unido. Sentencia de 3 de abril de 2007.

Páginas web visitadas

<https://osha.europa.eu/es/topics/stress/violence>

(Consultada 5 de febrero 2015)

<http://www.boe.es/>

(Consultada 3 de marzo 2015)

<http://madrina.org/>

(Consultada 15 mayo 2015)

<http://www.who.int/gho/alcohol/en/>

(Consultada 4 de abril 2015)

<http://www.pnsd.msssi.gob.es/Categoria2/legisla/home.htm>

(Consultada 20 de febrero 2015)