

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Liderazgo oscuro o liderazgos psicópatas (tóxico) en las organizaciones de México. La narrativa de los trabajadores

Dark leadership or psychopathic leadership (Toxic) in organizations in
Mexico. The workers' narrative

Pablo Guerrero Sánchez

pablodbk@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9182-1537>

Universidad Autónoma del Estado de
Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

Augusto Renato Pérez Mayo

renatomayo@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

Universidad Autónoma del Estado de
Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

Nohemí Roque Nieto^[1]

nohemi.roque@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

Universidad Autónoma del Estado de
Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4262>

Artículo recibido: 03 de julio de 2025

Aceptado para publicación: 29 de julio de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4262>

Liderazgo oscuro o liderazgos psicópatas (tóxico) en las organizaciones de México. La narrativa de los trabajadores

Dark leadership or psychopathic leadership (Toxic) in organizations in Mexico. The workers' narrative

Pablo Guerrero Sánchez

pablodbk@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-9182-1537>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

Augusto Renato Pérez Mayo

renatomayo@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

Nohemí Roque Nieto¹

nohemi.roque@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

Cuernavaca, Morelos – México

Artículo recibido: 03 de julio de 2025. Aceptado para publicación: día mes 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

En este artículo se aborda el tema del liderazgo oscuro o psicopático en las organizaciones de México, destacando cómo este tipo de liderazgo afecta negativamente a los empleados y al clima organizacional. Se define el liderazgo oscuro como una supervisión abusiva, manipulación y comportamiento laboral tóxico que impacta la creatividad, motivación y actitud de los empleados. Además, se menciona la psicopatía como el rasgo más oscuro de la tríada oscura, donde los psicópatas en entornos organizacionales buscan alcanzar el puesto más alto utilizando tácticas frías y duras. También se explora el impacto del liderazgo tóxico en la salud y bienestar de los empleados, señalando que los psicópatas corporativos aumentan los niveles de estrés y reducen la satisfacción y cohesión en el trabajo. Se discuten las consecuencias del acoso laboral y la intimidación, que son aceptados tácitamente por el liderazgo de la organización, creando un entorno de amenaza psicológica que disminuye la productividad y el compromiso. Finalmente, se proponen estrategias de intervención para modificar el discurso gerencial y supervisor, promoviendo un liderazgo más humano y empático. Se concluye que es necesario visibilizar socialmente el problema del liderazgo tóxico y regular las prácticas laborales para mejorar el clima organizacional y la salud de los trabajadores.

Palabras clave: liderazgo oscuro, organizaciones, liderazgo tóxico

Abstract

This article addresses the issue of dark or psychopathic leadership in organizations in Mexico, highlighting how this type of leadership negatively affects employees and the organizational climate.

¹ Autora de correspondencia.

Dark leadership is defined as abusive supervision, manipulation, and toxic work behavior that impacts on employees' creativity, motivation, and attitude. In addition, psychopathy is mentioned as the darkest trait of the dark triad, where psychopaths in organizational settings seek to reach the highest position using cold and hard tactics. The impact of toxic leadership on employee health and well-being is also explored, noting that corporate psychopaths increase stress levels and reduce job satisfaction and cohesion. The consequences of workplace harassment and bullying are discussed, which are tacitly accepted by the organization's leadership, creating an environment of psychological threat that decreases productivity and engagement. Finally, intervention strategies are proposed to modify managerial and supervisory discourse, promoting a more humane and empathetic leadership. It is concluded that it is necessary to make the problem of toxic leadership socially visible and regulate labor practices to improve the organizational climate and the health of workers.

Keywords: dark leadership, organizations, toxic leadership

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Guerrero Sánchez, P., Pérez Mayo, A. R., & Roque Nieto, N. (2025). Liderazgo oscuro o liderazgos psicópatas (tóxico) en las organizaciones de México. La narrativa de los trabajadores. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (4), 234– 249.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4262>

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de los empleados, el liderazgo oscuro se caracteriza por la supervisión abusiva, la manipulación y el comportamiento laboral tóxico. Afecta la creatividad, la motivación y la actitud de los empleados.

Otra característica o concepto relacionado es la psicopatía, se conoce como el rasgo más oscuro de la tríada oscura. El objetivo final de un psicópata en un entorno organizacional es alcanzar el puesto más alto. Demuestran buenas habilidades de presentación y comunicación; sin embargo, carecen de cualidades de liderazgo. Los psicópatas utilizan estrategias como ser fríos y usar tácticas duras como amenazar a sus empleados e inducir miedo. Los narcisistas usan tácticas como felicitar a los empleados para aumentar la confianza. Por último, los maquiavélicos usan una combinación de ambas tácticas, frías y calientes, para aumentar la productividad y la eficiencia de los empleados. Por lo tanto, a largo plazo, los narcisistas y maquiavélicos contribuyen al crecimiento de una organización, y se considera que los psicópatas contribuyen negativamente.

El paradigma funcionalista está enraizado en la sociología de la regulación y aborda los problemas que le competen desde un punto de vista objetivo. Esta perspectiva justifica todo comportamiento y pensamiento del liderazgo oscuro (Gioia & Pitre, 1990).

Las habilidades de liderazgo en todos los niveles y quienes ocupan puestos de autoridad están investidos de extraordinarios niveles de poder y responsabilidad. En todas las organizaciones públicas abundan vastas cantidades de doctrina y materiales de orientación sobre liderazgo que buscan instalar una visión común de lo que se espera de quienes ocupan puestos de autoridad. El liderazgo es visto no solo como un rol o proceso, sino también como una solución (Reed, 2015).

El liderazgo destructivo no puede entenderse sin un examen exhaustivo de todo el proceso de liderazgo, y de los crisoles institucionales y organizacionales en los que existe (Reed, 2015). Delimitando las relaciones de poder entre quienes dirigen, quienes ejecutan y entre niveles, resulta de un complejo sistema de relaciones que determina los resultados y que puede analizarse tanto como un sistema de acción específico, como una anarquía organizada, y un sistema débilmente acoplado, mientras que es un sistema dinámico de interacción. De manera abierta, expresa sus relaciones entre los nodos de interacción como una forma de sistema complejo y puede ser susceptible de ser explicado a través de sistemas dinámicos de ecuaciones diferenciales, y al mismo tiempo un sistema social de funciones psicológicas que reflejan la riqueza de dichas interacciones.

Hay un papel para la conducta narcisista en el liderazgo tóxico (Reed, 2015). Los líderes de las empresas tienen una relación funcional estructural dentro del sistema donde hay una relación de poder que establece una consecuencia formativa de la personalidad en una posición de poder.

Si un individuo en un grupo cumple con las expectativas comunes de sus miembros y actúa de una manera que beneficia al grupo, con el tiempo acumula crédito social y estatus. Gana una reputación de buen liderazgo y amasa un grupo de seguidores dispuestos. Una cuenta bancaria sirve como analogía apta. Cada vez que un líder de una organización toma una buena decisión o se percibe que está actuando en interés del grupo, ese líder está haciendo un depósito en el banco de la buena voluntad. Este depósito les permite desviarse ocasionalmente de las expectativas y normas del grupo (Reed, 2015).

DESARROLLO

La fuente tóxica de la disfunción organizacional

La fuente tóxica de la disfunción organizacional no siempre es el supervisor. Los compañeros de trabajo tóxicos y los subordinados poco éticos o con mentalidad cívica también pueden afectar negativamente el clima organizacional. Un estudio de 2014 del Workplace Bullying Institute informó que la mayoría de los acosadores tienden a ser supervisores (56 por ciento), pero el 33 por ciento de las veces el acoso proviene de pares del mismo nivel de la organización (Boddy, 2011). Aquellos que engañan, manipulan, socavan y colocan sus agendas personales por encima del bienestar de la unidad pueden causar estragos en la organización. Al igual que ocurre con los líderes tóxicos, pueden aumentar los niveles de estrés y reducir la satisfacción, la cohesión y el sentido de propósito (Reed, 2015). Dado este escenario, los sujetos tendrán interacciones dinámicas y consecuencias subjetivas de la interacción en el contexto organizacional, lo que tendrá diversos efectos sobre la moral y la salud. El liderazgo tóxico es una amenaza para la productividad, la salud, la retención, la satisfacción, la ética, el compromiso y la preparación. Aparentemente, hay algo peor que la ausencia de liderazgo. Ciertas conductas de quienes ocupan puestos de autoridad sirven como una forma de antiliderazgo. El liderazgo tóxico también tiene un impacto negativo de largo alcance, que se extiende mucho más allá del lugar de trabajo y los indicadores tradicionales de eficacia organizacional hacia aspectos de la vida que aún se están descubriendo (Reed, 2015). Considerando que el efecto psicosocial del trabajo no está delimitado por la experiencia espaciotemporal, los efectos de la depresión, la ansiedad, el estrés y la formación reactiva pueden resultar de la hostilidad en las redes sociales y la familia.

El miedo a ser envenenado (física o psicológicamente) por el mundo ha marcado un liderazgo creciente, debatido y disciplinado desde: la medicina, la ciencia política, la historia, la sociología, la economía y la ética. Sin embargo, rara vez se ha analizado como discurso, desde las demandas de una cultura industrializada ansiosa, desde las actitudes occidentales (Buell, 1998) y desde los entornos institucionales occidentales. La definición de éxito corporativo puede asociarse a prácticas estresantes en el trabajo, plazos cortos y acoso constante, tanto institucional como simbólico, “ponte la camisa”.

El liderazgo tóxico se define como una conducta poco ética, y aborda las emociones, la congruencia, la identidad, los objetivos y el comportamiento. Tiene una posición de control que afecta las estrategias, los objetivos, las promociones, las evaluaciones y los recursos de los empleados, y puede conducir a un comportamiento contraproducente en el trabajo (Brown & Mitchell, 2010). Si estos elementos se introyectan a través de la habituación, serán construidos por el sujeto de manera preconsciente, a través del ideal del yo, y tendrán un efecto de disonancia cognitiva.

El bienestar afectivo de los empleados será menor, y las frecuencias de conductas laborales contraproducentes también serán mayores en presencia de psicópatas corporativos. Los psicópatas corporativos (o líderes tóxicos) tienen un gran impacto en el conflicto y el bullying así como en el bienestar afectivo de los empleados; estos tienen un impacto significativo en el comportamiento laboral contraproducente. No hay diferencia entre los grados de reacción negativa de hombres y mujeres ante la presencia de directivos que son psicópatas corporativos. La intimidación está delimitada por la presión de una posición de poder que, si se construye desde una personalidad psicopática, establece una falta de empatía contra quien se produce, pero, por otro lado, la falta de culpabilidad de quien emite la acción de poder, que, al ser una personalidad perversa, cuanto mayor sea la cantidad de poder ejercida, mayor será la cantidad de poder que se requerirá para satisfacer la necesidad narcisista. También encontramos rasgos aberrantes de personalidad con conductas contraproducentes en el trabajo (Wu & Lebreton, 2011) definiendo a los psicópatas, como aquellos que

no tienen conciencia moral y son el uno por ciento de la población mundial, su enfoque es egoísta y despiadado ante la vida (Hare, 1999), sin embargo, podemos diferenciar a los psicópatas del trastorno de personalidad antisocial meramente como trastorno psiquiátrico en términos de que son psicópatas socialmente integrados, y son psicópatas industriales, ejecutivos, exitosos y corporativos. Estos son responsables del comportamiento inapropiado de las organizaciones (Boddy, 2005), y se han sentido atraídos por el dinero, el prestigio y el poder en los altos niveles corporativos, si están en posiciones de poder, por lo tanto, implican posiciones de liderazgo, lo que puede crear una cultura organizacional destructiva.

Existe un beneficio percibido implícito del bullying, como un mayor control, manipulación y poder; sin costos ni consecuencias organizacionales como un procedimiento disciplinario (Boddy, 2014), al tiempo que provoca estrés (Alper et al., 2000), conductas agresivas como formación reactiva, que puede ser contra el mismo trabajador, autoagresión, o heteroagresión contra otros trabajadores, y evasión de la realidad, donde se presenta alcoholismo y/o drogadicción, o necesidad de tomar somníferos por hipervigilancia, pero también altos costos de rotación (Djurkovic, 2004) y abandono del puesto de trabajo, es decir, no solo evasión psicológica.

Como hipótesis, el dinero representa poder, y este eleva la autopercepción; modifica su relación con la realidad social y se desconecta de la percepción de la base operativa. Por otra parte, los líderes no sólo establecen la cultura organizacional, que en el caso de la psicopatía se produce por la obsesión por la persecución y el control que fomenta una cultura organizacional paranoica, sino también el clima organizacional, aunque al ser egos distónicos no se dan cuenta del efecto de sus acciones, ni del efecto del clima ético (Schminke et al., 2005) de la organización.

Los efectos del estilo de liderazgo psicopático

Los efectos negativos no son sólo para la persona en términos de su salud; sino de productividad y eficiencia (Dunlop & Lee, 2004), por lo que los costos son el doble, para la organización donde hay una alta rotación (Wright & Bonett, 2007), y a nivel individual problemas cardiovasculares (Wright et al., 2009), el efecto no es sólo una anarquía organizada, con múltiples objetivos y un sistema poco acoplado en el trabajo y las diferentes áreas, sino un caos organizacional (Roscigno et al., 2009) que en términos físicos se puede expresar a través del modelo de Navier Stokes.

El liderazgo tóxico dentro de un sistema ambiguo y dinámico de interdependencia entre las acciones de líderes, trabajadores y entre trabajadores, se definen por interacciones dinámicas, así el liderazgo destructivo tiene efectos en el clima organizacional, el desempeño financiero de una organización y el género del líder, en las percepciones de los subordinados (en las intenciones de denuncia) de un líder aversivo, en la teoría del triángulo tóxico del poder coercitivo, tanto las percepciones como las reacciones al liderazgo aversivo dependen de estos factores, cuando los líderes son percibidos como más agresivos, despiertan una mayor intención de denunciar irregularidades en organizaciones financieramente inestables que tienen climas intolerantes y líderes negativos. Las líderes femeninas aversivas son percibidas con mayor aversión que sus contrapartes masculinas bajo tales condiciones (Thoroughgood et al., 2011).

Las condiciones de trabajo tóxicas o nocivas ya representan un problema más que latente en las organizaciones, debido entre otras cosas a la diferencia de contextos, y se expresa en problemas como la falta de autonomía y habilidades, como las condiciones de trabajo tóxicas, y como ya se ha mencionado el caos organizacional (Chamberlain & Hodson, 2010), al mismo tiempo y como la función de atraer y repeler elementos dentro de un sistema complejo se puede explicar a través de los sistemas complejos, como roles amortiguadores y exacerbadores de las relaciones de la red de trabajo.

Existe una relación entre la forma de pensar del líder y su comportamiento, así como en la construcción de las condiciones de valores o antivalores y cultura organizacional y el clima tóxico; así, el maquiavelismo compensa la relación positiva entre razonamiento moral y liderazgo auténtico. En concreto, cuando es alto, se invierte la relación positiva entre razonamiento moral y liderazgo auténtico, y la relación positiva entre liderazgo auténtico y relaciones morales. Subyacen procesos de comportamiento y acción moral de los líderes (Sendjaya et al., 2016).

Así, los efectos de los líderes empresariales y de las organizaciones tanto privadas como públicas pueden ser entendidos en términos de sus efectos. Por ejemplo, en un estudio de caso (Boddy, 2017) explica que diez características psicopáticas podrían estar encarnadas en un líder, en consecuencia, se reportó que la organización tenía una completa falta de dirección, falta de objetivos y empuje, las causas fueron el acoso escolar, la jubilación y la rotación de personal, con claras disminuciones en la productividad de la organización, los ingresos, el compromiso de los empleados, la creatividad y la innovación.

El liderazgo y el acoso laboral

El acoso laboral no solo es un problema que se define a través de acciones sino intenciones poco éticas del comportamiento organizacional y de las relaciones humanas, como la supervisión injusta por parte de los niveles supervisores desde los niveles bajos hasta los gerentes generales, se puede analizar desde el trato desfavorable, mostrando poco interés en los sentimientos de los subordinados, donde cuando los psicópatas corporativos están presentes en el ambiente laboral el nivel de intimidación es mayor, y son percibidos como injustos con los empleados; donde alrededor del 26% del acoso laboral se explica por el 1% de la población de empleados que son psicópatas corporativos (Boddy, 2011).

Por su parte, Caldwell y Canuto (2010) indican el concepto de “terrorismo organizacional” para describir a los líderes disfuncionales que son abusivos y que tratan a los miembros de la organización con desprecio e indiferencia. Luego de identificar los deberes morales de los líderes en las organizaciones, explican cómo los miembros de la organización responden a su insatisfacción con las organizaciones a través de la salida, la voz, la lealtad o la negligencia, y por qué ejercer la voz es la opción moral más efectiva para lidiar con líderes disfuncionales.

Uno de los efectos del autoritarismo como modelo de organizaciones que funcionan a través del control y el terror, implica disfunciones, pero al mismo tiempo efectos, como la falta de autonomía que se traduce directamente en falta de libertad, de acción y comunicación de ideas en vía libre, condición necesaria para el crecimiento personal, la innovación, así como la resiliencia organizacional. En cuanto al acoso y la intimidación, Vega y Comer (2005) explican que el acoso laboral es un patrón de degradación destructiva y, por lo general, deliberada de compañeros de trabajo o subordinados que nos recuerda las actividades del acosador del patio de la escuela. Sin embargo, a diferencia del acosador del patio de la escuela, el acosador del lugar de trabajo es un adulto, por lo general (pero no siempre) consciente del impacto de su comportamiento en los demás.

El acoso laboral, a menudo aceptado tácitamente por el liderazgo de la organización, puede crear un entorno de amenaza psicológica que disminuye la productividad corporativa e inhibe el compromiso individual y grupal. Los efectos del liderazgo tóxico y poco ético no sólo se encuentran en las relaciones con los empleados, sino también en la cultura organizacional reflejada en términos del comportamiento mismo de la organización, es decir, esto se puede traducir en corrupción organizacional como lo establece Pelletier y Bligh (2008) que se destaca en las reacciones emocionales al comportamiento poco ético de los principales líderes de una organización poco ética, con falta de razonamiento moral, abusos de confianza, hipocresía, modelaje a seguir un comportamiento ético deficiente, y en donde las reacciones emocionales a la corrupción incluyeron

cinismo, oportunismo, pesimismo, paranoia y miedo, y estaban dirigidas a los líderes (la red de viejos, el nepotismo y el amiguismo). Estas son las consecuencias de la corrupción organizacional. Cuando un sistema se corrompe desde la cúspide, los líderes, es de esperarse que el comportamiento en los niveles operativos no sea congruente con las acciones que se dan desde arriba.

Como se mencionó, la conducta del líder tiene influencia directa en el comportamiento y clima así como en la salud de los colaboradores, como lo indican Wegge et al. (2014), sin embargo, los procesos subyacentes son difíciles de identificar y demostrar, existiendo cuatro tipos de liderazgo conductual, orientado a la tarea, orientado a las relaciones, orientado al cambio y, pasivo-destructivo, cada uno de ellos puede influir de manera diferente en la salud con procesos mediadores y moderadores, con acciones enfocadas al sistema de impacto de los factores contextuales, control del clima organizacional y gestión y modelado de la identidad.

Estructuras de personalidad

Podemos esquematizar los trastornos de personalidad a partir del DSM-V, e identificar los elementos en función de los perfiles y puestos en las organizaciones para intentar entender el motivo por el que inciden de una determinada manera.

En relación con las estructuras perversas de la personalidad o psicópatas, les gusta el poder, no tienen límites, y son narcisistas, se sienten líderes, y en general, ocupan puestos de liderazgo y/o poder en las organizaciones; al ser carismáticos, convencen, manipulan, pero en general tienen un liderazgo tipo X, es decir, agresivo, estilo capataz, esto en la mayoría de las veces, provocados y permitidos por el propio sistema organizacional.

Este tipo de personalidades son comunes entre jefes, mandos medios, altos directivos y supervisores. Se pueden encontrar entre líderes políticos, empresariales, y religiosos, por ejemplo, recordando el caso del asesino serial más famoso, Ted Bundy, era líder de un partido político, y líder religioso, además, que había estudiado derecho (manipuladores/mentirosos).

Las profesiones con más psicopatías son los funcionarios públicos y cocineros, les gusta el caos. Los clérigos, -depredadores, les gusta pertenecer a organizaciones que les den cierto poder-. Los policías, muy tranquilos en situaciones de estrés, -pero también por su posición de poder-. Periodistas, -por no tener escrúpulos y tener cierto encanto y carisma son características de la personalidad-. Cirujanos, -por ser inmunes al estrés y ser capaces de cortar en dos a un ser humano sin sentir nada, también característico de los asesinos en serie-. Vendedores, -por manipular mintiendo y envolviéndonos-, personas que trabajan en medios de comunicación, -por su característica narcisista (y a veces histriónica)-. En segundo lugar y como ya se ha mencionado en el caso de Ted Bundy; abogados. En primer lugar se encuentra el CEO de una empresa (Sutton, 2013).

Relaciones entre liderazgo tóxico y regulación en México

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social creó la norma NOM-035-STPS-2018 publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de octubre de 2018, la cual identifica y analiza en el inciso "f" el liderazgo y las relaciones negativas en el trabajo, la cual nos dice que:

El liderazgo negativo en el trabajo se refiere al tipo de relación que se establece entre el patrón o sus representantes y los trabajadores, cuyas características influyen en la forma de trabajar y las relaciones en un área de trabajo y que se relaciona directamente con una actitud agresiva y/o impositiva, falta de claridad de roles en las actividades, y poco o nulo reconocimiento y retroalimentación del desempeño, y

El concepto de relaciones negativas en el trabajo se refiere a la interacción que se establece en el contexto laboral y abarca aspectos como la imposibilidad de interactuar con compañeros de trabajo para resolver problemas relacionados con el trabajo y características desfavorables de estas interacciones en aspectos funcionales como el deficiente o nulo trabajo en equipo y apoyo social.

El inciso “g” menciona la violencia en el trabajo, la cual señala lo siguiente:

Acoso, hostigamiento psicológico: Son aquellos actos que dañan la estabilidad psicológica, la personalidad, la dignidad o la integridad del trabajador. Consiste en acciones sistemáticas y persistentes de intimidación, tales como: descrédito, insultos, humillaciones, desvalorización, marginación, indiferencia, comparaciones destructivas, rechazo, restricción de la autodeterminación y amenazas, que conducen al trabajador a la depresión, aislamiento, pérdida de la autoestima. Para efectos de esta Norma, no se considera acoso sexual.

Acoso: Es el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima al agresor en el trabajo, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, y

Maltrato: Son aquellos actos consistentes en insultos, burlas, humillaciones y/o ridiculizaciones al trabajador, realizados de manera continua y persistente (más de una vez y/o en distintas ocasiones) (Secretaría de Gobernación, 2018).

El efecto psicológico es la respuesta tangencial (Betancourt, 1999), lo que implica que las relaciones y las necesidades psicológicas para el desarrollo del trabajo son tratadas como cuestiones menores por los jefes, lo que produce consecuencias a nivel psicosomático.

Como señala Herzberg (1976), en las últimas décadas, estudiosos de la motivación han concluido que la respuesta definitiva a la motivación de los empleados se encuentra en la práctica del enriquecimiento laboral. Pero para esto depende en mucho de la capacidad de los directivos para establecer un encaje perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades, habilidades y necesidades de crecimiento del individuo: Liderazgo sistémico/liderazgo auténtico (Hackman & Oldham, 1976). Es decir, liderazgos que se fundamentan en las llamadas filosofías de la autenticidad, quienes se comportan de manera genuina, franca y verdadera, acorde a los requerimientos del contexto. Cuentan con fortaleza, son flexibles lo que les permite adaptarse a las nuevas circunstancias y además se reinventan antes de ser derrotados ante cualquier emergencia (Pérez Mayo et al., 2021).

Prueba de ello es la llamada gran renuncia y la renuncia silenciosa (mobbing²), en donde la primera consiste en los efectos sucedidos durante y después de la pandemia, en varios países del mundo, donde se implementaron una serie de estrategias, como:

- La necesidad de flexibilizar los horarios de trabajo.
- Trabajar a distancia.
- Evitar largos desplazamientos a las oficinas.
- Reflexionar sobre la necesidad real de estar 40 horas en un trabajo si se puede ser más productivo en menos tiempo y desde casa.
- La reducción de jornadas laborales, pero, sobre todo, la posibilidad de no tener que convivir con jefes directos, debido a su toxicidad.

² El mobbing o acoso laboral es un grave problema que afecta a una gran proporción de trabajadores, para los que acudir a su puesto de trabajo acaba resultando una auténtica pesadilla. (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2016)

La renuncia silenciosa, por otro lado, se refiere a que los trabajadores se encuentran en sus lugares de trabajo, pero buscan otro empleo y, mientras tanto, permanecen en su trabajo actual, trabajando lo menos posible. Se considera que la relación entre el trabajo, la gran renuncia y la renuncia silenciosa, es también un efecto de la relación con el liderazgo tóxico o asesino silencioso (asesino organizacional) que produce problemas como el agotamiento emocional o burnout.

Problemas de Burnout en México

México ocupa, desde 2017, el primer lugar en burnout o síndrome de “estar quemado” por desgaste laboral, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), y al menos, el 75 % de los trabajadores presentan estrés laboral, según el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (PISA Farmacéutica, 2022)

Los datos para México no son favorables respecto de este tema, de la población trabajadora en el mundo, el 75% padece burnout (UNAM Global, 2023); desde el 2014 la Secretaría de Salud (2014) afirmó que el 90% de los trastornos de ansiedad y depresión son ocasionados por estrés laboral.

En la rama médica, los resultados muestran que el personal presenta un índice de 44% de agotamiento emocional, 7.1% en despersonalización y 7.1% bajo en realización personal. De la rama paramédica, se observó que el 36.4% presenta un alto índice de agotamiento emocional; 22.7% alto en despersonalización y 54.5% bajo en realización personal. Se concluye que el síndrome de burnout se presenta en el 9.1% de los participantes. (Aguilar Camacho et al., 2020).

Como resultado, 85% de las empresas en México premian las malas prácticas laborales; según el Instituto Nacional de Salud Pública (Villavicencio & Martínez, 2018).

Un ambiente peligroso u hostil termina generando una sensación de tensión, desamparo y frustración constante conocida como estrés laboral, que puede tener repercusiones nocivas para la salud física y mental del trabajador, incluso fatales. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2024), el estrés laboral se identifica como un grupo de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales ante exigencias profesionales que exceden los conocimientos y habilidades del trabajador para desempeñarse óptimamente. Se puede sentir tensión muscular, aumento de la presión arterial y la frecuencia cardíaca; miedo, irritabilidad, enojo, depresión; presentar disminución de la atención, dificultad para resolver problemas, disminuir su productividad, entre otros. Los riesgos directos del estrés laboral para la salud se han relacionado con enfermedades cardíacas, trastornos digestivos, aumento de la presión arterial y dolores de cabeza, trastornos musculoesqueléticos como el dolor lumbar. Recientemente, un estudio de la Academia Americana de Neurología encontró una relación de que las personas con trabajos exigentes y poco control sobre ellos tienen un 58% más de probabilidades de sufrir isquemia y un 22% más de probabilidades de tener una hemorragia cerebral (Instituto Nacional de Salud Pública, 2020).

Existen riesgos de enfermedades mentales relacionadas con el estrés laboral según la Organización Internacional del Trabajo; si bien en casos extremos, el estrés puede llevar al suicidio, un experto de la OIT alerta sobre un aumento general de las enfermedades mentales debido al estrés laboral, tanto en Europa como en otras regiones (Organización Mundial de la Salud & Organización Internacional de Trabajo, 2022).

Esta es una investigación de tipo documental, que consistió en la revisión, recopilación y análisis de documentos alojados en repositorios internacionales, en donde se mencionan narrativas de trabajadores, con el fin de analizar su perspectiva y tratar de mostrar evidencia de la importancia del tema estudiado.

Caso Uno

Una empleada de la rama de estética acudió a consulta por problemas en el trabajo que le estaban ocasionando problemas de salud (quistes en los senos). Se sostuvieron una serie de conversaciones con ella, y se llegó a la conclusión de que estaba somatizando los problemas con la figura de autoridad (traslado de los problemas con el padre). Se le recomendó ser asertiva en el sentido de poner límites a su relación con su jefe inmediato; algo que al inicio no hizo porque mencionó que tenía miedo de perder su trabajo; sin embargo, al intentarlo, se dio cuenta de que en el mundo hay más trabajos, por lo que decidió salir de ese trabajo y ahora comenzó a elegir un nuevo trabajo acorde a sus necesidades, y esta vez poniendo los límites que antes no había definido en su relación con sus jefes, luego de otra serie de intervenciones, acudió al instituto oncológico, donde se le realizó un estudio, donde los quistes habían desaparecido; le preguntaron qué había hecho para lograrlo, y ella respondió que había ido a terapia y aprendido a decir no.

Caso Dos

Pregunta: Desde tu perspectiva, ¿en qué está fallando la directora? Que imagino que es la dueña.

Respuestas: Si es la dueña, considero que es su liderazgo y su organización

Pregunta: A ver, explícame para entender, ¿en qué sentido es liderazgo?

Respuesta: Orientar a tu equipo de trabajo a los docentes, innovar, ver en qué falla cada docente y brindar herramientas de apoyo, mejora de las condiciones laborales en las que realizamos nuestra labor.

Pregunta: ¿Y cómo te sientes con eso?

Respuesta: Personalmente siento un lugar muy estresante, siento que la directora me transmite estrés y no me deja desarrollarme bien en mi trabajo, y por ejemplo ahorita que ella no está estamos súper tranquilos además la escuela se escucha muy tranquila

Por falta de desorganización de ellos nos desmotiva, por ejemplo, hoy es quincena y lo que queremos es recibir nuestro pago, pero como no está nos pagan hasta el martes.

Caso Tres:

Pregunta: ¿Cómo te va con el trabajo?

Respuesta: Lo de la genealogía ya se acabó, solo estoy haciendo revisiones que me piden en Portugal, lo que pasa es que no sé muy bien qué proyectos tiene la jefa, y claramente no me interesa mucho ya que no me ha hecho partícipe de ellos. Sumándole a eso que el proyecto se hizo entre ella y otra chica, pero era para apoyarnos entre amigas, y bueno, en abril vi los números \$\$\$ y me salieron migajas, un proyecto que otro (bastante difícil) y solo cuando ya estaban ultra saturados... y bueno, me exigieron como si fuera su empleada de planta y no un freelance.

Y, de la nada decidieron que me iban a empezar a pedir factura (para ellos, obviamente que la usaran en su estado de cuenta) y bueno, ya no me salió el negocio. Si hubiera dependido de ellos para vivir, me moriría de hambre.

Así que, bueno, ella se lanza a su nuevo proyecto con los que sí considera sus amigos, y yo me dedico al mío y a ver qué sale. Me turbo maté los últimos 6 meses para tener un pequeño ahorro, pero suficiente para pagar unos cursos que quiero y cuando viaje al DF. Ya veré qué me pasa después.

Y sí, ese es el resumen. Ni buenos amigos, ni buenos jefes, ni nada, si hubieran sido malos jefes sin ser amigos, pues los mando al carajo y ya está. Pero esa indefinición fue lo que me jodió; Me di cuenta muy tarde que nada, nada :(y eso se quedó.

RESULTADOS

A partir de la intervención, los trabajadores conocieron un poco desde el punto de vista de sus sentimientos lo que realmente estaba afectando la relación en la organización, se establecieron planes de seguimiento y se puso atención para entender las posibles amenazas de la causa de sus acciones o falta de ellas.

En contrapartida, se establecen discursos para una intervención que logre un liderazgo más humano en las organizaciones.

Estrategias de intervención propuestas

Es necesario modificar el discurso gerencial y supervisor, en posiciones de poder, a frases como las que surgen, no me importa si vienes a la oficina a las 8 am. No me importa si eliges trabajar desde casa o no. No me importa si trabajas desde el taller mientras te arreglan el auto. Te contraté para un trabajo y confío en que lo harás. Solo déjame saber lo que necesitas de mí para tener éxito en tu rol, y yo responderé por ti. ¡La vida sucede! No necesitas justificarme por qué necesitas un día libre. No es necesario explicar lo enfermo que está tu hijo para irse antes de tiempo. No es necesario disculparse por tener una vida personal. Sí, me importan los resultados, pero también me importas tú. Todos somos humanos y todos somos adultos. Yo dirijo a la gente. No dirijo una guardería para adultos.

Consejo para quien contrates:

Selecciona a las personas adecuadas. Acuerda los KPI (Key Performance Indicator) (sé transparente). Proporciona las herramientas y el apoyo adecuados. No interfieras con ellos.

Por Brigitte Hyacinth

DISCUSIÓN

Es necesario recomponer las dinámicas y estrategias de relación entre los sujetos y sus implicaciones en términos de estilos y formación reactiva de los involucrados. Entiende que el liderazgo puede enfermar, pero al mismo tiempo, puede establecer las condiciones para el reconocimiento del otro en la relación humana. En términos de la virtud del otro como ser humano con sentimientos, cogniciones y comportamientos. Valorar a las partes interesadas no sólo desde los dueños sino desde cada uno de los elementos y niveles organizacionales, puede contribuir y desarrollar una ventaja competitiva (Laszlo, et al. 2005).

La organización tiene la capacidad de enfermar a la población y a los trabajadores, y explica fenómenos como la gran resignación, o la resignación silenciosa, o el presentismo en el trabajo; pero también puede potenciar capacidades humanas, como la creatividad, la flexibilidad, el desarrollo del pensamiento y el humanismo, a través del empoderamiento, y la libertad, considerando que los sistemas tienden a autoconservarse (Woolverton, 2021).

Es necesario establecer estrategias de acción para reducir los efectos de la psicopatía en las directivas organizacionales, a través de la contratación de gerentes y mandos medios y altos directivos que no tengan estas características, ya que la propia personalidad psicopática y perversa será propensa a buscar ocupar niveles donde existan relaciones de poder y dominación, pudiendo establecerse una relación entre la virtud, como el elemento ético que falta en la inteligencia emocional, de la que carecen los directivos en las organizaciones.

Encontrar relaciones de poder es algo común en ciertas culturas como la mexicana, quizá porque en el fondo es una cultura dominada y colonizada, y no han sido capaces de establecer una identidad resiliente, por lo que las relaciones y subjetividad implican la incapacidad de cambiar y enfrentar lo que sostiene el liderazgo tóxico, el terror, el miedo que es lo que muchas veces mantiene a quienes están en una dinámica de dominación ya que en ocasiones es lo único que los mantiene en esas posiciones (Farmer, 2022). Sin embargo, una organización basada en un liderazgo tipo X no tiene futuro en el tiempo.

Es dentro de los espacios organizacionales donde se puede tener la posibilidad de cambio más que los espacios a nivel macro porque es en estos donde se interactúa cotidianamente, entonces es aquí donde la intervención puede romper con la destrucción de un lenguaje totalitario, para crear símbolos y destruir palabras (Fuentes, 2013).

Construir nuevas realidades organizacionales nos llama a crear conceptos e interacciones dinámicas, para la recreación de nuevas políticas, entre científicos y políticos (Hirsch & Luzadis, 2013), más allá de la sostenibilidad en términos de naturaleza, se debe realizar la pregunta cuál es la función del científico en la transformación de las relaciones organizacionales.

Tenemos entonces un doble efecto según Demirtas (2015):

Aunque se están realizando varios estudios sobre liderazgo ético, se sabe poco sobre el papel de la ideología ética y la justicia organizacional en la relación entre el comportamiento de liderazgo ético y los comportamientos individuales, como el compromiso laboral y la mala conducta organizacional, que tienden a descuidarse en la literatura ética.

Este estudio examina los efectos mediadores de la justicia organizacional en las relaciones de liderazgo ético, compromiso laboral y mala conducta organizacional. Además, investiga el efecto moderador de la ideología ética en las relaciones entre estas variables. Propone que los valores éticos de los gerentes y las perspectivas éticas de los miembros de la organización, como el absolutismo, el excepcionalismo, el situacionismo y el subjetivismo, tienen el potencial de ser agentes de virtud dentro de las organizaciones. Las atribuciones de los empleados y las reacciones emocionales al comportamiento poco ético de sus líderes son factores importantes en los resultados conductuales individuales. Por lo tanto, en este estudio, se plantea la hipótesis de que el comportamiento de liderazgo ético afecta la percepción de la justicia organizacional y esto, respectivamente, afecta el compromiso laboral de los miembros de la organización y la mala conducta organizacional. También se plantea la hipótesis de que la ideología ética moderará la relación entre el liderazgo ético y la justicia organizacional. Los resultados indican que el liderazgo ético tiene una influencia tanto directa como indirecta sobre el compromiso laboral y la mala conducta organizacional. Finalmente, se discuten las implicaciones prácticas y se hacen sugerencias para futuras investigaciones. Este estudio plantea la hipótesis de que el comportamiento de liderazgo ético afecta la percepción de la justicia organizacional y esto, respectivamente, afecta el compromiso laboral de los miembros de la organización y la mala conducta organizacional.

Se identifica la hipótesis de que la ideología ética moderará la relación entre el liderazgo ético y la justicia organizacional, tiene una influencia tanto directa como indirecta sobre el compromiso laboral y la mala conducta organizacional. Se discuten las implicaciones prácticas y se hacen sugerencias para futuras investigaciones. Este estudio plantea la hipótesis de que el comportamiento de liderazgo ético afecta la percepción de la justicia organizacional y esto, respectivamente, afecta el compromiso laboral de los miembros de la organización y la mala conducta organizacional.

CONCLUSIÓN

El trato humano en las organizaciones depende de la variable psicológica que tiene tres vertientes; el comportamiento visible y medible, explicado a través de conductas y comportamientos que se han definido desde la economía como racionales; la teoría de juegos y el dilema del prisionero que expone el máximo beneficio de manera oportunista. Pero, además, la racionalidad o cognición como prerrogativa de la corteza cerebral no está exenta de la evaluación y lógica de los sentimientos expuestos por la corriente de las relaciones humanas, pero también a través del psicoanálisis como algo que está fuera de la comprensión consciente, es decir, una pulsión interna e indeterminada que provoca una respuesta compleja.

Encontramos entonces la paradoja de la autorreferencia, como teorema de incompletitud en los sistemas autopoieticos, y las dinámicas organizacionales como sistemas abiertos, débilmente acoplados, anarquías organizadas llenas de mitos racionalizados, y estructuras disipativas que tienden no sólo al caos, sino a la interdependencia de elementos complejos indeterminables pero explicables a través de sistemas dinámicos complejos; ya que cualquier sistema formal es incapaz de probar su propia consistencia, siendo indecibles las características del sistema de axiomas según Alan Turing.

Para modificar el sistema a nivel organizacional se requiere energía que a nivel micro refleje el estado fundamental y el primer estado excitado llamado brecha espectral, por lo que algunos sistemas no tienen suficiente energía para atravesar la brecha espectral (a nivel neuronal la sinapsis) y a nivel individual el cambio en el sistema, y a nivel organizacional el cambio en el entorno por ser demasiado pequeño y este es el factor indecible.

Incluso una descripción completa y perfecta de las interacciones microscópicas entre individuos u organizaciones en un sistema turbulento de bucles negativos entre el comportamiento de los jefes y las reacciones de los trabajadores operativos no siempre es suficiente para deducir sus propiedades macroscópicas en la interacción en ecología de poblaciones entre organizaciones.

Entropía organizada. Propuesta de modelos de intervención

En este sentido, se considera que los problemas se reflejan por la falta de inteligencia emocional por parte de los directivos y el estilo de liderazgo, ya que carecen de empatía (psicópatas) tanto en mandos medios como en supervisores, ya que tienen una percepción que depende del nivel de poder dentro de la estructura, lo que simbólicamente significa contar con recursos financieros y el trato social grupal que reciben que refuerza la cognición y la conducta; esto produce que carezcan de los elementos necesarios para desarrollar la motivación en los empleados, siendo líderes tóxicos, que consideran a quienes están por debajo de ellos a nivel organizacional como un "recurso" abundante que puede ser reemplazable.

Finalmente, se concluye que es necesario visibilizar socialmente el problema, y en el trabajo entender que este problema se está normalizando como acoso social generalizado, para lo cual se deben regular las prácticas, socializar la NOM-035, restringir y limitar el poder desde abajo a través de herramientas de asertividad como aprender a decir no y perder el miedo. Se debe entender que este problema es un problema social, psicológico y que se está convirtiendo en un problema de salud pública en México.

REFERENCIAS

- Aguilar Camacho, M. J., Correa, J. E., Tovar Vega, A. R., & Blancarte Fuentes, E. (2020). Síndrome de burnout. Biodesarrollo y reversión de impactos en el sector de la salud del estado de Guanajuato, México. *Región y sociedad*, 32. <https://www.redalyc.org/journal/102/10264844026/html/>
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel psychology*, 53(3), 625-642.
- Betancourt, O. (1999). *Salud y Seguridad en el Trabajo*. OPS, OMS-FUNSA.
- Boddy, C. R. (2005). The implications of corporate psychopaths for business and society: An initial examination and a call to arms. *Australasian Journal of Business and Behavioural Sciences*, 1(2), 30-40.
- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of business ethics*, 100(3), 367-379.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of business ethics*, 121(1), 107-121.
- Boddy, C. R. (2017). Psychopathic leadership a case study of a corporate psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 141-156.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
- Buell, L. (1998). Toxic discourse. *Critical inquiry*, 24(3), 639-665.
- Caldwell, C., & Canuto-Carranco, M. (2010). "Organizational terrorism" and moral choices—Exercising voice when the leader is the problem. *Journal of Business Ethics*, 97, 159-171.
- Chamberlain, L. J., & Hodson, R. (2010). Toxic work environments: What helps and what hurts. *Sociological Perspectives*, 53(4), 455-477.
- Djurkovic, N. (2004). Workplace behavior and staff interactions: A case study of teachers in Victorian secondary schools. 4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67-80.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hare, R. D. (1999). *Without conscience: The disturbing world of the psychopaths among us* (pp. xiii, 236). The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1976). *El Trabajo y la naturaleza del hombre*. Barcelona: I. G Seix y.

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (2016). ¿Sabes qué es EL MOBBING? gob.mx. <http://www.gob.mx/issste/articulos/sabes-que-es-el-mobbing>

Instituto Nacional de Salud Pública. (2020). Los riesgos del estrés laboral para la salud. <https://www.insp.mx/avisos/3835-riesgos-estres-laboral-salud.html>

Organización Mundial de la Salud. (2024). La salud mental en el trabajo. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional de Trabajo. (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2008). The aftermath of organizational corruption: Employee attributions and emotional reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823-844.

Pérez Mayo, A., Roque Nieto, N., Romero Torres, F., & Guerrero Sánchez, P. (2021). Liderazgo resiliente en organizaciones en tiempos de COVID-19. En *Transformación educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19* (1a ed., pp. 239-255). CEUNE-UNACH.

PISA Farmacéutica. (2022). Estrés laboral y Burnout, enfermedades que aquejan a los mexicanos. <https://www.pisa.com.mx/2022/10/10/estres-laboral-y-burnout-enfermedades-que-aquejan-a-los-mexicanos/>

Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic leadership in the US military*. U of Nebraska Press.

Roscigno, V. J., Karafin, D. L., & Tester, G. (2009). The complexities and processes of racial housing discrimination. *Social problems*, 56(1), 49-69.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.

Secretaría de Gobernación. (2018). NOM-035-STPS-2018. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0

Secretaría de Salud. (2014). El estrés provoca ansiedad y depresión. gob.mx. <http://www.gob.mx/salud/prensa/el-estres-provoca-ansiedad-y-depresion>

Sendjaya, S., Pekerti, A., Härtel, C., Hirst, G., & Butarbutar, I. (2016). Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. *Journal of Business Ethics*, 133, 125-139.

Sutton, G. W. (2013). THE WISDOM OF PSYCHOPATHS: what saints, spies, and serial killers can teach us about success. *Journal of Psychology and Christianity*, 32(3), 265.

Thoroughgood, C. N., Hunter, S. T., & Sawyer, K. B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of business ethics*, 100, 647-672.

UNAM Global. (2023, abril 30). México: Alarmantes cifras de estrés laboral. https://unamglobal.unam.mx/global_revista/mexico-alarmantes-cifras-de-estres-laboral/

Vega, G., & Comer, D. R. (2005). Sticks and stones may break your bones, but words can break your spirit: Bullying in the workplace. *Journal of business ethics*, 58, 101-109.

Villavicencio, E., & Martínez, G. (2018). México, entre los países con mayor estrés laboral: Académicas de la UNAM. https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2018_272.html

Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 6-23.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Bonett, D. G., & Diamond, W. J. (2009). The role of employee psychological well-being in cardiovascular health: When the twain shall meet. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 193-208.

Wu, J., & Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626.

Lista completa de todas las fuentes citadas en el artículo, siguiendo el estilo de citación requerido (APA).

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .