

Las organizaciones tóxicas: consecuencia fatal de una organización exitosa que pierde su camino

Edilgardo Loaiza Betancur
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Corporación Universitaria Adventista

Abstract

This article shows that from the perspective of successful organizations, including at one end by the pressure to succeed, they become toxic organizations because they sharply against the health of their workers and employees generating organizational conflicts which in some cases may be beneficial because they develop the capacity and creativity of employees to benefit the organization itself or it can generate negative conflicts obstruct the normal development of the organization stunting their creativity and creating a work environment not conducive to the health of their employees have a negative impact on the productivity and development in the objects of the company.

This then becomes the start of a debate on the validity or otherwise of the philosophies of success that

focus on only financially, leaving aside a more comprehensive scope of success that involves a spiritual ingredient. In fact there is talk of a concept which means that this area contains so-called leadership Server
Keywords:

Server leadership, organizational conflict, organizations toxic

Resumen

Este artículo muestra desde una perspectiva de las organizaciones exitosas, cómo en un extremo, por la presión de alcanzar el éxito, estas organizaciones se convierten en organizaciones tóxicas, porque atentan marcadamente contra la salud de sus trabajadores y empleados, generando conflictos organizacionales que en algunos casos pueden ser beneficiosos, porque desarrollan la capacidad y creatividad de los empleados en beneficio de la organización misma; o pueden

generar conflictos negativos, porque obstruyen el desarrollo normal de la organización, atrofiando su creatividad y generando un ambiente laboral poco propicio para la salud de sus empleados, repercutiendo negativamente en la productividad y desarrollo del objeto social de la empresa.

Este artículo se convierte entonces en el inicio de un debate sobre la validez o no de las filosofías de éxito que se centran en lo financiero únicamente, dejando de lado un alcance de éxito más integral que involucre un ingrediente espiritual. De hecho, se habla de lo que significa un concepto que contiene este aspecto denominado liderazgo servidor

Palabras clave:

Liderazgo servidor, conflicto organizacional, organizaciones tóxicas

1. El conflicto en las organizaciones

Al contrario de las organizaciones “exitosas”, también existen organizaciones “tóxicas”, por sus conflictos permanentes que, de alguna manera, afectan la salud de sus trabajadores y se manifiesta en un ambiente laboral poco saludable. En todas las organizaciones empresariales se observan diferentes opiniones con respecto a quién y cómo se asume el liderazgo, esta situación conforma la aparición inevitable de conflictos en las organizaciones. No obstante, el

conflicto puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, de modo que la administración no debe esforzarse en que desaparezca el conflicto, sino eliminar el riesgo de los estilos y filosofías administrativas que afecten negativamente los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Pero, ¿cuáles objetivos? Allí radica el inicio de una controversia que se pretende revelar en este artículo, por tanto, el problema no parece radicar en el conflicto en sí, sino en la forma de manejarlo y tomar decisiones. Los líderes gerenciales desarrollan la habilidad de dirigir a una organización para lograr los objetivos trazados según su filosofía; en ese arte deben adquirir competencias para aprender a negociar con las partes involucradas y solucionar las causas que producen las situaciones de conflicto. Según la situación que se presente existen diferentes matices de conflictos, entre los cuales se encuentra un conflicto que se podría llamar positivo, porque se caracteriza porque su fin es incrementar los niveles de efectividad dentro de la empresa, y como resultado, un incremento en la productividad y desempeño laboral, así como mejorar de la calidad de vida de todos los integrantes de la organización; y desarrolla la inteligencia de negocios e inteligencia emocional.

Se presenta como una confrontación entre grupos que resulta favorable para el rendimiento de la organización, porque todos

trabajan por superar positivamente al departamento o grupo con el que se encuentra en conflicto y esto desarrolla inteligentemente la organización, pues colectivamente se asume una actitud de mejora continua. Es común en el departamentos de atención al cliente para ser más eficaz en la prestación del servicio. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios.

Ocurre lo contrario en los conflictos positivos o favorables; ciertamente son una confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. La gerencia debe enmarcar sus esfuerzos hacia la negociación entre las personas que son responsables de este tipo de conflictos. Por ejemplo, cuando en un departamento existe desconocimiento de funciones o usurpación de las mismas, en el momento de los resultados los mismos no serán iguales a los esperados, debido a que este hecho produce desmotivación, rivalidad y posiciones encontradas.

Un conflicto favorable a la organización, por lo general se transforma en perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto de este tipo se convierte en desfavorable. Partiendo del principio inicial se destaca el hecho de que en un nivel determinado de tensiones y conflictos, a un grupo le permitirá avanzar en forma saludable y positiva

hacia sus objetivos, y a otro grupo le resultará perturbador y disfuncional (o incluso en el mismo grupo en otro momento). El conflicto influye en el rendimiento de la organización; aquél puede producir efectos, según sean el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos.

Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización. Es difícil realizar cambios e innovaciones, y la organización puede tener problemas a la hora de adaptarse a un cambio en su entorno. Por otra parte, si el nivel de conflictos es demasiado elevado, el caos consiguiente puede poner en peligro la supervivencia de la organización. Aunque esto dependerá del tipo de líder y la madurez que posea para lograr minimizar el peligro de perder el rumbo hacia el éxito y desviar los recursos.

Pero en muchas ocasiones un conflicto traspasa los linderos de la cultura organizacional y de las políticas administrativas, para colocarse en un extremo del éxito, dando inicio a un nivel de toxicidad, ya que el afán de alcanzar el éxito en la organización, se traslada a los individuos que deben alcanzar el éxito personal primero, para asegurar el éxito de la organización desde sus funciones.

2. Las organizaciones tóxicas

Un debate crítico a los nuevos modelos administrativos en materia de dirección de empresas y gestión humana lo plantea Piñuel y Zabala (2004, 24) cuando define como “neomanagement” un conjunto de enunciados y prescripciones en materia de dirección de empresas y personas, que se fundamenta en la ideología y las bases filosófico-religiosas de lo que él denomina “la nueva economía sacrificial”.

Este concepto sacrificial enmarca el estereotipo del ejecutivo exitoso, altamente efectivo del “management”, categoría epistemológica que Piñuel y Zabala descalifica por haber introducido en el campo académico temas y seminarios especializados de una serie de principios filosóficos y éticos que, según sus palabras, son “tóxicos” para la nueva formación profesional, y los consideran tóxicos porque se derivan necesariamente de formas de dirección sacrificiales en las que el principio rector es el sistémico; el periódico sacrificio de alguien o algunos en aras de la presunta supervivencia del colectivo, y no es para más si consultamos los términos “downsizing” (redimensionamiento interno), y “outsizing” (redimensionamiento desde afuera a partir de los mejores de su clase), que son parámetros que utiliza la reingeniería para lograr altos niveles de competitividad. Recordemos que esta se mide en función del costo y la calidad del servicio o del producto, desde la ingeniería administrativa; pero

realmente nos encontramos con una nueva dimensión o tamaño de planta en todos sus niveles, fundamentado en el mínimo de trabajadores con el máximo de productividad y con la misma remuneración, encontrando entonces el despido de trabajadores y sus funciones refundidas en los trabajadores que quedan, aumentando no solamente su carga laboral, sino la competencia interna y la incertidumbre de permanencia en el trabajo, con las consecuencias de estrés que esto genera.

Afirma Piñuel y Zabala que el trabajador adaptable tiene mayor valor para una organización, pero los “neomanagers” (jefes tóxicos) lo han transformado en manejabilidad, sumisión, disponibilidad de veinticuatro horas y renuncia a los propios derechos civiles y laborales.

La tecnología se desarrolla a pasos agigantados, y cuando se han comprendido su uso y manejo, ya han evolucionado nuevas tecnologías; tal parece que la tecnología de punta siempre estará un paso atrás de la tecnología que se ofrece en el mercado; a esto se suma la presentación permanente de estrategias administrativas (muchas de ellas con fines exclusivamente comerciales) de desarrollo organizacional en función de la productividad y optimización de los recursos financieros, que se ofrecen en libros traducidos del inglés que luego son presentados en seminarios que se brindan a los profesionales sin contemplar una contextualización cultural y que de hecho muchas de

estas propuestas han fracasado al momento de medir sus resultados. Los profesionales contemporáneos se sienten inmersos en complejas estructuras económicas que a veces se salen de la comprensión y dan inicio a percepciones de estrés, que luego se somatizan en otro tipo de enfermedades denominadas enfermedades modernas, enfermedades del siglo XXI o enfermedades del éxito.

Este estrés en las organizaciones se muestra como una consecuencia común de las organizaciones “exitosas”, como una consecuencia colateral al desarrollo y el progreso, y es el individuo el que tiene que estar preparado para afrontar el cambio y adaptarse a situaciones de presión; de hecho, es una de las competencias laborales más buscadas al momento de contratar a un profesional, pero el estrés no es un problema del individuo únicamente; si se mira hacia adentro de las organizaciones donde laboran estos trabajadores, se descubre que sus procesos, funciones y procedimientos no están claramente definidos, acentuándose más en áreas administrativas y contables y por lo general, sus estilos administrativos forman parte de esa economía sacrificial de la que habla Piñuel y Zabala.

Existe preocupación en las entidades de salud, y muchos de los programas de prevención y promoción de la salud están encaminados a disminuir el estrés, dado que la mayoría de consultas por enfermedades de tipo laboral

tienen el estrés como su principal causa. Señala Piñuel y Zabala que aquellas organizaciones donde recurrentemente se presentan riesgos laborales de carácter psicosocial, las denominan “Organizaciones Tóxicas”, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos de sus trabajadores. Esa apreciación es bien importante porque corresponde a los investigadores en temas de salud, involucrar otras disciplinas y ciencias para detectar cuáles son esas organizaciones y cómo intervenirlas para propiciar conjuntamente con sus administradores, soluciones a dicha problemática que afecta considerablemente el bienestar social.

A. Enfermedades del éxito

En las condiciones de trabajo hoy en día, es común observar que cada vez se incrementan actividades no relacionadas con éste; Ausfelder (2002), cita a Martin Resch, psicólogo investigador sobre la problemática laboral, quien menciona que las condiciones de trabajo que aumentan el estrés, pues el flujo de información en la empresa no circula debidamente, de modo que lo más importante llega demasiado tarde o incompleto al trabajador; el teléfono suena sin parar, interrumpiendo repetidamente al trabajador; las máquinas importantes (computadores, fotocopadoras, faxes) no siempre están disponibles; las instrucciones de los jefes son contradictorias, y la competitividad y el miedo a perder el empleo también ejercen influencia.

Si a lo anterior se suma la gran cantidad de correos electrónicos que se tienen que atender a diario, el flujo permanente de personas en la oficina u oficinas vecinas, la gran cantidad de reuniones y capacitaciones a las que se tiene que asistir muchas veces obligatoriamente sin perder ni posponer la responsabilidad propia del cargo; y la presión permanente de la administración y de la sociedad para alcanzar la categoría de profesional altamente productivo; nos encontramos frente a unas condiciones laborales que en búsqueda del éxito lo que se están presentando son consecuencias fatales para el profesional y para las personas que lo rodean. Los trabajadores terminan entonces quebrándose por el efecto tóxico de semejante entorno laboral y son catalogados como estresados o quemados (“burnout”), características del trabajador del siglo XXI. (Piñuel y Zabala, 2004, p. 41).

El término “enfermedades del éxito” lo utiliza el sociólogo Gerardo Tunal Santiago, al referirse a las consecuencias que para la salud de los trabajadores, están generando las filosofías que impulsan el éxito de las empresas y de sus trabajadores, así como aquellas filosofías que impulsan el éxito profesional y personal.

Estos profesionales formados para desarrollar un alto grado de entusiasmo, ideas de triunfo y compromiso con sus metas y deseos, viven como consecuencia, un despliegue de actividades que

consumen altas cuotas de energía en su trabajo, y cuando no se consigue lo esperado, se presenta una frustración que no lleva al profesional a una profunda reflexión sobre las reales condiciones, sino a un estado de fatiga emocional que le genera un tipo de estrés crónico que en ocasiones hace que el profesional renuncie a sus objetivos como tal.

Piñuel y Zabala (2004, p. 200), quien viene liderando una serie de críticas a los estilos administrativos de personal que él denomina “neomanagement”, controvierte la visión que tienen numerosos psicólogos y médicos laborales cuando culpabilizan al trabajador por propiciar este tipo de estrés, centrando las terapias en el individuo, debido a que posee una psiquis débil incapaz de adaptarse al cambio; pero en sus diagnósticos no involucran a la organización ni la forma de organizar los procesos y el trabajo; inclusive, utilizan el concepto del eustrés o estrés positivo para las personas que reaccionen de una manera afirmativa y positiva frente a las exigencias, resolviéndolas objetivamente; muchos casos generan situaciones de sumisión, y en el peor de los casos generan estado de alienación.

Paradójicamente, los profesionales “exitosos” que laboran en organizaciones que promueven la filosofía del “neomanagement”, son los más vulnerables a padecer el estrés crónico conocido como “burnout”, ya que los factores de riesgo son acentuados por el perfil de los “neomanagers” (jefes

tóxicos) y tiene características como sobrecarga mental; complejidad cada vez mayor de las actividades laborales; falta de eficacia y control sobre el propio trabajo; niveles de supervisión y control cada vez más minucioso; horarios de trabajo extendidos; saturación de funciones y responsabilidades; trabajo en el hogar en su tiempo libre; imposibilidad de disfrutar de su tiempo libre en condiciones de tranquilidad, con su familia, amigos y personas cercanas; la depresión que le genera no cumplir los objetivos trazados; la necesidad de mantener un prestigio y un reconocimiento en la organización y en la sociedad; y los compromisos económicos adquiridos para mantener un estatus social.

Todo lo anterior va generando un conflicto con los valores personales que paulatinamente conduce a la desilusión, la frustración y como consecuencia, el estrés crónico. El síndrome de “burnout” o del quemado.

Este síndrome fue descrito en 1974 por el psiquiatra Herbert Freudenberger, o del que la psicóloga Cristina Maslach utiliza el término para describir un proceso gradual de pérdida de interés en el trabajo y pérdida de responsabilidad, hasta

llegar a una depresión severa que podía invalidar a quien lo sufriera. Este aporte es de 1976.

El síndrome se presenta en directivos, maestros, ejecutivos, abogados, trabajadores sociales, dependientes, vendedores, pero principalmente en las personas que trabajan en la enseñanza y en el sector salud. Esto sobreviene del estrés que provoca estar en contacto diario con las demandas de otras personas, por el intenso intercambio emocional, y cuando se sobrepasan las capacidades adaptativas del individuo. Los síntomas son la depresión, ansiedad, desánimo, fatiga, nerviosismo y falta de concentración, y con frecuencia se acompaña de úlceras gastrointestinales u otros problemas estomacales, dolores fuertes de cabeza, problemas para conciliar el sueño o para mantenerlo.

Gil y Peiró (1997) citan a Freudenberger, quien manifiesta en 1974 que el “burnout” es una respuesta al estrés laboral crónico, manifiesto en sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, y delimitan conceptualmente el “burnout” en dos perspectivas, la clínica y la psicosocial.

Perspectiva clínica

Reudenberger (1974 – 1975)	- Agotamiento, decepción y pérdida de interés por la actividad laboral. - Pretensión de expectativas inalcanzables.
Pines y Arosón (1988)	- Estado en el que se fatiga emocional, física y mentalmente. - Sentimiento de impotencia e inutilidad. - Baja autoestima.
Fischer (1983)	- Trauma narcisista que genera una disminución de autoestima.

Perspectiva psicosocial

Maslach y Jackson (1981)	- Agotamiento emocional y despersonalización que llevan a mirar con cierto desprecio a las personas objeto del desarrollo de las actividades laborales con las cuales se tiene contacto.
--------------------------	--

Índices psicosomáticos del “burnout” o repercusiones de mayor impacto en la calidad de vida de quienes lo sufren.

<i>Índices emocionales</i>	Sentimientos de soledad o sentimientos de alienación: - Ansiedad - Sentimiento de impotencia - Sentimiento de omnipotencia
<i>Índices actitudinales</i>	- No verbalizar - Cinismo - Hostilidad - Susplicia
<i>Índices conductuales</i>	- Agresividad - Aislamiento del sujeto - Cambios bruscos de humor - Enfado frecuente - Irritabilidad
<i>Índices psicosomáticos</i>	- Dolor precordial y palpitaciones - Hipertensión - Crisis asmática - Catarros frecuentes - Infecciones frecuentes - Alergias - Dolor cervical y de espalda - Fatiga - Alteración menstrual - Úlcera gastroduodenal - Diarrea - Jaqueca - Insomnio

(“Principales consecuencias del estrés laboral que se asocian al síndrome de burnout [sic], tomado de Gil y Peiró 1997,82”).

Nótese que se le sigue dando mucha importancia a la capacidad de adaptación del individuo, y es innegable que de su actitud y disposición psicológica depende en gran medida su respuesta a un estímulo generado en su trabajo, pero las variables del entorno como el ambiente de trabajo, el estilo administrativo, la remuneración, la exigencia social, la concepción política y económica del país o región donde se habita y que también pueden generar estrés, no se mencionan y menos se tienen en cuenta para el diseño de estrategias de prevención desde el concepto de la economía sacrificial concepto tratado en temas anteriores.

El “mobbing” o acoso moral en el trabajo

El término “mobbing” procede del verbo inglés “to mob” (regañar, atacar, maltratar, asediar) y el sustantivo “mob”, que significa “muchedumbre”; lo analiza Heinz Leymann, citado por Hirigoyen (2001), como una forma particularmente grave de estrés psicosocial, introducido en 1980 para describir las formas severas de acoso en las organizaciones en los años 1980 en Alemania; pero el término como tal al parecer fue utilizado por primera vez por el etnólogo Konrad Lorenz, quien lo aplicó a las

conductas agresivas de los grupos animales para neutralizar y desterrar a un intruso.

Dice Hirigoyen que el estrés es un estado biológico, y el acoso moral es mucho más que el estrés, aunque pasa por una etapa del estrés, aparece cuando se presenta un aislamiento moderado y agresivo sólo en condiciones de trabajo, y puede representarse en sobrecarga de trabajo, constituyéndose en una primera fase; pero una segunda fase aparece cuando la persona agredida percibe la malevolencia de la que es objeto, presentando comunicación poco afectiva, prevención y críticas cargadas de cinismo. Esta fase es el acoso moral propiamente dicho, ya que existe intención de perjudicar, de ahí que se interprete que el estrés sólo es destructivo si es excesivo, pero el acoso moral es destructivo por su propia naturaleza. Esta situación manifiesta es una de las causas del “burnout”, pero un profesional con rasgos de síndrome de “burnout” o que lo padezca, también se puede convertir en un acosador moral por el desprecio que puede llegar a sentir por sus compañeros de trabajo y sobre todo por las personas que dependen laboralmente de él.

El “mobbing” es una conducta de sometimiento y desprecio; suele darse también como una indiferencia o intolerancia a la diversidad y se manifiesta con una conducta discriminatoria ante el género, raza, religión o ideología, inclusive, a veces, ante el departamento donde labora.

Otra forma de “mobbing” es aprovechada por algunos directivos en forma de chantaje, aprovechando el miedo a perder el empleo que siempre representa una enorme carga psíquica. Ausfelder (2002, p.19), menciona un concepto que denomina el “fantasma del paro”. Se relaciona con la angustia que genera el miedo a quedar cesante, situación que aprovechan ciertos jefes para acosar laboralmente a quienes no coincidan con sus costumbres, deseos, creencias, políticas o religiones. Por esto los trabajadores, como manifiesta Ausfelder, “prefieren soportar cuantos malos tratos les propinen, aun cuando verdaderamente no les satisfaga su trabajo”.

B. El éxito sin enfermedad

Este panorama desalentador presentado, también tiene formas administrativas menos tóxicas con fundamento teórico de la administración humanista, holística o integral, o se trata de modelos alternativos que dando importancia al desarrollo de la comunidad y con voluntades y propósitos colectivos, logran disminuir o eliminar este tipo de enfermedades del siglo XXI, o enfermedades del éxito, simplemente porque no caen en el juego mercantil de producir solamente riqueza, porque se tiene como complemento el desarrollo espiritual más que el desarrollo material, como es el caso de la filosofía del “liderazgo servidor” utilizada por la Comunidad Adventista del Séptimo Día.

El liderazgo servidor

“Todo inicia con un liderazgo afectuoso efectivo, que se expresa en un deseo por servir a otros. Hoy muchos de nosotros hemos escogido llamar a esta aproximación al liderazgo, liderazgo servidor” (Sperars).

Un rastreo de información sobre el tema, se resume en la siguiente síntesis conceptual: “El líder servidor escoge servir primero, y luego liderar, como una forma de expandir el espectro de servicio a los individuos y a las instituciones; trabaja en la transformación del ser humano y del mundo; usa el poder para colaborar, no para controlar, para cooperar, no para conquistar; los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan; las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos; los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos”.

En la vida diaria, como en la organización, se es líder y seguidor; se requiere encontrar el balance entre servir y liderar; para quien ocupa la posición de líder, su principal responsabilidad es servir a los otros; para quien ocupa la posición de seguidor su principal responsabilidad es buscar oportunidades de proveer liderazgo; el trabajo se hace en equipo y en comunidad; involucra a otros en la toma de decisiones; el liderazgo se fundamenta en comportamientos afectuosos y éticos; se realza el crecimiento de las personas al mismo

tiempo que se mejoran el ambiente y la calidad institucional.

Este concepto de liderazgo servidor se fundamenta en “valores como conciencia para esforzarse en mantenerse atento a lo que sucede a su alrededor; previsión para inferir el resultado probable de una situación de crecimiento; el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlos; comunidad, sensibilidad para construir una comunidad en la organización”.

El tema no es nada nuevo, ya que el Grupo de Investigación en Liderazgo Servidor adscrito a Colciencias en Colombia, ha fundamentado su construcción en autores como James Autry, Warren Bennis, Ken Blanchard, Peter Block, Stephen Covey, Max de Pree, Peter Drucker y Peter Senge; lo que sí se puede resaltar como una experiencia interesante es la confluencia de la espiritualidad con la economía que, a diferencia de lo que plantean Piñuel y Zabala, cuando se integra el concepto espiritual de liderazgo a una comunidad organizacional y se adopta desde el convencimiento y compromiso dicha creencia, es posible hacer confluir y complementar el tema teosófico con la filosofía organizacional hacia un éxito espiritual más que económico, ya que este llegará como consecuencia del compromiso y dedicación colectiva. En la Corporación Universitaria Adventista, localizada en Medellín Colombia, coexisten varias empresas educativas en el área de alimentos,

de gran importancia para la región, centro de salud y atención médica y prehospitalaria, supermercado, infraestructura deportiva y su templo, en un ambiente de convivencia real, ya que sus estudiantes y miembros de la comunidad, viven en el mismo campus en condiciones de internado; si bien tiene sus dificultades como en toda comunidad, los indicadores de salud y las altas expectativas de vida así, como sus estilos de vida saludable, han sido objeto de estudio de facultades de otras universidades; el régimen alimenticio, el estilo de vida del adventista, su capacidad de vivir en comunidad y sobre todo su fundamentación religiosa aseguran que estas enfermedades del siglo XXI o enfermedades del éxito no afecten a una comunidad exitosa.

Conclusiones

El desempeño profesional del contador público, por las características de sus funciones y por las condiciones laborales dentro de un entorno de economía global y una filosofía organizacional que exige éxito, con un costo en la salud muy elevado, así como la actitud personal que lo ubica como un adicto al trabajo, genera una condición crítica desde el punto de vista de la salud psicológica y física, que es necesario profundizar para tomar acciones que disminuyan el impacto en la salud del contador. Por esto es importante conocer a profundidad la percepción del estrés laboral del contador público para proponer acciones que prevengan prácticas que deterioren

la salud de dicho profesional y mejoren su calidad de vida y la de los seres que le rodean.

Bibliografía

Álvarez Cuenca, Rosa. Centro Nacional de Nuevas Tecnologías – INSHT. cnt@mtas.es Concepto de riesgos profesionales. Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas” [Sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.mtas.es/insht/research/PRCuenca.htm> Consulta: 6 de febrero de 2007.

Ausfelder J. (2002). Mobbing, el acoso moral en el trabajo, prevención, síntomas y soluciones. Barcelona, España: Océano.

Gil – Monte P. y Peiró J. M^a (1997). Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse. Madrid, España: Síntesis.

Hirigoyen M. F. (2001). El acoso moral en el trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona, España. Ediciones Pailón Ibérica.

Piñuel y Zabala, Iñaki. (2004). Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas. Barcelona, España: Aguilar.