



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Título de la Ponencia: Ambientes tóxicos en el lugar de trabajo y sus efectos en las organizaciones

Mesa Temática: Estudios críticos de la administración y nuevas formas de organización en economías alternativas

Modalidad de la ponencia: Temática

Cecilio Contreras Armenta¹

Universidad de Guanajuato Fraccionamiento I, El Establo 36250/Guanajuato/México,

Correo electrónico: cca304@ugto.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4111-4605>

Nacionalidad: Mexicana

Jesús Jonathan Lira Vallejo

Universidad de Guanajuato Fraccionamiento I, El Establo 36250/Guanajuato/México,

Correo electrónico: jj.liravallejo@ugto.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0996-4933>

Correo electrónico:

Nacionalidad: Mexicana

Erika González Rosas

Universidad de Guanajuato Fraccionamiento I, El Establo 36250/Guanajuato/México

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1990-7123>

Correo electrónico: gonzalez@ugto.mx

Nacionalidad: Mexicana

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Especificar el autor responsable de la comunicación

Ambientes tóxicos en el lugar de trabajo y sus efectos en las organizaciones

Resumen

Cuando hablamos u oímos el concepto de liderazgo, lo asociamos con liderazgo constructivo. La mayoría podemos tener una buena imagen de este: un sentido grandioso de importancia, preocupación por el éxito de los demás, un sentido de infalibilidad y confianza superior en su capacidad e inteligencia. No obstante, la realidad es muy diferente, pues muchos de esos rasgos son premiados en las organizaciones sin saber que estamos ante narcisistas que ocupan puestos directivos y los convierte en directivos tóxicos y la pregunta es: ¿cómo poder lidiar con ellos y trabajar de manera constructiva? En esta ponencia se expone cómo las organizaciones están contaminadas por los líderes que presentan comportamientos tóxicos y, por lo tanto, generan alienación en sus seguidores. “Los líderes, a nuestro juicio, actúan como serpientes que, con su veneno, contaminan paso a paso su entorno. La mejor manera de borrar las toxinas en el ambiente es ser primero consciente de su raíz” (Bourdoux & Delabelle, 2013, pág. III)

El liderazgo destructivo y tóxico conlleva las consecuencias negativas que resultan de una confluencia de líderes y gerentes o directivos tóxicos, que crean ambientes tóxicos en organizaciones y cultura tóxica y renuentes a reconocer la toxicidad en sus organizaciones.

Palabras clave: Toxicidad, cultura tóxica, gerentes tóxicos.

Ambientes tóxicos en el lugar de trabajo y sus efectos en las organizaciones

Introducción

Los líderes no siempre están interesados en efectuar cambios con el propósito de beneficiar a la organización y a sus miembros en su conjunto; más bien, el líder tal vez esté más interesado en los resultados personales (por lo tanto, convirtiéndose en un líder destructivo).

— (O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995, pág. 529)

(Byrne, 2002) establece que la orientación de las organizaciones de parece haber cambiado de dirección partiendo del enfoque del "valor para los accionistas" que mide el rendimiento sobre la única base del precio de las acciones. (Stark, 2003) describe que esta preocupación ha llevado a un aumento en la investigación de la toxicidad, descrita como un "dolor que despoja a las personas de su autoestima y que las desconecta de su trabajo". La toxicidad en el lugar de trabajo parece provenir de toxinas dentro de la organización, lo que la convierte en una organización "envenenada", corrompida, tóxica.

(Frost P. , 2003) considera que un ambiente de trabajo tóxico es aquel en el que las prácticas de la organización, las 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

Ambientes tóxicos

con la organización. Además, identifica varios factores organizativos tóxicos generados por los gerentes (“líderes”), que pueden ser divididos en siete categorías:

1. Intención (*bullying*, maldad)
2. Incompetencia (fragilidad en las habilidades interpersonales)
3. Infidelidad (deslealtad)
4. Insensibilidad (falta de inteligencia emocional)
5. Intrusión (exceso de cara de trabajo)
6. Institucional (justicia)
7. 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 Botella, Marqués Marzal, & Gimeno Navarro, 2012).

Ambientes tóxicos

Esta observación ha llevado al uso de términos como líder, gerente y cultura tóxicos, que actualmente están apareciendo con creciente frecuencia en la literatura de negocios, liderazgo, gestión y psicología, para describir las toxinas que crean estas organizaciones tóxicas (Reed, 2004).

Gerentes creadores de organizaciones, ambientes y cultura tóxica.

Los líderes tóxicos juegan un papel muy importante en la creación y defensa de un ambiente de trabajo tóxico. Un líder tóxico puede describirse como alguien que está motivado por su propio interés, tiene una aparente falta de preocupación y afecta negativamente el clima organizacional (Seeger , Ulmer, Novak, & Sellnow, 2005). A menudo son líderes destructivos que se enfocan en logros visibles a corto plazo y tienen éxito derribando a otros. Sin embargo, no es un comportamiento específico que considere que un líder es tóxico. La única manera de determinar si un líder es tóxico es examinar el efecto acumulativo del comportamiento des motivacional en la moral y el clima a lo largo del tiempo (Reed, 2004). Para Coccia (citado por Appelbaum y Girard 2007), los líderes tóxicos crean una organización tóxica debido a las "reglas" que siguen:

- El líder debe tener el control de todos los aspectos de la organización en todo momento;
- Cuando surjan problemas, encuentre inmediatamente a una parte culpable a la que culpar;
- No cometer errores; si lo haces, cúbrelos;
- Nunca señalar la realidad de una situación;

Ambientes tóxicos

- Nunca expreses tus sentimientos a menos que sean positivos;
- No hagas preguntas, haz lo que te digan;
- No hagas nada fuera de tu función;
- No confías en nadie;
- Nada es más importante que dar a la organización; y
- Mantener la imagen de la organización a toda costa

Cada persona que entra en contacto con estos líderes tóxicos se ve afectada, no solo por su comportamiento, sino también por sus decisiones. Los líderes tóxicos a menudo toman decisiones apresuradas y pueden cambiar de dirección repentinamente sin ninguna justificación aparente. Esto es una consecuencia de esperar hasta que haya una crisis antes de tomar cualquier decisión, momento en el que no hay mucho tiempo para reflexionar sobre las posibles consecuencias de sus decisiones. Por lo tanto, una solución rápida se pone en acción y sin duda tendrá que ser continuamente alterada o incluso cambiada por completo antes de que pueda ser efectiva. Los empleados expuestos a estas condiciones se sentirán atraídos en muchas direcciones al mismo tiempo y, lo más probable, es que estén en un estado de confusión. En resumen, un líder tóxico envía mensajes contradictorios, cambia frecuentemente de dirección y evita tomar decisiones hasta el último minuto posible (Dreher, 2002). Los líderes tóxicos sirven como modelos para los posibles gerentes tóxicos.

Ambientes tóxicos

Es importante hacer consciencia de la realidad tóxica y su influencia en los seguidores y organizaciones a través de esta ponencia. Hasta ahora, ha habido muy poca literatura sobre el impacto de la toxicidad, mucho de ella se ha centrado en rasgos tóxicos tales como: egoísta, manipulador y acosador (bully). Los costos ocultos del liderazgo tóxico pueden verse metafóricamente como un "iceberg en la niebla". (Kusy y Holloway, 2009) explican que, en la parte superior del iceberg, los comportamientos del líder son apenas perceptibles, pero sus consecuencias humanas, en el fondo son invisibles. Esta interpretación de la realidad demuestra que a menudo buenos líderes ocultan algunas características tóxicas que también dañan (Tavanti, 2011, pág. 129)

Un subconjunto de líderes tóxicos son los gerentes tóxicos quienes crean un ambiente de trabajo negativo al destruir la moral, perjudicar la retención, interferir con la cooperación y el intercambio de información, además de ser impredecibles, explosivos e irrespetuosos con su personal. Se centran solo en objetivos inmediatos que satisfacen un mundo acelerado e impulsado por el presupuesto y no dejan espacio para la retroalimentación y la creatividad. Estos personajes, de acuerdo con (Kimura, 2003), con frecuencia, se llevan todo el crédito por los éxitos de su departamento, pero culpan a otros por sus deficiencias. La gestión tóxica existe porque los resultados de la organización la fomentan. Muchos gerentes tóxicos tienen éxito al lograr objetivos a corto plazo, pero al mismo tiempo dañan a la organización al crear un entorno negativo que impacta en las variables dependientes de aumento de la rotación, alto ausentismo y baja productividad. Las organizaciones rara vez tienen un medio para calificar a los gerentes fuera de la productividad.

Ambientes tóxicos

Para Lubit los gerentes tóxicos no están todos identificados en una taxonomía similar. Cada gerente tiene su propia percepción, personalidad y actitudes. Por lo tanto, sería imposible generalizar cómo se comporta cada gerente tóxico. Sin embargo, los gerentes tóxicos se pueden dividir en cuatro categorías: gerentes narcisistas, agresivos, rígidos y deteriorados o dañados (Lubit, 2004). El nivel de toxicidad de un gerente dependerá de cuántos de estos comportamientos, u otros comportamientos tóxicos no mencionados anteriormente, exhiben, así como de su frecuencia e intensidad (Flynn, 1999). Es importante examinar la cultura dentro de la cual se toleran estos comportamientos.

Cultura tóxica

Steiner, citado por (Appelbaum & Roy-Girard, 2007), en un ambiente de trabajo saludable, lo más probable es que estos gerentes sean reconocidos como tóxicos y eliminados del lugar de trabajo. Sin embargo, en las organizaciones tóxicas, estos gerentes no solo pasarían desapercibidos, sino que también probablemente serían desarrollados / recompensados por la organización. Cada organización desarrolla una cultura que está influenciada por sus líderes, incluidos estos gerentes. Su cultura es una combinación de símbolos, lenguaje, suposiciones y comportamientos que se manifiestan en un entorno de trabajo. En otras palabras, son las reglas escritas, explícitas y no escritas, implícitas, que los empleados usan cuando interactúan entre sí, toman decisiones o realizan tareas. Las reglas explícitas generalmente son definidas y documentadas por la organización. Ejemplos de reglas explícitas son las políticas de la empresa, los proce-

Ambientes tóxicos

dimientos, los canales de comunicación aceptados y las relaciones entre departamentos. Por otro lado, las reglas implícitas son menos obvias y pueden diferir entre departamentos. Los códigos de vestimenta, las expectativas con respecto a la comunicación, los objetivos del departamento, etc., se consideran reglas implícitas (Coccia, citado por Appelbaum y Girard 2007). La cultura de una organización dicta cómo funcionan los empleados. Por ejemplo, un empleado que trabaja en una "cultura machista", en la que la gente no discute los problemas, no se comportará igual que si ese mismo empleado estuviera trabajando en una cultura abierta, una que anima a la gente a expresar libremente sus ideas y opiniones (Flynn, 1999). Es importante indicar que la cultura (también llamadas subculturas) dentro de una organización puede variar de un departamento a otro dependiendo del comportamiento, la percepción y la personalidad del gerente. Sin embargo, es muy poco probable que la cultura de un departamento difiera mucho de la cultura de la organización.

La organización Enron fue un ejemplo de una cultura tóxica que se desarrolló a partir de un liderazgo tóxico y apoyada por gerentes tóxicos y publicitada como el "Escándalo Enron". El ejemplo de un líder tóxico que fue Jeffrey Skilling, ex CEO de Enron, que caracteriza perfectamente lo que son los ambientes de trabajo negativo ya que fue descrito como obsesionado con la gestión de riesgos, creación de controles y siempre humillando y mofándose de los empleados que no eran lo suficientemente "creativos" como para darle lo que quería. Creó una compañía de "codiciosos apuñaladores por la espalda" a través de su despiadado proceso de revisión y enormes recompensas monetarias. La compañía fue enviada a un estado de caos perpetuo

Ambientes tóxicos

debido a sus gastos indisciplinados y constantes reorganizaciones. El exdirector financiero de Enron, Andrew Fastow, fue otro ejemplo de líder tóxico que perpetuó y creó otro tipo de cultura tóxica. Era conocido como un "matón" que dirigía la mayoría de sus rabietas explosivas a los banqueros externos de la compañía. Reprendió a los empleados por ser desleales cuando se resistían a sus intentos de realizar procedimientos contables ilegales. A través del miedo generó una cultura con la mentalidad de "no cuestiones, solo haz lo que te digo" y los empleados lo siguieron para mantener sus trabajos y evitar el castigo. Uno podría preguntarse cómo todo esto podría suceder sin hacerse notar Zellner (citado por Appelbaum y Girard 2007).

Sherron Watkins, un empleado de Enron, experimentó y registró este comportamiento tóxico y se preocupó por la organización. En repetidas ocasiones trató de llamar la atención del entonces expresidente Kenneth Lay. Sin embargo, siguió evitando reunirse con ella y finalmente ignoró sus preocupaciones. A pesar de que la cultura de una organización puede no estar completamente controlada por el CEO, su comportamiento puede afectar significativamente la cultura, así como las acciones de los seguidores. Si, por ejemplo, el CEO es ciego a lo que está ocurriendo debajo de él/ ella, como fue el caso en el ejemplo de Enron, una cultura negativa podrá prosperar y extenderse por toda la empresa, mientras que una cultura positiva puede comenzar a deteriorarse Zellner, (citado por Appelbaum y Girard 2007). Estos comportamientos ocurrieron dentro de un sistema de toxicidad y fueron contagiosos. Todos eran culpables.

Organizaciones tóxicas

Prosperan en el control y existen en un estado constante de crisis: dependen de los desastres para hacer los cambios necesarios. Sus soluciones, así como sus objetivos, generalmente se gestionan a corto plazo, es decir, soluciones de solución rápida y efectos en el resultado final Coccia; (citado por Appelbaum y Girard 2007); (Johnson & Indvik, 2001); (Butts, 1997); (Delbecq & Friedlander, 1995). La toxicidad es un hecho de la vida en todas las organizaciones; estas organizaciones generalmente se conocen en gran medida como ineficaces y destructivas para sus empleados. Bacal considera que ellas también parecen diferentes en términos de función y resultados. Según (Bacal, 2000), tienen las siguientes características:

- Incapacidad para alcanzar los objetivos y compromisos de operación;
- Procesos de resolución de problemas que son impulsados por el miedo y rara vez producen buenas decisiones;
- Mala comunicación interna;
- Enormes cantidades de desperdicio que resultan de una mala decisión y mucha reelaboración; y
- Las relaciones interpersonales son impulsadas por agendas manipuladoras y egocéntricas

Según este autor, el simple hecho de tener toxinas presentes en una organización no necesariamente la convierte en una organización tóxica. Para Stark (2003) y

Ambientes tóxicos

(Finkelstein, 2005), el tono de una organización tiende a establecerse desde arriba y, por lo tanto, la toxicidad es a menudo un fenómeno de arriba hacia abajo. Cuanto más arriba está la persona tóxica, más extendido está el dolor, y más personas hay que se comportan de la misma manera

Conceptualización del ambiente de trabajo tóxico

En la literatura existente, se han proporcionado varias taxonomías y conceptualizaciones para comprender qué tipos de comportamientos y actitudes incluye el ambiente tóxico en el lugar de trabajo. (Koehn, 2007) describió un comportamiento tóxico como psicológico, una desconexión egocéntrica con la humanidad y una posterior ruptura de los lazos empáticos con otros individuos. Según su punto de vista, el poder y la "satisfacción" de golpear a un oponente (o humillar a un colega) derivan de un sentido fragmentado y falso de sí mismo, o una naturaleza egoísta, que era la causa raíz de los comportamientos tóxicos.

De acuerdo con otros enfoques, las características comunes del lugar de trabajo tóxico incluían una lista de factores tales como; el desempeño mediocre fue recompensado sobre la producción basada en el mérito (Colligan & Higgins, 2006); los empleados evitaron los desacuerdos con los gerentes por temor a represalias; el bienestar personal

Ambientes tóxicos

estaba detrás de los intereses de la organización (Atkinson & Butcher, 2003); los gerentes estaban constantemente nerviosos y perdían los estribos a menudo; los nuevos supervisores no se quedaban mucho tiempo y la rotación de empleados era común. Otros investigadores también han propuesto los diversos factores que contribuyen a los lugares de trabajo tóxicos. Por ejemplo, se mencionó que “los empleados que no sentían la necesidad de autocensurar su comportamiento, los jefes que exigen excesivamente y tienen un enfoque excesivo en el auto avance contribuyeron a la toxicidad en el trabajo” (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012, pág. 30). Además, (Macklem, 2005) declaró que los gerentes que ponen metas irracionales y persiguen ganancias irrazonables podrían ser una fuente importante de toxicidad en el lugar de trabajo.

El comportamiento negativo en el lugar de trabajo se ha referido como comportamiento antisocial (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), comportamiento no conforme (Puffer, 1987), desviación en el lugar de trabajo (Robinson & Greenberg, 1998) y comportamiento disfuncional en el lugar de trabajo (Griffin, O’Leary-Kelly, & Collins, 1998) por nombrar algunos.

(Kusy & Holloway, 2009, pág. 2) han definido los comportamientos tóxicos como “los patrones de comportamiento que socavan la productividad organizacional y la efectividad de la vida laboral”. De acuerdo con su enfoque, los ambientes tóxicos han incluido una amplia variedad de factores como el ambiente de trabajo tóxico: En busca de los com-

Ambientes tóxicos

portamientos tóxicos en (...) controlar a los fanáticos, narcisistas, manipuladores, matones, individuos venenosos o humillantes, gerentes tóxicos, etc. Basándose en su investigación (Kusy y Holloway, 2009, p. 4), definieron la personalidad tóxica como “cualquier persona que demostrara un patrón de comportamientos de trabajo contraproducentes que debilitaban a individuos, equipos e incluso organizaciones a largo plazo”. Investigadores de ciencias sociales como Bandura (Bandura, 2002) y Zimbardo (Zimbardo, 2004) postularon que no era necesariamente la persona la que era corrupta, sino que las personas desarrollan un terreno para la corrupción cuando se colocan en estructuras institucionales que fomentan su práctica.

En consecuencia, en tales entornos, los empleados estarían sobrecargados de trabajo, atados con plazos ajustados y es poco probable que mantengan el equilibrio entre la vida laboral y personal, dado que sus gerentes esperan que coloquen el trabajo antes que todas las demás prioridades (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012, pág. 30).

Además, Frost (2003) implicó que los lugares de trabajo tóxicos eran vistos como uno de los lugares donde la civilidad todavía gobernaba, con compañeros de trabajo tratándose unos a otros con una mezcla de formalidad y amabilidad, distancia y cortesía. Según el enfoque de Anderson, los tipos de comportamientos tóxicos incluyen derribar a otros, liderazgo pasivo agresivo, chismes destructivos, política tortuosa y mucha negatividad (Anderson, 2013). (Brightman, 2013) ha postulado cuatro comportamientos tóxicos que

Ambientes tóxicos

incluyen agresividad, narcisismo, falta de credibilidad y pasividad. Además, el ambiente de baja confianza, el contagio emocional negativo, el alto estrés y la incivilidad se han contado entre los factores ambientales tóxicos (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012, pág. 30); (Lawrence, 2014, pág. 4) ha indicado que cuando el gerente era un acosador conocido (los comportamientos de intimidación pueden incluir acoso sexual, bromas prácticas, molestar a la misma persona con frecuencia, humillación pública e intimidación); los compañeros de trabajo con frecuencia se unían entre sí porque no había consecuencias por los malos comportamientos; los gerentes o compañeros de trabajo con frecuencia se atribuían el mérito del trabajo de otros; Los chismes de oficina y las acusaciones falsas eran habituales, y la invención de historias y acusaciones falsas contra otros eran las normas, el ambiente se describía como tóxico. Por otro lado, Koehn (2007) postuló que las ilusiones de grandeza, poder y la "satisfacción" de golpear a un oponente (o humillar a un colega) se derivaban de un falso sentido de sí mismo, o una orientación egoísta, que se sugería que era la causa raíz del comportamiento tóxico. Con ese punto de vista, Koehn definió tal comportamiento tóxico como psicológico, una desconexión egocéntrica de nuestra humanidad y una posterior ruptura de los lazos empáticos con otros individuos. Según él (Koehn, 2007, p. 3), el comportamiento egocéntrico podría conducir a un enfoque excesivo en la auto gratificación en el trabajo y, como consecuencia, podría resultar en la violación de los derechos de los demás o en abusos de control, intimidación y explotación.

Por lo tanto, en base a estos enfoques, los ataques verbales y no verbales a través de este tipo de comportamientos hostiles y tóxicos podrían considerarse como un ambiente

Ambientes tóxicos

de trabajo tóxico. Los gerentes egocéntricos o "narcisistas" han sido abordados como los principales factores de los lugares de trabajo tóxicos. Se sugirió que este tipo de gerentes podrían mantener fácilmente un patrón de comportamiento que se refuerza a sí mismo, uno en el que el subordinado conquistado se transforma en un facilitador o un seguidor obediente que sirve voluntariamente al jefe (Gilbert, Carr-Ruffino, Ivancevich, & Konopaske, 2012, pág. 31).

Por otro lado, (Parker, 2014, pág. 1) sugirió que la intimidación, el estrés y el agotamiento emocional como los ejemplos de lo que podríamos encontrar en las organizaciones tóxicas. En el extremo, la gestión por el terror, un término asociado con los líderes dictadores se insinuó como un factor tóxico dominante. Además, se dio a entender que todos los comportamientos narcisistas de los gerentes eran inevitablemente tóxicos y cuando el narcisismo se convirtió en un trastorno (como el alcoholismo, la adicción a las drogas y la depresión), los resultados influyeron en la moral y la efectividad del grupo y podrían conducir al desastre.

Como hemos citado antes, Koehn (2007) considera que el comportamiento tóxico es en realidad una desconexión egocéntrica de la humanidad. Por último, la dictadura tóxica en el lugar de trabajo (Parker, 2014) de los gerentes se indicó como otro factor tóxico dentro de las organizaciones. Clegg y sus colegas (2014 citado en Parker, 2014, p. 2) han enumerado 20 signos que sustentan las organizaciones totalitarias. Entre estas indicaciones, por ejemplo, los líderes o gerentes dentro de tales organizaciones exigían

Ambientes tóxicos

conformidad, mantenían su distancia, eran selectivos en sus "misericordias" y favorecían a ciertas personas con beneficios y beneficios (Parker, 2014, p. 2). En estas circunstancias, se considera que tales actitudes y comportamientos de los gerentes allanaron el camino para la intimidación, el estrés y el agotamiento emocional entre los empleados, que también son los ejemplos de organizaciones "tóxicas".

Además, McIntyre establece que cualquier comportamiento verbal o no verbal que causara que otros se sintieran molestos, deprimidos, ansiosos, desanimados o desesperados bajo infecciones de negatividad dentro de las organizaciones. Los rasgos de personalidad problemáticos, los reveses y obstáculos profesionales, la resistencia al cambio y las acciones de gestión se indicaron como las principales causas de tales entornos tóxicos y organizaciones insalubres (McIntyre, 2014, pág. 5). Además, (Frost & Robinson, 1999) argumentaron que, con la reducción de personal, la reingeniería, los recortes presupuestarios, las presiones para aumentar la productividad, los entornos de trabajo autocráticos y el uso de empleados a tiempo parcial han dado lugar a comportamientos incívicos y agresivos en el lugar de trabajo. Kusy y Holloway (2009) sugirieron que los líderes tóxicos tenían un efecto insidioso en la vida organizacional y el bienestar tanto de la organización como de los empleados que trabajan diligentemente en la búsqueda del éxito de la organización.

Ambientes tóxicos

Una organización más tóxica probablemente tendrá un rendimiento inferior al de una organización que tiene un número mínimo de toxinas. Sin embargo, estas organizaciones de bajo rendimiento no deben atribuir toda la culpa a su líder, el CEO. El hecho de que el CEO sea la persona más visible de la organización no significa que él / ella realmente lidere e influya directamente en estos comportamientos y resultados negativos, como la literatura tradicional a menudo sugiere con poca evidencia empírica para respaldarlo. Si el CEO es tóxico, entonces él / ella se comportará de una manera que será perjudicial para el desempeño de la empresa. Sin embargo, si el CEO no es tóxico, pero los gerentes de sus departamentos sí lo son, es posible que lideren activamente la empresa y afecten negativamente el desempeño de la organización. En otras palabras, el desempeño de una empresa no solo dependerá de si el CEO es tóxico o no, sino que también puede depender de quiénes son los líderes de la empresa y si son tóxicos o no. Esta modesta correlación no es tan simple. El desempeño de una empresa también depende de si el estilo de liderazgo específico coincide con la situación específica de una empresa.

(Brett, Stroh, & Stroh, 2003) consideran que otra razón por la que las organizaciones tóxicas se desempeñan mal es el ambiente de trabajo negativo creado por la gestión tóxica. Causan sentimientos de desesperación, ira, baja moral, mala comunicación y depresión entre los empleados que generalmente impactan en las variables dependientes, por ejemplo, bajo rendimiento laboral, alto ausentismo y mayor rotación. Las organizaciones también pagan un precio enorme por la mala administración emocional de

Ambientes tóxicos

los empleados en forma de gastos excesivos de beneficios, incluido el alto uso de planes de medicamentos, y programas de discapacidad a corto y largo plazo y pérdidas de productividad. La reducción de la productividad combinada con el aumento de los costos debido al aumento de los gastos del plan de beneficios tendrá un impacto negativo en el resultado final.

Existe un creciente interés entre los investigadores, así como entre los ejecutivos corporativos, con respecto a los comportamientos desviados en las organizaciones. No sólo por los enormes costos relacionados con estos comportamientos, sino también por los efectos sociales y psicológicos que los comportamientos desviados tienen en el lugar de trabajo. Kaplan, citado por (Robinson & Bennett, 1995) considera que el comportamiento desviado puede definirse como "comportamiento voluntario que viola las normas organizacionales significativas y, al hacerlo, amenaza el bienestar de una organización, sus miembros o ambos". Esta descripción puede ser algo engañosa cuando se trata de entender qué comportamientos se consideran desviados, ya que los comportamientos se están comparando con las normas de la organización. Por ejemplo, en una organización tóxica, una norma organizacional puede ser robar ideas a otros y atribuirse el mérito de ellas. Sin embargo, si alguien expusiera este comportamiento y/o se negara a seguir dicho comportamiento, se desviaría de la norma, sería el que se consideraría que muestra un comportamiento desviado. Por eso, tal y como lo señalan (Biberman & Whitty, 1997) es importante definir con qué normas deben compararse los comportamientos de los empleados. Las normas no solo varían entre las organizaciones, sino que también varían dentro

Ambientes tóxicos

de las organizaciones (Biberman, Whitty, & Robbins, 1999). Diferentes grupos dentro de una organización podrían adoptar normas que son diferentes o incluso completamente opuestas entre sí. Por ejemplo, un grupo dentro de una organización puede conformarse con llegar tarde al trabajo, mientras que otro grupo puede conformarse con ser muy puntual. La mayoría de las personas estarían de acuerdo en que el grupo que llega tarde al trabajo es el que está practicando un comportamiento desviado. Sin embargo, de acuerdo con la definición de comportamiento desviado, la respuesta dependería de cuál sea la norma cultural real e histórica de la organización. Aquí es donde entran en juego las hipernormas, las cuales son valores y creencias sostenidos globalmente, que incluyen la aprobación o exclusión de comportamientos específicos, tales como, no maltratar a los demás, o principios más complicados, como la justicia y la virtud. El uso de ellas proporciona un estándar global para evaluar comportamientos. También se pueden usar normas de grupos de referencia, como leyes locales o federales o incluso estándares profesionales, para juzgar los comportamientos de los empleados. Un ejemplo de normas de grupos de referencia serían las leyes específicas que rigen las actividades dentro de una industria, como la contabilidad, o incluso los principios defendidos por las asociaciones profesionales.

Es importante tener en cuenta que hay algunos comportamientos desviados que son positivos y constructivos. Sin embargo, son los comportamientos destructivos y desviados los que afectarán negativamente el desempeño de la organización y el ambiente de trabajo (Warren, 2003).

Ambientes tóxicos

Hay muchos tipos de comportamiento desviado, algunos más costosos que otros. La mayoría de los empleados se involucran en alguna forma de comportamiento desviado u otro. Los comportamientos desviados más costosos para las organizaciones son el robo, el sabotaje, el ausentismo y la retención del esfuerzo. Sin embargo, los comportamientos desviados como el abuso verbal, tomar descansos largos, los chismes y el abuso de sustancias pueden no ser tan costosos en los resultados de una organización, pero pueden afectar gravemente el lugar de trabajo. Se encontró que los comportamientos con las calificaciones más severas, como el robo y el sabotaje, pertenecían a las clases de propiedad y agresión personal. Mientras que los comportamientos con las calificaciones menos severas, como los chismes y las resacas del alcohol, pertenecían a las clases de producción y desviación política (Peterson, 2002).

Los investigadores actualmente están tratando de predecir qué empleados tienen más probabilidades de exhibir un comportamiento desviado en función de sus actitudes, personalidades y percepciones. Por ejemplo, los beneficios de salud están disponibles para todos en una organización; sin embargo, algunas personas abusan de estos beneficios, mientras que otras no. Para predecir con éxito qué empleados tendrían más probabilidades de participar en el ausentismo, un estudio tendría que tratar de evaluar la fuerza de las relaciones entre el ausentismo y las actitudes comunes relacionadas con la desviación. A pesar de que la mayoría de estos estudios son relativamente recientes y no se han demostrado repetidamente lo suficiente como para ser aceptados por todos, ha habido algunos hallazgos interesantes con respecto a las relaciones entre el comportamiento desviado en el lugar de trabajo y las actitudes de los empleados, personalidades

Ambientes tóxicos

y percepciones. Por ejemplo, se ha demostrado que la insatisfacción tiene una relación débil con el robo y una relación ligeramente más fuerte con la contra productividad. Después de observar este patrón, se podría suponer que la insatisfacción resulta en la ocurrencia de ofensas menores, pero no necesariamente conduce a ofensas graves. (Bolin y Heatherly, 2001). Un estudio reciente de estos autores demostró que la aprobación del robo, el desprecio de la compañía, la intención de renunciar y la insatisfacción fueron capaces de predecir al menos un tipo de comportamiento desviado. Los comportamientos desviados que se predecían eran el abuso de sustancias, el ausentismo, el abuso de privilegios y el robo. La aprobación del robo fue el mejor predictor de los cuatro tipos de comportamiento desviado. La intención de dejar de fumar y la insatisfacción contribuyeron significativamente a la predicción del ausentismo, el abuso de privilegios y el robo; sin embargo, el desprecio de la empresa solo contribuyó ligeramente a la predicción del robo. Al final, se sugirió que tres de las cuatro actitudes eran capaces de predecir consistentemente el comportamiento desviado en los empleados.

Más recientemente, se han observado relaciones entre la personalidad, la percepción del lugar de trabajo y los comportamientos desviados. Se encontró que una percepción positiva de la situación laboral estaba relacionada negativamente con la desviación de los empleados. También se encontró que los rasgos de personalidad como la conciencia, la estabilidad emocional y la amabilidad fortalecen la relación mencionada anteriormente. En particular, los empleados con baja amabilidad tenían una relación más fuerte entre el apoyo organizacional percibido y la desviación interpersonal. Se encontró que los empleados bajos en estabilidad emocional o conciencia

Ambientes tóxicos

tenían una relación más fuerte entre la desviación organizacional y las percepciones del entorno de desarrollo (Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick, 2004).

Referencias

- Anderson, A. (2013). *Coping in a toxic work environment*. Available online at: <https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/06/17/coping-in-a-toxic-work-environment/?sh=6042cf387461>.
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Emerald Group Publishing Limited*, 7(1), 17-28.
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations – welcome to the fire of an unhealthy workplace*. Retrieved from <http://work911.com/articles/toxicorgs.htm>
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269-290.
- Biberman, J., & Whitty, M. (1997). A postmodern spiritual future for work. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 130-188.
- Biberman, J., Whitty, M., & Robbins, L. (1999). Lessons from Oz: balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 243-54.
- Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: the relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 405-418.
- Bourdoux, D., & Delabelle, M. (2013). *Toxic Leadership. An understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders*. Master's Thesis, Linnaeus.

Ambientes tóxicos

Linnaeus University. School of Business and Economics.

Brett, J., Stroh, & Stroh, L. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 67-78.

Brightman, B. (2013). *How to overcome the 6 most toxic employee behaviors*. Fast Company. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/3023318/leadership-now/how-to-overcome-the-6-most-toxic-employee-behaviors>.

Butts, D. (1997). Joblessness, pain, power, pathology and promise. *Journal of Organizational Change Management, 10*(2), 130-138.

Byrne, J. (2002). After Enron: the ideal corporation following the abuses of the '90s, executives are learning that trust, integrity, and fairness do matter – and are crucial to the bottom line. *Business Week, 26*(3796), 68-70.

Colbert, A., Mount, M., Harter, J., Witt, L., & Barrick, M. (2004). Interactive effects of personality and perception of the work situation on workplace deviation. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 599-609.

Colligan, T., & Higgins, E. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health, 21*(2), 89-97.

Delbecq, A., & Friedlander, F. (1995). Strategies for personal and family renewal: how a high-survivor group of executives cope with stress and avoid burnout. *Journal of Management Inquiry, 4*(3), 262-269.

Dreher, D. (2002). Leading with the Tao: the energizing power of respect. *The Learning Organization, 9*(5), 206-213.

Ambientes tóxicos

- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: strategy failure and flawed executives. *Journal of Business Strategy*, 26(2), 19-28.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*, 78(8), 44-46.
- Frost, P. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business Press.
- Frost, P., & Robinson, S. (1999). The toxic handler: organizational hero—and casualty. *Harvard Business Review*, 77(4), 96-106.
- Gilbert, J., Carr-Ruffino, N., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2012). Toxic versus cooperative behaviors at work: the role of organizational culture and leadership in creating community-centered organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 29-47.
- Grandío Botella, A., Marqués Marzal, A., & Gimeno Navarro, M. (2012). Prácticas organizativas saludables frente a la violencia en el trabajo Estudio de su incidencia. *Contabilidad y Negocios*, 7(13), 43-58.
- Griffin, R., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional work behaviors in organizations. *Trends in Organizational Behavior*, 5, 65-82.
- Johnson, P., & Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.

Ambientes tóxicos

- Jones, R. (1999). Dysfunctional behavior in organizations, part A: violent and deviant behavior, part B: non-violent dysfunctional behavior in organizations. *Personnel Psychology*, 52(3), 771-775.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management. *Nursing Management*, 34(1), 26-29.
- Klein, K., & House, R. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Koehn, D. (2007). Facing the phenomenon of evil. *International Management Review*, 3, 38-59.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. San Francisco, C.A.: John Wiley & Sons.
- Lawrence, K. (2014). How to cleanse a toxic workplace. *UNC Executive Development*, 1, 1-14.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal Online*, 68(4), 1-7.
- Luthans, F., Peterson, S., & Ibrayeva, E. (1998). The potential for the “dark side” of leadership in post-communist countries. *Journal of World Business*, 33, 185-201.
- Macklem, P. (2005). Exercise in COPD: damned if you do and damned if you don't. *Thorax*, 60(11), 887-888.
- McIntyre, M. (2014, July 29). *Toxic employee attitudes: How to keep negativity from infecting your workplace*. Retrieved from <https://docplayer.net/54393371-How-to-keep-negativity-from-infecting-your-workplace.html>

Ambientes tóxicos

- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- Parker, L. (2014, February 18). *A small step from a toxic workplace to dictatorship*. Retrieved from <https://phys.org/news/2014-02-small-toxic-workplace-dictatorship.html>
- Peterson, D. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Puffer, S. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multi-dimensional scaling study, Vol. 38, pp. 555-72. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S., & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Trends in Organizational Behavior*, 1-30.
- Robinson, S., & O'Leary-Kelly, A. (1998). Monkey see, monkey do: the influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Seeger, M., Ulmer, R., Novak, J., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and

Ambientes tóxicos

organizational change, failure and renewal. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 78-95.

Stark, M. (2003). *Time to Treat Toxic Emotions at Work, Working Knowledge for Business Leaders Archive*. Boston, MA: Harvard Business School.

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management*, 127-136.

Warren, D. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management*, 28(4), 622-632.

Weierter, S. (1997). Who wants to play "Follow the Leader?" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *Leadership Quarterly*, 8(2), 171-193.

Zimbardo, P. (2004). *A situationist perspective on the psychology of evil: Understanding how good people are transformed into perpetrators*. New York:: Guilford Press.