



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475
 RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Año: X Número: Edición Especial. Artículo no.:16 Período: Diciembre 2022.

TÍTULO: Análisis del rendimiento laboral en las organizaciones tóxicas.

AUTORES:

1. Dra. Lenys Senovia Piña Ferrer.
2. Dr. Jairo Ramón Villasmil Ferrer.

RESUMEN: Una organización tóxica es aquella en la cual las prácticas, actitudes o acciones de los miembros del equipo pueden llegar a afectar el rendimiento laboral. El objetivo de la investigación es analizar como las organizaciones tóxicas pueden llegar a considerarse un factor determinante para el rendimiento laboral. La investigación está basada en los métodos investigativos de tipo documental con diseño bibliográfico. Se constituyó el trabajo en la revisión de fuentes primarias y secundarias para reforzar la veracidad del texto. Se concluyó que este tipo de organizaciones representa un problema muy significativo para los individuos que forman parte de la organización, llegando a afectar en gran manera su estabilidad emocional y por ende, su rendimiento laboral.

PALABRAS CLAVES: Rendimiento laboral, organizaciones toxicas, estabilidad emocional, factor determinante, miembros.

TITLE: Analysis of job performance in toxic organizations.

AUTHORS:

1. PhD. Lenys Senovia Piña Ferrer.

2. PhD. Jairo Ramón Villasmil Ferrer.

ABSTRACT: A toxic organization is one in which the practices, attitudes or actions of team members can affect work performance. The objective of the research is to analyze how toxic organizations can be considered a determining factor for work performance. The research is based on documentary-type investigative methods with bibliographic design. The work was constituted in the revision of primary and secondary sources to reinforce the veracity of the text. It was concluded that this type of organization represents a very significant problem for the individuals, who are part of the organization, greatly affecting their emotional stability, and therefore, their work performance.

KEY WORDS: job performance, toxic organizations, emotional stability, determining factor, members.

INTRODUCCIÓN.

En las últimas décadas, las organizaciones de hoy día se han venido enfrentado a un sinnúmero de obstáculos, entre ellos los referidos a aspectos económicos, políticos y sociales, que han traído consigo situaciones de violencia, que por ende, son transmitidas a las diferentes organizaciones del sector empresarial, tendiendo en su mayoría a convertirse en tóxicas, resultado propiamente de las actitudes y acciones emocionalmente insensibles de los gerentes, y de las prácticas que allí se realizan, lo cual resultan nocivas para la salud de los miembros que la conforman, encontrándose que buena parte de gerentes y empleados son dañinos, contribuyendo así a un bajo rendimiento laboral.

En relación a lo planteado, se debe propiciar entre ellos un rendimiento laboral idóneo, empleando para ello estrategias y recursos que puedan guiar los procesos organizacionales de manera pertinente, donde no solo se pongan de manifiesto las competencias laborales y profesionales de los miembros del equipo, sino empleando al mismo tiempo incentivos ofrecidos por los líderes, que puedan aumentar el rendimiento laboral, y con ello, generar un clima agradable dentro de ellos. En ese

sentido, el artículo que se presenta es producto de una investigación realizada con las variables: organizaciones tóxicas y rendimiento laboral con la finalidad de establecer una alerta a los diferentes líderes o gerentes que conforman las diferentes instituciones de manera de que se pueda hacer una revisión exhaustiva y poder tomar los correctivos pertinentes.

En el mismo orden de ideas, es pertinente destacar, que una organización o institución es un asunto netamente necesario para el desarrollo de diversas actividades referidas básicamente a la vida cotidiana, ya sean de diversas índoles: empresariales, educativas, públicas, privadas, y ellas son estructuras sociales o agrupaciones humanas constituidas, entidades complejas sobre todas aquellas referidas a el ámbito empresarial, puesto que ellas van relacionadas con el conocimiento, las capacidades, habilidades, y experiencias, que no son más que las competencias que posee el ser humano, que le permiten ponerlas de manifiesto satisfactoriamente dentro de ellas con el fin de alcanzar objetivos y metas comunes.

En razón de lo anterior, dentro de dichas organizaciones, se pueden reflejar y detectar si se trata de una organización tóxica o enferma, o en su defecto si es sana, entendiendo como enferma a aquellas donde los resultados dentro de ellas son pocos efectivos e insatisfactorios, con un ambiente laboral hostil, cargado de negatividad, producto de la generación de riesgos de tipo psicosocial que impactan negativamente en los empleados.

A partir de allí, entonces es que emergen algunas expresiones tales como jefes, empleados, organizaciones tóxicas, que en este caso no va referido a la producción de sustancias venenosas, sino por el contrario, se utiliza este término o calificativo para hacer referencia en sentido figurado a aspectos altamente perjudiciales dentro de las organizaciones. Así pues, en teoría y diseño organizacional, se ha desarrollado exitosamente la definición de organizaciones tóxicas, calificándolas de esta manera, porque simplemente, trabajar en ellas resulta perjudicial para la salud física, mental y emocional de la gran mayoría de los trabajadores de la organización.

Al hacer una revisión sobre el tema, autores como Safferstone (2003), pionero en el estudio de las organizaciones tóxicas, las define como el resultado tanto de las prácticas y actitudes de una empresa, como de las acciones emocionalmente insensibles de sus gerentes y de las actividades de las empresas, creando una situación que daña la vitalidad de los empleados y de la organización, y además contribuye a la reducción de la productividad.

En dichas organizaciones, el desempeño es poco efectivo, puesto que los trabajadores desempeñan sus funciones bajo un estado de tensión continua y de estrés habitual, desenvolviéndose así en un ambiente donde predomina la insatisfacción y no se desarrollan vínculos razonables entre los compañeros de trabajo; allí las relaciones interpersonales se dan de manera superficial más que por convicción, lo hacen por compromiso puesto que no permiten encuentros, reuniones entre los miembros del equipo para poder sensibilizar algún tipo de situaciones que se generen entre ellos.

También es importante destacar, entre las características más resaltantes de una organización tóxica, es la presencia de un gerente tóxico, cuyo comportamiento confunde a sus subalternos e impide realizar las diferentes actividades, puesto que no sabe manejar problemas o situaciones de manera constructiva; además es emocional con sus reacciones, utiliza el poder que le confiere el cargo para fomentar o incrementar la rivalidad entre sus empleados; por consiguiente, todas estas actuaciones con la presencia de un gerente con este tipo de actitudes conduce a otro tipo de sentimientos como la envidia, la violencia verbal, el estrés, la mediocridad, llegando a generar comportamientos que dificulten que la organización llegue a desarrollar un excelente rendimiento laboral en sus empleados.

Del mismo modo, en este tipo de organización tóxica, predomina la falta de motivación, poca importancia al desgaste físico, mental y emocional del trabajador, porque lo consideran un objeto desechable, siendo este el recurso más valioso de la organización, la insatisfacción del trabajo realizado, debido a que no se logran los objetivos programados; las políticas, normas o

procedimientos no se cumplen, generando pérdidas en términos económicos y una baja en el rendimiento laboral.

Lo anteriormente expuesto, se presenta debido a que los trabajadores y jefes muestran actitudes negativas o tóxicas hacia el trabajo y acciones emocionales no acordes con las relaciones interpersonales que deben prevalecer en las organizaciones. En consecuencia, de lo antes expuesto, haciendo referencia al rendimiento laboral, se podría decir, que es uno de los mayores problemas existentes hoy en día en las organizaciones públicas y privadas, que perjudica la productividad y las finanzas de las mismas, debido a que probablemente los trabajadores no desempeñan sus funciones de manera eficaz, porque no se sienten motivados; el rendimiento de su desempeño depende de la satisfacción que sientan en el cargo.

Ante ello, Palmero (2005) considera el rendimiento laboral como una tendencia emocional o psicológica general de un individuo, incluyendo los procesos cognitivos y conductuales de la personalidad, percibiendo la influencia motivadora de un conjunto de factores presentes en la dinámica de desempeño laboral y su contexto, y esencialmente, para satisfacer determinadas necesidades.

En referencia a las organizaciones tanto públicas como privadas, los investigadores en calidad de observadores participantes, refieren la ausencia de políticas de reconocimiento o motivacionales, poco interés por las actitudes hacia el trabajo por parte de los trabajadores y a sus emociones, altos niveles de comportamientos destructivos, y continua tensión o presión a la que se encuentran sometidos; así como hay una gestión poco acorde a un buen desempeño laboral, de la misma manera, el trato hacia el personal no es el más adecuado, las relaciones interpersonales entre los gerentes y empleados muestra un manejo poco fluido, al igual que los canales de comunicación presentan barreras, las actividades o roles asignados no muestran los resultados necesarios ni eficaces; todo ello producto de la poca motivación e incentivo, como también de los altos índices de rotación,

ausentismo, desgaste físico y emocional, generado por estar en un ambiente con ese tipo de características.

En este tipo de organizaciones, al personal no se le reconocen sus méritos, como tampoco la edad, competencias que posee, estudios realizados, entre otros, al momento de realizar evaluaciones de desempeño que en su mayoría no se hacen; esto además produce en los empleados estrés, irritaciones, insatisfacción, trastornos de ánimo, actitudes tóxicas y emocionales, que no son más que el reflejo de todos esos factores mencionados, ocasionando así una total inoperatividad en estas organizaciones.

A partir de allí, surge la importancia de realizar un análisis exhaustivo a la problemática detectada y poder establecer un benchmarking, puesto que ellas tienden a decaer e incluso desaparecer; es decir, no son organizaciones conducentes al éxito, ni menos aún productivas; allí no vislumbra ningún tipo de mejoras sobre todo de como aprender de los errores, así como poder manejarse dentro de un clima agradable y cónsono con un estilo de liderazgo democrático transformacional, producto de un proceso de transformación de mejoras por parte de los miembros del equipo que lo conforman.

En el mismo orden de ideas, es importante destacar, lo expuesto por Urcola (2011), cuando expone que: en las organizaciones tóxicas se originan con frecuencia situaciones humillantes para las personas que la integran, y generan con el tiempo, un alto grado de degradación personal que acaba dejando a la persona sin autoestima, donde muchas veces el empleado labora en la mayor parte de las ocasiones para ganar un salario con el que cubrir sus necesidades más vitales y las de sus familias (p.38).

Así también se presentan los planteamientos de Piñuel (2004), sobre organizaciones tóxicas, la cual las define como aquellas que producen riesgo de tipo psicosocial, y que el trabajo es perjudicial para la salud de los trabajadores; las considera organizaciones ineficientes con resultados insatisfactorios, y aquí los empleados manejan un estado de estrés constante.

En cuanto al Rendimiento laboral, se presenta la definición de autores como Palmero (2005), que considera el desempeño laboral como una tendencia emocional o psicológica general de un individuo, incluyendo los procesos cognitivos y conductuales de la personalidad, percibiendo la influencia motivadora de un conjunto de factores presentes en el desempeño, la dinámica laboral y su contexto.

Para Caballero (2002), el Rendimiento Laboral es la correspondencia entre los requerimientos de estos individuos, expresados en necesidades, intereses y motivaciones, y lo que percibe es que la organización les promueve y les otorga de una forma u otra; esto quiere decir, que pueden tener diferentes sentimientos hacia él, según el trato que reciban de los directivos o la calidad del trabajo realizado.

A continuación, se muestran algunos antecedentes producto de la revisión bibliográfica realizada para la elaboración del presente artículo en relación a las variables de estudio:

Tabla 1. Definiciones de Organizaciones Tóxicas.

Autor	Año	Concepto
Hannoun	2011	Son aquellas que sufren de ambientes poco saludables y en ocasiones altamente nocivos para el trabajador, se trata de compañías en las que la gestión o la falta de gestión en Recursos Humanos provoca efectos nocivos en las personas que allí trabajan.
Hock	1999	El autor las denomina Organizaciones caordicas, acuñó esta palabra para describir la tensión dinámica que implica la iniciativa y la competencia entre todos los miembros de una organización y la construcción de mecanismos de cooperación, con lo cual se genera el equilibrio (el orden). El término caórdico proviene del inglés: chaordic, como resultado de la fusión de chaos (caos) y order(orden).
Maslach	2009	Estos autores lo denominan el burnout y lo definen como "...un síndrome de agotamiento emocional y cinismo que ocurre frecuentemente entre individuos que hace algún tipo de trabajo... como sus recursos emocionales son agotados, los trabajadores sienten que ya no son capaces de dar de sí mismos a nivel psicológico.

Revisadas las definiciones planteadas por los diferentes autores mencionados, sobre la definición de organizaciones tóxicas, puede visualizarse como a pesar de definirlas de diferentes formas y con términos diferentes coinciden en que dichas organizaciones son las que buscan todo el tiempo construir y desconstruir por medio de todos los desencuentros y hallazgos que a diario se suscitan, y en su accionar diario permanece el desorden en la mayoría de los casos, no se visualiza una distribución jerárquica en el personal en función de que el estilo de liderazgo que se utiliza no está definido, y muy por el contrario, prevalecen sentimientos de chismes, envidias, el ambiente es hostil, entre otras situaciones que hacen que el personal que allí labore no contribuya con el buen funcionamiento de las mismas.

Tabla 2. Definiciones de Rendimiento Laboral.

Spector	2011	Puede ser considerado como el interjuego entre factores individuales y contextuales deriva en la elección de ciertos repertorios de conductas, que en el mismo individuo pueden ser constructivos o destructivos
Chiavenato	2000	Para este autor el desempeño laboral, es sinónimo de rendimiento y lo define como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos
Milkovich & Boudreau	1994	Son una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.
Murphy	2013	Conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja

Sobre lo expuesto por los autores citados en relación a la variable Rendimiento Laboral, ocurre lo mismo que lo expuesto en la primera variable, en el entendido que los autores citados proponen variedad al término; sin embargo, se muestran coincidencias en lo que plantean, puesto que el rendimiento entre las personas es variado y todo gerente debe tomarlo como factor fundamental en las organizaciones, solo así podrá saber si los objetivos están marchando como fueron planificados.

El Rendimiento laboral pone de manifiesto todas aquellas competencias que el individuo tiene consigo, habilidades, destrezas, motivación, y trabajo en equipo; en fin, todos estos son atributos que son los que de verdad demuestran si hubo o no rendimiento laboral.

DESARROLLO.

Materiales y Métodos.

En cuanto a la metodología, Tamayo (2004) indica, que es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación, y es aquí, donde el autor de la investigación muestra las técnicas, los pasos, métodos y procedimientos a emplear para poder alcanzar la realización de la investigación.

El presente estudio se enmarcó en la metodología documental, por cuanto se basó en una revisión crítica del estado del conocimiento referido a las Organizaciones tóxicas: “Factor determinante para el Rendimiento Laboral”, basándose en lo expuesto por Guevara (2016), quien señala que: “se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (p.20).

De la misma manera, Hoyos (2000) afirma, que la investigación documental como el procedimiento científico, su propósito es investigar una importante comprensión del fenómeno, el cual no puede ser considerado un producto final o conclusión que responde a ciertas preguntas, además dirige la investigación actual y conduce a nuevas áreas de investigación. Es una metodología que orienta el camino a seguir durante la investigación, y constituye el trabajo que necesita de una revisión de antecedentes, realizando inferencias y relaciones, para dar cuenta de este conocimiento acumulado, el cual va más allá de lo conocido.

Alfonso (1994) expresa, que la investigación documental es un proceso científico, y sistemático de investigación, compilación, organización, análisis e interpretación de información o datos sobre

un tema en particular, conduciendo los mismos a una verdadera construcción de conocimientos. Su filosofía se centra en que tiene como fuente primaria la revisión de documentos por medio de varias formas: impresos, electrónicos, audiovisuales, entre otros.

Para la investigación, hubo apoyo en un diseño bibliográfico fundamentado en una revisión profunda de todos los documentos con el que se llegó a un análisis del fenómeno referido a las TIC en la formación docente.

De la misma manera, apuntan Rojas-Sola & San Antonio-Gómez (2010) y Chaviano (2004), que para la utilización del diseño, se emplearon documentos afiliados a la temática, además de datos secundarios como lo expresa Ávila (2006). Este tipo de diseño busca encontrar soluciones para los problemas que plantean vincular los datos existentes de diferentes fuentes y proporcionar una visión sistemática y completa de una estructura particular, construido a partir de fuentes dispersas (Arencibia & Moya, 2008; López, 2003). También es importante mencionar, que los insumos utilizados en este estudio fueron recopilados por datos recopilados y procesados por otros investigadores.

CONCLUSIONES.

Culminando con la revisión teórica de los autores, es importante mencionar, que las organizaciones tóxicas generan sufrimiento y culpa en los trabajadores, y es una forma de destruir el ambiente de trabajo y reducir el rendimiento laboral; entendiendo que ellas representan además una amenaza para todos los miembros del equipo.

Los trabajadores de estas organizaciones mantienen un clima tenso de trabajo; es decir, trabajan en situaciones poco agradables que los limitan a poder cumplir sus tareas, así como también se ve limitado el intercambio de ideas u opiniones, puesto que allí conviven personas descalificadoras y de mala intención, haciendo que se produzcan situaciones incómodas y perturbadoras.

De la misma manera, es importante destacar, que dentro de una organización cuando el jefe es tóxico, los procesos que allí se realizan buscan manejarlos y controlarlos por medio de las amenazas que conducen a que los empleados actúen de manera sumisa, además los induce a que deben tener disponibilidad con la empresa de 24 horas, llevando este tipo de comportamientos a renunciaciones, despidos y violación tanto de derechos personales como laborales.

A su vez, puede destacarse, que la mayoría de los profesionales de hoy día, que se encuentran laborando en este tipo de organizaciones tóxicas, se sienten inmersos en estructuras tan complejas, que si se quisieran la comprensión de mucho de los procesos que allí se generan y que dan inicio a situaciones estresantes, que a su vez los llevan a somatizar otro tipo de enfermedades; por ende, inciden en su rendimiento laboral.

Del mismo modo, cabe señalar, que a nivel de organizaciones existen una gran variedad de oportunidades en las cuales los líderes pueden contribuir al desarrollo y sostenimiento de las mismas, llegando a poderlas convertir en organizaciones saludables con propuestas centradas en un trabajo en equipo, donde los miembros de ella sean protagonistas de ese accionar, y que prevalezca el sentido de pertenencia y la puesta en práctica de valores y principios organizacionales centrados en la misión y visión construida por todos los que forman parte de ella.

Reconociendo en primer lugar que la salud de los trabajadores debe ser de suma importancia dentro de las organizaciones, debemos pasar de la realización de actividades de intervención a unas centradas en la planificación y gestión estratégica, a la luz de la promoción y la prevención donde deben reflejarse las políticas institucionales que dirigen las empresas y así poder contribuir posteriormente no solo al desarrollo social y gubernamental, sino también, a ayudar en el nacimiento, consolidación y transformación de las políticas públicas. Esta es definitivamente un encargo inevitable.

Los gerentes de las organizaciones deben emplear estrategias donde no se trate solo de aumentar recursos, sino también, que el personal que allí labora tenga participación en los proyectos y toma de decisiones; ello le va a permitir su desarrollo profesional y así poder aumentar la flexibilidad y habilidades individuales.

Los trabajadores deben ser colocados en trabajos estimulantes para aumentar la absorción y evitar el aburrimiento; de manera de no repetir tareas y ocupar el mismo lugar todo el tiempo a lo largo de su carrera profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alfonzo, I. (1994). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
2. Arencibia J., & de Moya A. (2008). La evaluación de la investigación científica: una aproximación teórica desde la cienciometría. *Acimed*, 17(4), 1-27.
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci04408.pdf>
3. Ávila, H. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Eumet.Net.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r93TK4EykfUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=3.%09Baray,+H.+\(2006\).+Introducci%C3%B3n+a+la+metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Juan+Carlos+Mart%C3%ADnez+Coll.&ots=izlgW1q_LB&sig=YHMTj-dsDDkgkB51oblCzz0mlxk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r93TK4EykfUC&oi=fnd&pg=PA13&dq=3.%09Baray,+H.+(2006).+Introducci%C3%B3n+a+la+metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Juan+Carlos+Mart%C3%ADnez+Coll.&ots=izlgW1q_LB&sig=YHMTj-dsDDkgkB51oblCzz0mlxk#v=onepage&q&f=false)
4. Caballero, K. (2002). El concepto de 'satisfacción en el trabajo' y su proyección en la enseñanza. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*. 6(1-2), 1-10.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/91843/00820113014362.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Chaviano, O. (2004). Algunas consideraciones teórico-conceptuales sobre las disciplinas métricas. *Acimed*, 12(5), 1-12. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n5/aci07504.pdf>
6. Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

7. Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.).
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>
8. Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).
9. Hock, D. (1999). Birth of the Chaordic Age. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
10. Hoyos, C. (2000). Un modelo para la investigación documental. Guía teórico-práctica sobre construcción de Estados del Arte con importantes reflexiones sobre la investigación. Medellín: Señal Editora. 1-67.
11. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
12. López, J. (2003). El análisis cualitativo de citas como instrumento para el estudio de la creación y transmisión de las ideas científicas. *Documentación de las Ciencias de la Información*, (26), 41-70.
13. Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y trabajo*, 11(32), 37-43.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30163758/c_t32-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666293399&Signature=P31QrUz2LIKwW~JOJIAaFPMjswf6l8iEC6m2j~oq45nof-deFsZcL2x8vxvm0IfnfPiyUqN7QAnxbhDr844QSwPJhzipfxch6kRJVQxxzasOpCo7~i-tGBHtDPz4Gks~ckfW2qlPKtKRByOwYM-Q5aP0Uofwib51nZk-V3zCuRomsqSaRfY2U16DfCYuGLvzlMD59GVGZgghAdilIHdkx4fxdwO9JJWsZjExrR0ikEvKupyQbicEQ3qFLWq9KaZBaENc~wC7NcZ5V8teGYjO06V84FLp2kNziq9-rUV1q0XzwlTuH6JtFa189pfbubjWqQMqfC~L0bHEThMEBxN2g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=21

14. Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. In Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia (pp. 722-722).

15. Murphy, K. (2013). Job performance and productivity. In Psychology in organizations (pp. 169-188). New York: Psychology Press.

16. Palmero, F. (2005). Motivación: conducta y proceso. Revista electrónica de motivación y emoción, 8(20-21), 1-29. <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/reme.numero.20.21.motivacion.conducta.y.proceso.pdf>

17. Piñuel, I. (2004). Neomanagement: jefes tóxicos y sus víctimas. España: Aguilar.

18. Rojas-Sola, J., & San Antonio-Gómez, C. (2010). Análisis bibliométrico. Revista de Metalurgia, 46(6), 555-562. <https://revistademetalurgia.revistas.csic.es/index.php/revistademetalurgia/article/download/1146/1158/1163>

19. Safferstone, M. J. (2003). Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict. Academy of Management Perspectives, 17(2). <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2003.10025212?journalCode=amp>

20. Spector, P. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. Human Resource Management Review, 21(4), 342-352.

21. Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. México: Editorial Limusa.

22. Urcola, J. (2011). La revolución pendiente. Las personas en el centro de las organizaciones. España: Editorial ESIC, C.A. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zKA_l4Gnv60C&oi=fnd&pg=PA15&dq=Urcola,+J.+\(2011\).+La+Revoluci%C3%B3n+Pendiente.+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC,+C.A.&](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zKA_l4Gnv60C&oi=fnd&pg=PA15&dq=Urcola,+J.+(2011).+La+Revoluci%C3%B3n+Pendiente.+Espa%C3%B1a:+Editorial+ESIC,+C.A.&)

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Lenys Senovia Piña Ferrer. Doctora en Ciencias de la Educación. Red de Investigación Koinonía, Santa Ana de Coro-Venezuela. E-mail: dralenysp@gmail.com

2. Jairo Ramon Villasmil Ferrer. Doctor en Ciencias de la Educación. Red de Investigación Koinonía, Santa Ana de Coro-Venezuela. E-mail: jaravife@gmail.com

RECIBIDO: 10 de septiembre del 2022.

APROBADO: 11 de octubre del 2022.