

**NEOMANAGEMENT, EL LADO OSCURO DE LAS
ORGANIZACIONES Y EL CONFLICTO TRABAJO-FAMILIA:
REFLEXIONES CRÍTICAS Y PROPUESTAS DE LÍNEAS DE
INVESTIGACIÓN**
**NEOMANAGEMENT, THE DARK SIDE OF ORGANIZATIONS AND
THE WORK-FAMILY CONFLICT: CRITICAL REFLECTIONS AND
PROPOSALS OF RESEARCH LINES**

Andrés Jiménez Figueroa¹, Verónica Gómez Urrutia²

¹ Académico, Facultad de Psicología, Universidad de Talca, Chile. Avda. Lircay s/n, Talca, Chile. Teléfono: 56-71-2201616. E-Mail: anjimenez@utalca.cl

² Académica, Facultad de Cs. Sociales y Humanidades, Avda. 5 poniente 1670, Universidad Autónoma de Chile. Talca, Chile. Teléfono: 56-71-273 5758. E-Mail: vgomezu@uautonoma.cl

Recibido: 01/05/2019

Aceptado: 07/07/2019

RESUMEN

En este trabajo se examinan los alcances conceptuales y prácticos de una nueva forma de gestión empresarial denominada por algunos autores como neomanagement. Desde la perspectiva de esta filosofía de trabajo, se realiza una reflexión crítica a la situación actual de la gestión organizacional a la luz del impacto de los cambios propios en la concepción del trabajo humano. En este trabajo se examina críticamente la propuesta de estudio de los fenómenos presentes en el denominado “lado oscuro de la organización”. De acuerdo a Linstead, Maréchal y Griffin (2014), se tiende a ignorar los elementos éticos, políticos e ideológicos presentes en las organizaciones al privilegiar paradigmas teóricos sin visualizar las consecuencias disfuncionales del comportamiento organizacional. Desde la perspectiva del cuestionamiento de los modelos existentes en la temática, se propone una revisión metodológica de investigación que incorpore los aportes derivados de enfoque marxistas, post-marxistas y postcoloniales. Se analizan las implicancias prácticas de esta nueva perspectiva que considera problemas presentes en el comportamiento organizacional, que tradicionalmente han sido obviados en las teorías organizacionales. Se concluye la necesidad de fomentar una actitud crítica, ética y renovada visualizando las necesidades organizacionales, a través de una lectura sistemática de los cambios que están por venir.

Palabras clave: Neomanagement, lado oscuro, conflicto Trabajo-Familia.

ABSTRACT

This paper presents the conceptual and practical scope of a new form of business management called by some authors as neomanagement are examined. From the perspective of this philosophy, a criticism of the current situation of organizational management in light of the impact of the changes inherent in the concept of human work reflection is performed. In this paper the proposed study of the phenomena present in the so-called "dark side of the organization" is critically examined. According to Linstead, Maréchal and Griffin (2014), we tend to ignore the ethical, political and ideological elements present in organizations to favor theoretical paradigms without displaying the dysfunctional consequences of organizational behavior. From the perspective of questioning existing models in the field, a review of research methodology that incorporates the contributions derived from post-Marxist Marxist approach, and postcolonial is proposed. The practical implications of this new perspective that considers these issues in organizational behavior, which traditionally have been overlooked in organizational theories are analyzed. The need to promote a critical, ethical and fresh attitude displayed organizational needs, through a systematic reading of the changes to come is concluded.

Key words: Neomanagement, dark side, work-family conflict.

INTRODUCCIÓN

Linstead, Maréchal & Griffin (2014), plantean la necesidad de investigar en aquellos factores relacionados con el denominado “lado oscuro de la organización”, las cuales tradicionalmente han sido invisibilizados en las teorías organizacionales. En este tipo de investigación se consideran las cuestiones éticas, políticas e ideológicas que tienen consecuencias disfuncionales en el comportamiento organizacional. Inicialmente centrados en la perspectiva de la violencia en el lugar de trabajo, se han diversificado hasta contemplar temas críticos como la discriminación, el acoso sexual, el abuso de drogas y en general comportamientos que lindan con la ética y lo ilegal.

De esta manera, se plantea que existirían dos perspectivas de estudio. Por una parte, los que dañan a otros, las cuales tienen consecuencias perjudiciales para el bienestar humano y aquellos que son perjudiciales para la organización como por ejemplo, ausentismo, robo o violaciones de las leyes. En general, se enfatiza la necesidad de analizar aquellos comportamientos políticos destructivos que tienen como propósito ya sea el beneficio personal u organizacional. En esta perspectiva crítica, resulta necesario metodológicamente hablando, identificar las agendas ocultas, los conflictos reprimidos y los factores de resistencia. Desde un punto de vista psicológico o sociológico, desde una perspectiva de neo marxismo, se consideran además distintas formas de explotación, riesgos psicosociales e incluso colonialismo.

Finalmente, se propone una perspectiva investigativa que, considerando la ambigüedad y complejidad, se centre en puntos críticos que es interesante relevar en el funcionamiento de las organizaciones y que se relacionan con las prácticas de poder y manejo de conflicto sobre la base de las “reglas no escritas” la etnografía analítica y técnicas directas como indirectas. Se concluye que no existe un método específico de estudio del lado oscuro de la organización por lo que se requiere la sensibilidad del contexto (político) como un requisito previo para el diseño de investigación, todo dentro de una perspectiva interdisciplinaria.

La asimetría de poder en las organizaciones, la coexistencia de lo irracional conjuntamente con lo racional y la invisibilidad de fenómenos organizacionales no circunscritos en la teoría organizacional presente, parecen ser supuestos emergentes dados los actuales escenarios y las problemáticas actuales derivados de los estilos de gestión. En este contexto, se constata que, a pesar de la presencia de un crecimiento económico sostenido en los últimos años, simultáneamente, se observa un marcado deterioro en la calidad de vida de las personas. El escenario actual de globalización ha derivado en replantear las estrategias organizacionales y cuestionar los paradigmas existentes ante las situaciones de crisis. Las consecuencias más claras de enfrentar una enorme competitividad y asumir los efectos en entornos laborales cada vez más difusos y permeables, han hecho cuestionar los valores predominantes y los paradigmas de gestión organizacional.

Un punto interesante para examinar es la falta de un cuestionamiento profundo a la sistemática transferencia de índole acrítico de modelos de gestión en distintos contextos organizacionales basado en la consideración ideológica de una competitividad extrema. Los modelos y teorías organizacionales parecen caer en una transferencia mecánica de elementos conceptuales ante elementos volátiles, cayendo en la ilusión de control y predicción. Interesante es analizar críticamente los discursos presentes en las organizaciones, cargadas de artefactos y símbolos y cómo éstos a su vez mueven el devenir organizacional y el comportamiento, deteriorando los valores progresivamente hasta volverse disfuncional. De acuerdo con Friedmann (2012) lo lineal, lo lógico y lo racional coexiste con el inframundo “organizacional” y emerge como respuesta la racionalidad estética permite alcanzar un entendimiento más genuino de la complejidad de la realidad.

En la actualidad se observa que las organizaciones pueden favorecer la generación de escenarios en los cuales prime la permisividad frente a manifestaciones carentes de ética, donde se puede “justificar lo injustificable” en aras del progreso económico de las empresas. De acuerdo a Patlán, Navarrete & García (2010), estos efectos van desde provocar efectos derivados del trabajo tales como accidentes, enfermedades del trabajo, hasta producir efectos en la salud ocupacional y generar reacciones o respuestas negativas por parte del trabajador.

Los ambientes tóxicos provocan en los trabajadores alteraciones en el ajuste psicológico y social de los trabajadores. Se enfatiza en la idea de que este tipo de

ambiente causa sufrimiento y victimización, escindiendo al individuo y condicionando a un comportamiento que naturaliza la injusticia y hasta lo ilegal. Esto genera un ámbito de desarrollo gerencial donde predominan comportamientos en los que se verifica un deterioro progresivo del clima organizacional, mermando la confianza, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. En ese marco, el presente trabajo busca sistematizar algunos aspectos clave de esta discusión y las posibles líneas de investigación que se derivan de ellos.

MARCO TEÓRICO

El Contexto Social del Neomanagement.

En Chile ha habido un crecimiento económico sostenido en los últimos años, pero simultáneamente, se observa un marcado deterioro en la calidad de vida de las personas. A la permanente búsqueda de ventajas estratégicas por parte de las organizaciones, la emergencia de entornos cada vez más cambiantes y competitivos, la sostenida selectividad y especialización del mercado laboral, se suma la multiplicidad de cambios sociodemográficos globales que impactan el desarrollo de las organizaciones. Dentro de los cambios laborales y sociales experimentados en Chile, se cuentan una mixtura de cambios políticos, económicos y sociales, dentro de los que se destacan un sostenido aumento de la participación laboral femenina, el aumento de las expectativas de vida de la población, las demandas de los trabajadores por mejores condiciones de vida, cambios en las relaciones familiares, los vertiginosos cambios tecnológicos y organizacionales entre los más relevantes.

El escenario actual de globalización ha derivado en replantear las estrategias organizacionales y cuestionar los paradigmas existentes ante las situaciones de crisis. Las consecuencias más claras de enfrentar una enorme competitividad y asumir los efectos en entornos laborales cada vez más difusos y permeables, han hecho cuestionar los valores predominantes y los paradigmas de gestión organizacional (Cárdenas, Link & Stillerman 2012). De esta manera, se genera una brecha entre las organizaciones y de éstas a los trabajadores, donde se enmarcan situaciones de desequilibrio y desigualdad. Las consecuencias sistemáticas de la globalización y las transformaciones actuales han sido explicadas por múltiples factores tanto internos como externos. De acuerdo con un análisis realizado por Romero y Vera (2003) respecto a lo que ellos denominan “villanos de la globalización”, la imposición de modelos y formas de funcionamiento derivados de estos procesos mundiales, han provocado desajustes en el ámbito económico y ambiental, reforzando el terreno de la crisis.

De acuerdo con los autores “su modelo consumista del “úselo y tírelo”, la creación artificial de necesidades, a través de la publicidad y de la transferencia tecnológica, no sólo contribuyen al despilfarro de los recursos naturales y a la contaminación del medio ambiente, sino que también han deformado culturalmente a los países

menos desarrollados, haciéndoles creer que su futuro depende de la copia incondicional de los paradigmas imperantes en la metrópoli” (p.114).

De acuerdo con Guzmán y Adriano (2013) se asiste a un incremento en la complejidad de la realidad social y de una profundización del grado de incertidumbre de los fenómenos humanos por la velocidad del cambio y por el aumento de las interrelaciones entre las dimensiones económicas, políticas y sociales. En este contexto, una condicionante importante que debiéramos atender imperativamente es el contexto de rápida internacionalización y flexibilización/desregulación de los mercados de trabajo, que se cuenta entre las consecuencias socioeconómicas de la globalización. Ello tiene una incidencia directa sobre las vidas de los trabajadores y en las formas en que se están estructurando las condiciones de trabajo (Burin, 2008). Por otro lado, se establece que la crisis ha afectado los sistemas ideológicos y valóricos en las organizaciones. Un punto interesante a examinar es la falta de un cuestionamiento profundo a la sistemática transferencia de índole acrítico de modelos de gestión en distintos contextos organizacionales, basado en la consideración ideológica de una competitividad extrema. De acuerdo a Faria (2011) se justifica “la construcción de una perspectiva crítica en las economías emergentes, el desarrollo de la investigación en redes estratégicas que desafían y el diálogo crítico con la literatura dominante...esta orientación es importante para el desarrollo del campo de la estrategia, de las economías emergentes, en el contexto del post-neoliberalismo” (p.96). Los paradigmas predominantes de los países desarrollados, los centros de formación con sus mapas conceptuales-ideológicos y los esquemas de trabajo transferidos nos hacen caer en la disyuntiva de una transferencia mecánica de elementos conceptuales ante elementos volátiles, cayendo en la ilusión de control y predicción.

Las consecuencias de la crisis hacen cada vez más evidentes las brechas estructurales de los sistemas organizacionales y de los actores claves que debieran enfrentar adecuadamente las repercusiones políticas, sociales y económicas de éstas. De acuerdo a Cordera (2014) la crisis “amplió y volvió más severas las desigualdades sociales, sectoriales y regionales; puso al descubierto profundas fallas fiscales y financieras, e hizo evidentes los grandes nudos que sofocaban y deterioraban la organización estatal (p.19). Como se verá más adelante, no sólo los cambios actuales han impactado en las posibilidades de generar valor agregado en las empresas y para los trabajadores, la exigencia de asumir un desempeño eficiente en el trabajo, sino también este escenario ha provocado un efecto directo sobre las posibilidades reales en los trabajadores para poder compatibilizar el trabajo y la vida personal-familiar. Ambos dominios se presentan permeables e interrelacionados, impactando profundamente el ajuste psicológico y social de las personas.

De acuerdo con Kossek, Rudermann, Braddy & Hannum (2012), los recientes cambios en las tendencias del trabajo han causado que los subsistemas de trabajo y familia se vean superpuestos, afectando el bienestar y la salud física y mental de los trabajadores. En este contexto, se observa, por ejemplo, de acuerdo a cifras

proporcionadas por la Encuesta Laboral (ENCLA) dependiente de la Dirección del Trabajo (2011), una estabilidad en cuanto a horas de permanencia y de jornada laboral de los trabajadores, teniendo este fenómeno un comportamiento relativamente homogéneo en las empresas, independiente de su tamaño. Según los empleadores, en 2011 la jornada laboral ordinaria promedio fue de 44,6 horas semanales (en 2008 fue de 44,8). El deterioro de las condiciones de vida laboral y la selectividad del mercado laboral han puesto de relieve el tema de la inseguridad laboral a pesar de las ventajas comparativas y los avances tecnológicos. Es necesario mencionar la importancia de la jornada laboral en Chile y como esta afecta en las variables a medir, además de lo extensa que es en relación con los países de OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Según algunas estadísticas de la OCDE (citado en Rau, 2012), los trabajadores chilenos se ubican en el tercer lugar del ranking de horas de trabajo entre los países miembros, con más de dos mil horas anuales. Es necesario destacar cómo estas variables se ven afectadas o beneficiadas con este tipo de trabajo, ya que muchas veces el sistema de turno complica al trabajador y a su familia, que por motivos de fuerza mayor se “ve obligado” a cumplir con sistemas de turnos variados, ya sea por la característica del trabajo o por las características de la empresa.

Actualmente se sabe que el éxito de la conciliación trabajo-familia depende de lo conforme que se encuentre el personal con las diversas gestiones de la organización, considerando tanto el ámbito económico como familiar y personal de sus trabajadores. Existe evidencia internacional que plantea que el adecuado manejo de las necesidades familiares del trabajador por parte de la empresa lleva consigo mayor satisfacción laboral, mayor compromiso organizacional, menor estrés, mejor adaptación a los cambios y menor conflicto trabajo-familia. Al mejorar todos estos ámbitos aumenta considerablemente el rendimiento y productividad dentro de la organización (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009). A la vez se sabe que los trabajadores que tienen altos niveles de compromiso aumentan su desempeño y realizan conductas que van a favor de la sociedad y la organización (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Paradójicamente y en contraposición a estos hallazgos, la lógica del neomanagement nos enmarca en una mirada capitalista centrada solamente en el valor competitivo (se tiene valor en la medida que cada trabajador agregue valor), reduccionista (lógica centrada en una concepción de trabajo, con foco en lo funcional) y utilitarista (orientada sólo a la eficiencia y eficacia de los procesos). De acuerdo a investigaciones, se ha destacado que los empleados que están más comprometidos con la empresa muestran menor probabilidad de renunciar y no requieren que los supervisen de manera directa (Soberanes, 2009). Por último, se ha comprobado que el clima laboral se ve afectado directamente por la satisfacción laboral que tiene el trabajador (Parker, Baltés, Young, Huff, Altmann, Lacost, & Roberts 2003), a la vez la satisfacción es un predictor importante de la vida de la persona, tanto personal como laboral, pudiendo afectar en el ausentismo, cambio de puesto y en el compromiso con la organización (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009).

Existe una ambigüedad en cuanto al rol organizacional y la sobrecarga laboral, debido a que se relacionan con la tensión psicológica del trabajador, insatisfacción laboral y síntomas psicósomáticos que se pueden llegar a presentar. Sin embargo, también existe otro origen del conflicto trabajo-familia o familia-trabajo, el tiempo, debido a que la escasez de éste imposibilita una adecuada dedicación a situaciones en las cuales se busca placer. Aunque se conoce que los roles que se desempeñan en la familia solo afectan algunos productos del trabajo y solo determinadas prácticas estresantes familiares pueden producir o elevar el estrés laboral, se sigue pensando que es inespecífico establecer conclusiones con respecto a los efectos que existen en el ámbito laboral. Poder equilibrar el trabajo con la familia se vuelve un altercado constante en la persona, debido a que debe satisfacer las demandas tanto del área laboral como familiar (Marín, Infante y Rivero, 2002).

Por otra parte, frente al impacto del progresivo desarrollo tecnológico y los vaivenes económicos, se presentan problemas como la precariedad laboral, la pobreza, la inestabilidad laboral y la distribución del ingreso. Ante este escenario actual, Rojas (2011) señala que existen costos ocultos del crecimiento económico que no se condicen en los indicadores de ingreso per cápita ni de desarrollo humano. De acuerdo con los informes de PNUD (2010) subsiste un ambiente de incertidumbre caracterizada por un debilitamiento en la cohesión social y una alta desconfianza en los mecanismos de enfrentamiento de las situaciones de la vida cotidiana. Asimismo, se presentan condicionantes organizacionales que refuerzan la necesidad de responder adecuadamente a entornos organizacionales cada vez más volátiles y caracterizados por la incertidumbre. La demanda de competencias y la necesidad de cambios se vuelven algo permanente, como el imperativo de adaptarse para poder sobrevivir, las anteriores lecciones de management se vuelven obsoletas y se impone la filosofía de que se es necesario en la medida que se agregue valor.

Sin embargo, en contraposición a una respuesta consistente con prácticas organizacionales saludables, sucede dramáticamente la emergencia de estilos de administración que favorecen ambientes organizacionales poco saludables (Piñuel, 2008). Como ejemplo de esto, aparecen estilos de gestión organizacional caracterizados por una falta de valoración de las personas, inadecuados ejercicio de liderazgo, la filosofía y valoración por extensas jornadas laborales, sobrecarga laboral y falta de apoyo organizacional que afectan todos los ámbitos de bienestar de los trabajadores. Esta lógica del control impone su ritmo e invisibiliza el imperativo de encontrar en la innovación un estilo de liderazgo para el cambio organizacional. La principal crítica a este obcecado pragmatismo actual y a una lógica de control absoluto, de entornos eminentemente alienantes tienen como consecuencia una ruptura de antiguos paradigmas que valoraban en primer lugar la gestión de las personas. Ahora prima el valor agregado y el intelecto como capital, pero lamentablemente la obsolescencia y la falta de oportunidades de desarrollo hacen que la dependencia a estas estructuras permee inevitablemente las esferas sociales, organizacionales y personales.

La actual situación del trabajo se caracteriza por trabajar con ritmos más elevados y exigentes, bajo los mandatos del resultado inmediato más allá del tiempo y el esfuerzo. A esto se unen las condiciones laborales provocadas por la crisis, como son: el incremento del desempleo, trabajo precario, horarios de trabajo no saludables, inseguridad en los ingresos, y en general, un gran deterioro en las condiciones laborales (Observatorio de Riesgos Psicosociales, 2010).

En esto vale la pena detenerse en una subsecuente paradoja y asimetría en las estructuras de poder al interior de las organizaciones. En este imperativo el “trabajador ideal” parece ser el que, aparte de hacer visible sus competencias y el valor estratégico potencial y actual pueda ofrecer, es que, al mismo tiempo, el trabajador sea competitivo frente a sus pares y sea leal al creciente poder de los directivos. La idea de pragmatismo parece ser el valor, individual e inmanente. En esto aparece ser nuevamente parte de un engranaje manejado por la eficiencia en el cual el alcanzar resultados es un desafío permanente a cualquier costo sin importar el tiempo personal ni menos el familiar. Puede ser visto como un trabajador online, disponible permanentemente y a cualquier circunstancia y evento. Los costos familiares y personales están a la vista y por supuesto, los costes invisibilizados por las propias organizaciones.

Al respecto, en Chile el 45% de las mujeres y el 46% de los hombres dicen dedicar un exceso de tiempo al trabajo en desmedro de su vida familiar y/o personal; lo que trae como consecuencia la presencia de un alto nivel de estrés (Comunidad Mujer, 2008). En un estudio denominado Encuesta “Padres del Bicentenario” (2010), concluye que el 80% de los entrevistados considera que en Chile las condiciones de trabajo dificultan la conciliación vida familiar- vida laboral y junto a esto el 67% de los encuestados está de acuerdo con pactar horarios flexibles y el 53% poder realizar su trabajo desde el hogar y así poder conciliar su vida familiar y laboral. En este sentido, vemos cómo los cambios venideros tendrán incidencias sociales importantes sino se consideran políticas efectivas tanto en el ámbito de las políticas públicas como en el de las políticas organizacionales.

Keene & Reynolds (2005) indican sobre la interferencia de la familia hacia el trabajo que éstas son manifestadas a través de responsabilidades familiares que repercuten en las actitudes de los trabajadores, en sus capacidades, energías y obligaciones en el trabajo, lo que puede llevar a los sujetos a adoptar estrategias familiares de adaptación en respuesta a estos eventos estresantes, tales como el reajuste del tiempo destinado al trabajo, negarse a realizar horas extraordinarias, rechazar reubicaciones, disminuir las asignaciones de trabajo para adaptarse a las necesidades de la familia. Shimazu, Bakker & Demerouti (2009) señalan respecto a la interferencia del trabajo hacia a la familia que cuando los sujetos realizan esfuerzos para cumplir con las exigencias que el trabajo les demanda, éste último interfiere con la capacidad que tienen los sujetos para satisfacer las demandas que provienen desde el ámbito familiar. En su investigación señalan que el conflicto trabajo familia se relaciona con las demandas del trabajo y con una mala calidad de la relación familiar, sugiriendo que el trabajo aumenta la probabilidad de

existencia de conflicto trabajo familia y, por ende, fomenta, en la interacción con la pareja, inequidad entre las responsabilidades que la familia demanda.

A ello se añade la deslocalización de los sitios de trabajo derivados de la incorporación de crecientes y recurrentes innovaciones tecnológicas que traspasan las barreras estructurales de las antiguas organizaciones. El antiguo sentido de pertenencia y compromiso organizacional pasa ser un antiguo paradigma para establecer el tema de las lealtades y las relaciones costo-beneficios en lo emergente (Romero, 2012). Al respecto es necesario puntualizar que se ha comprobado que las consecuencias en el trabajador de jornadas demasiado largas en su trabajo pueden llegar a provocar trastornos depresivos (Virtanen, Stansfeld, Fuhrer, Ferrie, & Kivimaki, 2012). El imperativo de ambientes saludables se ha transformado en un desafío en la medida que hay estilos de gestión basados en el resultado, en la lealtad a ultranza y en una estructura de poder basada en criterios de intereses particulares.

Neomanagement: ¿una forma de enfrentar el cambio?

Diversos autores han enfatizado que, ante el panorama actual, ha emergido una nueva praxis en la gestión organizacional, cuya filosofía central es someter y condicionar el manejo de personal en función de intereses más bien individuales que colectivos. El neomanagement hace referencia a este constructo teórico definido como un tipo de praxis empresarial que enmarca la manifestación de un liderazgo tóxico carente de ética y valores en las organizaciones. Piñuel (2008), define el neomanagement o gerencia tóxica, como la manera de dirigir organizaciones y recurso humano mediante la constante destrucción de las personas, del entorno y del clima laboral. Este actuar dominante condiciona el comportamiento saludable de los trabajadores, llegando a mermar fuertemente la autoestima y sentimiento de autoeficacia. La filosofía de este tipo somete a los trabajadores a un sistema organizacional que deteriora paulatinamente las redes sociales, el clima organizacional y las condiciones de trabajo, mermando las capacidades de poder tener un control efectivo en el desempeño organizacional.

En este contexto un factor determinante a considerar –aparte de los factores organizacionales que impulsan un ambiente poco saludable– son aquellas estructuras de personalidad de los que detentan cargos de jefatura. De acuerdo con Gavilán (2008) la personalidad de un jefe es determinante para potenciar un buen ambiente o crear malestar en el clima laboral, para mejorar o disminuir la productividad, y para aumentar o reducir los resultados económicos. De hecho, de acuerdo a diversos autores, un ambiente laboral caracterizado por un deterioro progresivo y la mala calidad de las jefaturas son dos de los agentes más estresantes para los trabajadores. Para Guzmán y Acosta (2013) los individuos que llevan a cabo esta gerencia son considerados personas tóxicas o gerentes tóxicos, los cuales, dada su personalidad conflictiva, incapacidad para controlar las emociones negativas ocasionan inestabilidad en los ambientes laborales, incertidumbre en los puestos de trabajo y miedo en sus subordinados. El informe PNUD (2010) sitúan la inseguridad laboral como uno de los temores más primarios en los trabajadores chilenos, ya que se debe hacer frente no sólo a un ambiente

competitivo y de inseguridad laboral, selectiva y reemplazable sino también al creciente poder del empleador de sustituir personal.

La inseguridad laboral aparece como uno de los factores críticos en el desempeño de las personas, la cual aparece condicionada por factores internos y externos a la organización, agudizadas por entornos no saludables. Se ha observado cómo la inseguridad percibida afecta negativamente el compromiso organizacional, así como la satisfacción laboral. Además, se visualiza que se ve aquejada por las características del propio empleo y por la percepción de poco control y sentimientos de autoeficacia frente a las tareas. En tal escenario las condiciones de inestabilidad laboral y las situaciones de precariedad agudizan las estructuras de poder y las consecuentes relaciones disfuncionales de abuso en las relaciones de trabajo. De acuerdo a Pino y Pino (s/f) los entornos impredecibles y turbulentos donde no hay bases, ni puestos permanentes, donde el talento se paga con ser sacrificado cuando se es el mejor, genera una sucesión de sacrificios evitables y solapados que, a la larga, son el anuncio cantado y adelantado de la debacle de una empresa, la propia cuenta regresiva de su crisis más tangible.

Esta conducta carente de ética laboral es producto del cambio de un paradigma, que a pesar de haber siempre existido como propio de la condición humana, su magnitud y alcances destructivos en la actualidad con los cánones planteados por la globalización, llegan a proporciones incomparables con cualquier otra época de la historia de la humanidad. De acuerdo con Salcedo (2007), el sistema pretende que el trabajador se considere a sí mismo como un ente superfluo para su subsistencia como sistema haciéndolo susceptible de reemplazo. Un ejemplo de esto podría estar de la mano con la relación costo/gasto presente en la filosofía de las organizaciones, en la que la filosofía predominante radica en que los trabajadores son un recurso más, fácilmente sustituible.

Por ello, en la actualidad se observa que las organizaciones se erigen como el escenario de la permisividad de estas manifestaciones carentes de ética, donde se puede “justificar lo injustificable” en aras del progreso económico de las empresas. Dentro de las estrategias desarrolladas por el neomagement aparecen como relevantes las siguientes:

La presión o el trabajo bajo presión es utilizada por algunas organizaciones como un pretexto para continuar cargando el ambiente de trabajo en algo tóxico que lejos de darle resultados a la organización, la aleja de toda productividad real. El mobbing o violencia laboral aparece como una forma continuada de agresión que se da a lo largo del tiempo y de manera continuada —de modo directo o indirecto— por parte de una o más personas. Alude a la violencia psíquica y, con regularidad, el objetivo es anular totalmente a su víctima (Moreno-Jiménez, Garrosa, Galindo, San Julián, Rodríguez, Morante, y Losada, 2002) para conseguir a mediano o largo plazo que abandone el trabajo (empresa u organización en general), recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros y compañeras, rebajando tanto sus responsabilidades como su participación en la vida laboral y social de la organización.

El perder el trabajo o miedo a perderlo, conforman un marco de inseguridad laboral, que afecta al general de la fuerza trabajadora y produce grandes presiones sobre las condiciones psicológicas, sociales y de trabajo, generando a su vez episodios de estrés, riesgo para la salud física y psicológica, produciéndose crecientes niveles de insatisfacción laboral, lo que incide en un ambiente laboral no saludable (Barrios y Paravic, 2006). La inseguridad laboral y el endeudamiento pasan a ser actualmente las condicionantes más importantes para los trabajadores chilenos.

Greenhalgh y Rosenblatt (1984), decidieron dividir la inseguridad laboral en cinco partes, quedando divididas de la siguiente forma: 1) importancia de las características del empleo, 2) probabilidad de perder dichas características, 3) importancia de perder el empleo, 4) probabilidad de pérdida del empleo y 5) el poco poder percibido. Finalmente llegan a la conclusión de que la inseguridad en el empleo se relaciona con disminuciones en el compromiso y confianza en la empresa, además de estar asociada a la satisfacción en el trabajo. Hartley (1998) por su parte en un estudio que llevó a cabo, concluye que la inseguridad laboral está ligada con menores niveles de compromiso organizacional, es decir, a mayor inseguridad en el empleo, menor compromiso laboral. Reisel y Banai (2002) apoyándose en los trabajos de Greenhalgh y Rosenblatt (1984) y de Ashford et al (1989), verifican que la inseguridad laboral tiene consecuencias negativas para la organización-empresa, como un disminuido compromiso y falta de confianza, llevando al trabajador a padecer intenciones de abandonar la organización. Un año más tarde De Witt (2003, citado en Marques, Galende y Cruz, 2006) realiza un estudio en el área de las situaciones contractuales y de inseguridad percibida en el empleo, con el fin de poder determinar la relación de estas variables con la disminución de la satisfacción en el trabajo y con el compromiso organizacional, llegando a la conclusión de que la inseguridad laboral se asocia con reducidos niveles de compromiso laboral y con una menor satisfacción en el empleo.

El acoso laboral busca, en definitiva, afectar a una víctima por medio de actos reiterados, pero aún esta finalidad última es posible que atienda a distintas causas. Por ejemplo, deshacerse de un trabajador de la empresa, ya sea por una modificación estructural de la misma o para evitar el costo que implica su despido; evitar que los trabajadores ejerzan ciertos derechos, como el de sindicalización, e incluso lograr que una jefatura renuncie, debido a estas conductas reiteradas de sus subalternos, entre otras.

Pese a la dificultad que conlleva tratar de determinar qué actos puede calificarse como mobbing, los diversos estudios realizados han podido distinguir una serie de conductas o comportamientos típicos, que pueden catalogarse como constitutivos de acoso laboral, los que señalamos a modo de ejemplo (Dirección del Trabajo, 2011, p.8):

Atentados en las condiciones de trabajo: por ejemplo, cambiar las funciones del trabajador o trabajadora por otras que requieren menores competencias; retirarle

trabajos que hacía en forma habitual; criticar constantemente las labores realizadas; negarle las herramientas o la información necesaria para realizar sus tareas.

Atentados a la dignidad personal: por medio de ridiculizar alguna de sus características físicas, étnicas, religiosas, familiares, entre otras, o comentando rumores sobre el trabajador afectado.

Aislamiento: puede darse al no dirigir la palabra a la víctima, no mantener reuniones de trabajo con el trabajador afectado, ignorar su presencia, o destinarlo a oficinas aisladas del resto del equipo de trabajo.

Actos de violencia verbal o psicológica: como el uso de violencia menor en contra de un dependiente, insultos o gritos, entre otros.

Las estructuras de personalidad de las jefaturas se vuelven disfuncionales y se refuerzan con estructuras de poder. El clima laboral tóxico que se genera tiene la virtualidad de provocar la indefensión de los afectados que soportan pasivamente los ataques a su dignidad ante la disyuntiva de perder sus empleos. Como cualquier forma de violencia, el miedo genera un sentimiento de vergüenza que silencia a las víctimas, que por temor a perder su trabajo no denuncian el acoso. La voluntad de la persona afectada de no perder el puesto de trabajo; la esperanza de que esta situación termine y el lógico temor que produce desvelar y hacer públicas situaciones de esta naturaleza, justifican más que sobradamente que en muchas ocasiones el acoso organizacional se soporte en silencio, pese a ser absolutamente indeseado y de ninguna forma tolerado o consentido.

La visibilidad del fenómeno, el contar con mecanismos y políticas organizacionales adecuadas de manejo y control, y un marco jurídico y laboral aparecen como variables críticas para poder tener las herramientas eficientes de enfrentamiento de estos escenarios nocivos para la salud organizacional actuales. En el ámbito de la conciliación de la vida laboral y familiar, los estudios indican que la sociedad aún no marcha al mismo ritmo que la realidad social de las familias. Las mujeres están integrándose en las empresas, pero mantienen un ritmo de doble jornada laboral al llegar a sus casas y atender las necesidades de cuidado de otras personas y del hogar. La flexibilización de horarios, una mejor distribución del tiempo entre hombres y mujeres, el teletrabajo y otras medidas de conciliación podrían ayudar a solventar muchas de estas dificultades y mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres.

El grado en que los trabajadores se ven implicados tanto en lo laboral como en lo familiar, revela que no solo hay discrepancias con respecto al tiempo, sino que también a los recursos cognitivos y afectivos que se ven involucrados en cada ámbito. Si existe una mayor implicación de la persona en uno de los roles, es decir, como trabajador o como integrante de una familia, llevará a que exista una mayor preocupación mental con su rendimiento en el rol determinado. Es por ello que según el grado de implicación psicológica que tenga la persona es el efecto que va

a provocar en la interferencia del trabajo-familia (Ugarteburu, Cerrato y Ibarretxe, 2008). Durante la jornada laboral, los trabajadores tienden a acumular efectos negativos, los cuales deben tener un tiempo para recuperarse adecuadamente, para así no generar consecuencias negativas que puedan dañar a su familia o bienestar personal (Van Der Lippe, 2007). Dentro de los efectos negativos que tiene el conflicto trabajo-familia, está el relacionado a la tensión mental de la persona, esto se manifiesta cuando la persona debe cubrir diversos roles, lo que lleva a sentir tensión, ansiedad y dolencias físicas y un estado emocional negativo. La satisfacción es otra de las áreas que sufre las consecuencias de los efectos negativos, debido a que produce una reducción en la motivación y satisfacción vital. (Ugarteburu, Cerrato y Ibarretxe, 2008).

También resulta relevante considerar además del apoyo dentro de cada dominio (el laboral y el familiar), el apoyo en la interacción de ambos, pues supone un efecto moderador de las tensiones y conflictos que se pudieran generar (Luk & Shaffer, 2005). Kossek, Baltes y Matthews (2011) sugieren líneas directrices para estudios basados en acciones complementarias que minimicen esta brecha. Entre estas están trabajar con organizaciones para estudiar los esfuerzos mediante las políticas y prácticas implementadas, la focalización sobre el impacto de las ventajas tecnológicas que confunden los límites entre el trabajo y la familia, la conducción de investigaciones que empoderen o capaciten al empleado para que pueda auto-gestionar la interfaz entre trabajo y familia, y comprometer la defensa de investigaciones en políticas colaborativas con miras al cambio institucional y romper con ciertas definiciones en la organización. Dada la importancia y vigencia de este tema, Kelly et al (2008) destaca la necesidad de realizar investigaciones multinivel, de llevar a cabo aproximaciones interdisciplinarias al problema, el reconocimiento de estudios longitudinales que empleen diseños cuasi y experimentales junto con concretar el desafío de transferir los hallazgos de las investigaciones hacia prácticas efectivas.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Los desafíos actuales y futuros en el management, la consideración de la estrategia de las empresas a la hora de enfrentar los procesos de cambio, el enfrentamiento y ruptura de antiguos paradigmas, las condicionantes en el funcionamiento organizacional y los desafíos de los trabajadores, plantean una serie de líneas de investigación en la administración de empresas. De aquí el aporte del conocimiento científico aparece crucial ya que los cambios en las estructuras sociales, el quiebre de los antiguos paradigmas en las organizaciones y las demandas cada vez mayores por gestiones eficientes, hacen que el conocimiento científico tenga un valor tanto desde un punto de vista básico como aplicado. De acuerdo con Gutiérrez (2012), la estrategia ha terminado por convertir la gerencia empresarial en un componente multipropósito en el que deben considerarse variados aspectos ajenos en muchos casos a la realidad lineal a la que se enfrenta la empresa en cualquier entorno o incluso al interior de la misma.

En el ámbito del cambio en el significado del trabajo, se plantea una línea de investigación en el concierto de la ética empresarial. Desde un punto de vista del pragmatismo y de la búsqueda de resultados inmediatos, es necesario reconocer con qué concepciones laborales y humanas se gestionan las organizaciones y cómo se establecen los liderazgos actuales. La volatilidad e incertidumbre exige identificar cuáles son las habilidades y competencias de gestión cruciales para entender el entramado y la complejidad presentes el devenir organizacional. Por ejemplo, Olmedo (2012) se refiere a la necesidad de considerar las habilidades de los liderazgos complejos, las cuales rompen con las antiguas lógicas donde la predicción y control no son posibles. Dentro de estos se identifica la visión, el pensamiento, la confianza, conocimiento y actuar complejos con el fin de que los líderes puedan reforzar las condiciones de un sistema auto-organizado para reaccionar ante esta complejidad.

Desde el punto de vista de los cambios de las organizaciones, los antiguos paradigmas de la concepción misma de organización se ven trastocadas por la globalización. Los entornos virtuales, el teletrabajo, la ruptura de barreras regionales y nacionales, la innovación creciente de tecnología plantea la necesidad de determinar el impacto de estas variables en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, en términos desde el punto de vista de los trabajadores, sus expectativas personales y familiares. Se plantea que una forma de sobrevivir a estos entornos es a través del aporte y valor agregado, pero los costos asociados desde un punto de vista económico, social, familiar y personal todavía no es posible dimensionarlos en plenitud.

Una mirada integral en la que se conjugan el impacto de las políticas y los estilos de gestión de este tipo de empresas en el desempeño laboral es una línea que ha sido abordada a la luz del concepto de empresa tradicional donde se ha visto sus implicancias en relación con el bienestar físico y mental (Losoncz y Bortolotto, 2009; Bloom, Kretshmer y van Reenen, 2011; Solvas y Martínez Costa, 2012). La flexibilidad laboral, el desarrollo de carrera, los cambios en las jornadas laborales, entre otros, demandan estudios sobre aspectos tales como la sobrecarga laboral, estrategias de afrontamiento, evaluación de potencial y compromiso organizacional entre otros. El papel de la investigación crucial puede servir desde un punto de vista de modelos predictivos precisamente en aquellas organizaciones que se enfrentan el dilema del proceso de adaptación y aprendizaje permanente.

Respecto al neomanagement como fomentadora de ambientes poco saludables, existe una prolífica línea de investigación en términos de sus consecuencias sobre las personas. Tanto del punto de vista de las características de personalidad de las jefaturas hasta los factores organizacionales, se ha trabajado el tema del acoso moral o mobbing, lo cual deja en evidencia toda una dinámica de desafíos investigativos. Por ejemplo, sería necesario poder evaluar las competencias emocionales y los factores de riesgo psicosocial y laboral, determinar si existe relación en cuanto a la demanda por alcanzar niveles de complejidad organizacional con factores de riesgo tanto en la gestión como en los trabajadores.

La búsqueda de factores que condicionan entornos saludables y minimizan los factores impulsores de “ambientes tóxicos”, pueden ser visualizadas además como variables de tipo cultural y análisis de las estructuras de poder al interior de los sistemas. Asimismo, se hace necesario estudiar las características institucionales de las organizaciones –su “ingeniería institucional”, por así llamarle– desde el punto de vista las oportunidades que este diseño ofrece para dificultar o facilitar comportamientos que atenten contra el buen clima o los resultados colectivos de la empresa. La literatura sobre el poder político destaca el papel central que juegan los diseños institucionales (Powell & Colyvas 2008, Sartori 1999) en la contención de comportamientos nocivos en esta área –que no necesariamente se vinculan al derecho administrativo, sino a limitar la discrecionalidad de quienes ejercen el poder. Ese insight supone que deben revisarse los procesos organizacionales no sólo desde el punto de vista de su eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos, sino también el uso de las atribuciones asociadas a un cargo que implica la gestión de personas. Por ello, se requiere contar con información de calidad sobre las áreas donde el uso discrecionalidad del poder atenta contra el compromiso de los trabajadores con la empresa y, en último término, con la viabilidad de ésta.

Una propuesta de investigación en la línea de la gestión de empresas podría estar relacionada con identificar los factores que influyen en una mejor gestión de los procesos humanos y organizacionales. Es necesario generar indicadores que logren cuantificar los elementos muchas veces considerados como intangibles, y que se relacionan directamente con el desempeño y satisfacción de las personas, creando valor para los agentes internos y externos de las empresas. Los nuevos desafíos del management llaman a analizar los antecedentes y consecuencias de incorporar nuevos modelos de gestión ya que los antiguos paradigmas no han logrado plasmar una lectura adecuada a los tiempos venideros. Las decisiones organizacionales se toman muchas veces intuitivamente por lo que el aporte de la investigación resulta crucial. Uno de ellos por ejemplo, es la gestión del teletrabajo que de acuerdo a lo señalado por Bonilla, Plaza, De Cerquera y Riano-Casallas (2014) no existe un cuerpo de conocimiento suficiente y lo que es más problemático, “interés de los entes gubernamentales en cuanto a la regulación jurídica, legal y la implementación de medidas de seguridad tanto para el teletrabajo en general como para los teletrabajadores que realizan labores específica” (p.48).

Respecto al neomanagement como fomentadora de ambientes poco saludables, existe una prolífica línea de investigación en términos de sus consecuencias sobre las personas. Tanto del punto de vista de las características de personalidad de las jefaturas hasta los factores organizacionales, se ha trabajado el tema del acoso moral o mobbing, lo cual deja en evidencia toda una dinámica de desafíos investigativos. Por ejemplo, sería necesario poder evaluar las competencias emocionales y los factores de riesgo psicosocial y laboral, determinar si existe relación en cuanto a la demanda por alcanzar niveles de complejidad organizacional con factores de riesgo tanto en la gestión como en los trabajadores. La búsqueda de factores que condicionan entornos saludables y minimizan los

factores impulsores de “ambientes tóxicos”, pueden ser visualizadas además como variables de tipo cultural y análisis de las estructuras de poder al interior de los sistemas.

La importancia de los recursos humanos se hace patente, por ejemplo, al considerar aspectos como la calidad en los procesos de gestión, los cuales no dependen tanto de los aspectos técnicos sino más bien de las personas que lo llevan a cabo (Maliqueo y Pincheira, 2007). Así también, cualquier cambio cultural que se quiera realizar dentro de una organización requerirá poner como centro de atención a quienes dan vida a la organización. Por último, la tecnología no podría ser implementada con éxito si quienes la utilizarán no están capacitados para ello. Ejemplos como éstos, hacen visible que tanto la supervivencia y estabilidad de las organizaciones dependen cómo se gestionen los procesos dentro de éstas.

Muchas veces se ha discutido en los círculos académicos, la desvinculación que tiene el investigador (algunas veces denominado básico) que se establece desde la academia y el administrador (que gestiona). La rigurosidad científica es un valor en el quehacer profesional como también el reconocer las limitaciones de ambos desde un punto de vista de mundos separados. La comunicación, el vínculo y puente ineludible, parece ser una arista a considerar permanentemente, donde lo básico y aplicado más que limitaciones ambiguas parece ser elementos críticos en la búsqueda de soluciones a los problemas que nos aquejan como sociedad. Debido al importante rol que cumplen los distintos procesos que ocurren dentro de la organización se han estudiado e investigado diversas variables económicas, psicológicas, y sociales que pueden influir de manera positiva o negativa en el quehacer actual de los cambios mundiales. De aquí el aporte del conocimiento científico aparece crucial ya que los cambios en las estructuras sociales, el quiebre de los antiguos paradigmas en las organizaciones y las demandas cada vez mayores por gestiones eficientes, hacen que el conocimiento científico tenga un valor tanto desde un punto de vista básico como aplicado.

Muchas veces se ha discutido en los círculos académicos la desvinculación que tiene el investigador (algunas veces denominado básico) que se establece desde la academia y el administrador (que gestiona). La rigurosidad científica es un valor en el quehacer profesional como también el reconocer las limitaciones de ambos desde un punto de vista de mundos separados. La necesidad de integrar y ampliar dentro del punto de vista del estudio del comportamiento organizacional, las consecuencias negativas de contextos que se han vuelto disfuncionales, por lo que el aporte de diversas disciplinas parece cruciales para entender de una forma sistémica el devenir actual de éstas. Sólo al visibilizar las vicisitudes del inframundo organizacional y en las fronteras de la praxis del management actual, se puede entender que el cambio organizacional, pasa por desnudar precisamente las raíces de este tipo de comportamiento. Los costos asociados al devenir del sistema actual, crisis de valores y la asimetría de poder presentes en la organización son desafíos prácticos y metodológicos de estudio.

Referencias

- Ashford, S., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: a theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32: 803-829.
- Barrios, S. & Paravic, T. (2006). Promoción de la salud y entorno laboral saludable. *Revista Latinoamericana Enfermagem*. 14(1), 136-141.
- Bloom, N., Kretshmer, T. & van Reenen, J. (2011). Are family-friendly work-place practices a valuable firm resource? *Strategic Management Journal*, 32(4),343–367.
- Bonilla, L., Plaza, D., De Cerquera, G. & Riano-Casallas, M. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Ciencia & Trabajo*. 16(49),38-42.
- Burín, M. (2008) Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75-86.
- Cárdenas, A., Link F., & Stillerman, J.(2012). Introducción. En A. Cárdenas, F. Link & J. Stillerman (Eds.) *¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global* (pp. 17-39). Santiago: Editorial Catalonia.
- Cordera, R. (2014). Más allá de la crisis: al rescate del desarrollo. *Economía UNAM*, 11(31), 3-24.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874.
- De Witte, H. & Naswall, K. (2003).Objective vs subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four european countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24: 149-188.
- Dirección del Trabajo (2011). El mobbing y su tratamiento en la Legislación Laboral. Informe de Actualidad Laboral 2. Recuperado el 08 de agosto de 2014 de http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articles-100418_recurso_1.pdf
- Dirección del Trabajo. (2012). Informe de Resultados séptima encuesta laboral (ENCLA 2011), Santiago.
- Encuesta "Padres del Bicentenario" (2010). Santiago: Opina S.A.
- Faria, A. (2011). Repensando redes estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*. 15 (1), 84-102.
- Friedmann, R. (2012). Demología Organizacionales y saberes vampiros. El lado oscuro de las organizaciones. Un viaje guiado al inframundo organizacional. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*. 10 (16): 89-111.

- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3): 438-448.
- Gutiérrez, J. (2012). Redefinición y tendencias del concepto de estrategia del gerente colombiano. *Estudios Gerenciales*. 28 (122), 153-168.
- Guzmán, M & Acosta; P. (2013). Inteligencia Emocional y gerencia tóxica en los jefes de departamentos académicos, Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná. *Saber, Universidad de Oriente, Venezuela*. Vol. 25 N° 1: 111-117.
- Guzmán, R. & Adriano, A. (2013). Conocimiento, Desarrollo, Economía y Sociedad: Trazos desde la complejidad. *EN-CLAVES del Pensamiento*. VII (14), 123-143.
- Hartley, A. (1998). Organizational commitment and job insecurity in a changing public service organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3): 341-354.
- Jiménez, A., Acevedo, D., Salgado, A. & Moyano, E. (2009). Cultura trabajo-familia y compromiso organizacional en empresa de servicios. *Psicología em estudo*, 14(4), 729-738.
- Keene, J. & Reynolds, J. (2005). The job costs of family demands. Gender differences in integrative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*. 26(3), 275-299.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L., Kaskubar, D. (2008). Families and Elder Care in the Twenty-First Century. *Academy of Management Annals*. 2 (1), 305-349.
- Kossek, E., Baltes, B., Matthews, R. (2011). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Industrial & Organizational Psychology*. 4 (3), 352-369.
- Kossek, E., Ruderman, M., Braddy, P. & Hannum, K. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*., 81, 112-128.
- Linstead, S., Marechal, G. & Griffin, R. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2) 165–188.
- Losoncz, I. & Bortolotto, N. (2009). Work-life balance: The experiences of Australian working mothers. *Journal of Family Studies*, 15(2), 122–138.
- Luk D., Shaffer M. (2005). Work Hours and Work-Family Conflict: The Double-edged Sword of Involvement in Work and Family. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 78 (4), 489-508.
- Maliqueo, C. & Pincheira, C. (2007). El impacto de los recursos humanos en la gestión de la calidad en ENAEX. *Capital Humano*, (7), 16-22.

- Marín, M., Infante, E. & Rivero, M. (2002). Presiones internas del ámbito laboral y/o familiar como antecedentes del conflicto trabajo- familia. *Revista de Psicología Social*, 17(1), 103- 112.
- Marqués, T., Galende, J. & Cruz, P. (2006). La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores. Documento de trabajo. Recuperado el 06 de Abril de 2012 de http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_06.pdf.
- Moreno-Jiménez, B, Garrosa, E., Galindo, C., San Julián, L., Rodríguez, R., Morante, M. E., & Losada, M. M. (2002). *Mobbing Manual*. Transportes y comunicaciones de la Comunidad de Madrid. Madrid: UGT.
- Observatorio de Riesgos Psicosociales UGT (2010). Anuario internacional sobre prevención de riesgos psicosociales y calidad de vida en el trabajo. Regulación de los Riesgos Psicosociales en la Sociedad Global: Una perspectiva comparada entre Europa y América. Madrid: Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC Recuperado el 20 de mayo de 2012 de <http://www.ugt.es/saludlaboral/observatorio/publicaciones/anuarios/anuario2010.pdf>
- Olmedo, E. (2012). The future of leadership: the new complex leader's skills. *Academic Research Journal*, 1 (1), 79-90.
- Parker, C., Baltes, B., Young, S., Huff, J., Altmann, R., Lacost, H., & Roberts, J. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Patlán Pérez, J., Navarrete Zorrilla, D. M. & García Velázquez, M. d. R. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 9(34) 71-86.
- Pino, R. & Pino, M. (s/f). El neomanagement y el neomanager: Nuevo modelo de liderazgo "sacrificial" del canibalismo humanorganizacional del siglo XXI. Extraído el 05 de mayo de 2014, desde: http://www.uacya.uan.edu.mx/VI_CIAO/ponencias/5_debates/5_5.pdf.
- Piñuel, I. (2004). *Neomanagement. Jefes Tóxicos y sus víctimas*. Editorial Aguilar,
- Piñuel I. (2008). *Mi jefe es un psicópata. Por qué la gente normal se vuelve perversa al alcanzar el poder*. Alienta Editorial. Barcelona. España. pp. 97, 98.
- Powell, W., & Colyvas, J. (2008). New institutionalism. En S. Clegg, & J. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organization studies* (pp. 976-980). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Desarrollo Humano en Chile: Género, los desafíos de la Igualdad*. Santiago de Chile. PNUD.

- Rau, T. (2012). Flexibilidad de la jornada laboral en Chile: una tarea pendiente. *Temas de la agenda pública*, 7(50), 1-12.
- Reisel, W. & Banai, M. (2002). Job insecurity revisited: reformulating with affect. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 4(1): 87-90.
- Rojas, M. (2011). Más allá del ingreso: progreso y bienestar subjetivo. En: M. Rojas (Coord.), *La medición del progreso y del bienestar. Propuestas desde América Latina* (pp. 29-39). Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC México.
- Romero, A. & Vera, M. (2003). Los villanos de la globalización. *Revista Tendencias*. 4(1), 107-124.
- Romero, E. (2012). John Wayne y la República del trabajo: reconfiguración de la identidad laboral en el Chile neoliberal. En A. Cárdenas, F. Link & J. Stillerman (Eds.). *¿Qué significa el trabajo hoy? Cambios y continuidades en una sociedad global* (pp. 267-280). Santiago: Editorial Catalonia.
- Salcedo, A. (2007). Crítica de la Gestión Pura: el reto del Neomanagement. *Capital Humano*, n° 2007, 36-44.
- Sartori, G. (1999). La ingeniería constitucional y sus límites. *Teoría y realidad constitucional* 3 (1), 79-87.
- Shimazu, A.; Bakker, A. & Demerouti, E. (2009). How job demands affect an intimate partner: a test of the spillover-crossover model in Japan. *Journal of Occupational Health*. 51, 239-248
- Soberanes, L. & De la Fuente, A. (2009) El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional* 5(9), 180-194.
- Solvas, T. & Martínez Costa, C. (2012). La Cultura Organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Vigo.
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/familia en interacción y conciliación trabajo/familia. *Lan Harremanak*, 18 (1), 17-41.
- Van Der Lippe, T. (2007). Dutch workers and time pressures: household and work place. *Work, Employment and Society*, 21(4), 693-711.
- Virtanen, M., Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Ferrie, J. E., & Kivimäki, M. (2012). Overtime Work as a Predictor of Major Depressive Episode: A 5-Year Follow-Up of the Whitehall II Study. *PLoS ONE* 7(1): e30719. doi: 10.1371/journal.pone.0030719.