



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

**LA ACTITUD DEL GERENTE ANTE LA EXISTENCIA DE EMPLEADOS
TOXICOS**

Dra. Misleida Coromoto, Nava Chirinos

misleida@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”

Lic .Maria Francisca, Nava de Guere

marucha2458@hotmail.com

Unidad Educativa Adventista Libertador

Dr. Angel Alberto, Nava Chirinos

angelnavach66@hotmail.com

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”

MS.c Roland Antonio, Nava Chirinos

rolandnava63@hotmail.co

Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”

Dr. Ricardo José Guere Nava

ricardoj_2207@hotmail.com

Investigador Independiente

Manuel Alejandro Nava Ollarves

manuelnava_14@hotmail.com

Estudiante de Medicina

Universidad del Zulia

María Gabriela Nava Porto

maga_0612@hotmail.com

Estudiante de Psicología

Universidad Rafael Urdaneta

MS.c. Jackeline Canelones Briceño

j.canelones@hotmail.com

Liceo Bolivariano Rafael María Urrecheaga.

Resumen:



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

La presente investigación, permitió identificar la actitud de los gerentes en las empresas privadas ante el descubrimiento de la existencia de empleados tóxicos dentro de la organización a la cual pertenece y donde tienen la responsabilidad de conducirla con efectividad, considerando la investigación de Tipo descriptiva con diseño no experimental de campo, constituida con una población de 52 gerentes de empresas privadas, para la recolección de información de diseño un cuestionario dirigido a la población objeto de estudio, la tabulación de los resultados permitió concluir que: Los Gerentes asumieron una actitud objetiva y responsable al manifestar que: desconocían el significado del término empleados tóxicos. Producto del desconocimiento no tienen ni la menor idea de cómo identificarlos, ni mucho menos de cómo abordar el problema. Los gerentes no pudieron determinar con total precisión si poseen dentro de sus supervisados empleados tóxicos, lo que dio pie a la generación de algunas recomendaciones, tales como, Se le debe dar a cada empleado su valor tanto como ser humano y como miembro de la organización, por contribuir al desarrollo y permanencia de la misma.

Palabras Claves: Actitud, Gerencia, Empleados Tóxicos

Abstract

This research allowed us to identify toxic attitude of managers in private companies before the discovery of the existence of employees within the organisation to which belongs and where have the responsibility to lead it effectively, whereas the research of descriptive type field non-experimental design, incorporated with a population of 52 managers of private companies in order to collect design information a questionnaire addressed to the population under study, the tabulation of the results concluded that: the managers took an objective and responsible attitude to say that: toxic employees were unaware of the meaning of the term. Product of ignorance do not have the slightest idea of how to identify them, or much less how to deal with the problem. The Manager could not be determined with total precision if they have within their supervised employees toxic, which gave rise to the creation of some recommendations, such as, should be given to each employee its value both as a human being and as a member of the Organization, to contribute to the development and retention of the same.

Key words: Attitude, management, toxic employees

Introducción.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Constantemente los gerentes se enfrentan a diversidad de circunstancias dentro del ámbito organizacional que amerita que estos asuman una actitud que les permitan salir airoso ante la situación que está enfrentando, en especial si se encuentra relacionado directamente el capital intelectual con el cual cuenta para desarrollar con éxito sus actividades, por considerar que el capital intelectual es el recurso más valioso con el cual cuenta cualquier organización independientemente de las funciones que estas realicen en el ámbito empresarial.

Los gerentes como responsables de conducir los destinos empresariales deben estar atentos a todos los acontecimientos que surgen dentro y fuera de los espacios organizacionales, con la intención de mantenerse al día en lo que se refiere, a las nuevas tendencias gerenciales, tecnología, nuevas formas de comunicación, así como de los aspectos que involucren el cumplimiento de las actividades previstas, para poder determinar en el caso que exista distorsión, que lo está ocasionando, y asumir así, actitudes que favorezcan tanto a la organización como a los empleados, en especial si se tienen empleados con características especiales, que pudiesen ser objeto de dilatación a la hora de enfrentar algún problema, considerando que estos pudiesen ser los denominados empleados tóxicos, que pueden estar presentes en cualquier tipo de organización.

Empleado Tóxicos

Según los investigadores (2013), los empleados tóxicos son aquellos que presentan características muy particulares, que resaltan a diferencia de otros empleados, que puedan ser homólogos en cuanto a profesión o al cumplimiento de funciones o actividades dentro de la organización, e incluso si se comparan con el resto de sus compañeros, por presentar características o actitudes que tienden a confundir



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

entre si son buenos o malos empleados, entre las que resaltan que por lo general que: son profesionales éxitos, pero inaguantables en lo personal, encontrándose presentes en cualquier tipo de organización, en muchos casos sin ser catalogados como empleados tóxicos, por el desconocimiento de la existencia de los mismos.

Para Germán, R. (2013), **Un empleado tóxico** “es aquel que ejerce una influencia negativa sobre los equipos de trabajo y cuyo desempeño es perjudicial para los intereses de la organización. Puede causar problemas de clima laboral, aprovechando nuestras posibles deficiencias en materia de gestión de equipos, por lo que es importante **detectar y controlar el problema**”.

Las definiciones anteriores permiten inferir que en toda organización se encuentran empleados, bueno, malos y regulares, e incluso existen los que son catalogados como eminencias y hasta se llegan a ganar el respecto de sus compañeros de trabajo, no sabiendo que estos pueden ser empleados tóxicos no identificados, que entorpecen el clima organizacional, retardan el cumplimiento de los objetivos empresariales, también suelen generar una imagen corporativa no acorde por las actitudes que estos asume tanto para los cliente internos como externos.

Así como existen empleados tóxicos que son eminencias en el trabajo, identificados con la organización, existen también bien; los que son especialistas en perder el tiempo y en hacérselo perder a sus compañeros.

Resultando imperioso que los gerentes, aprendan a identificar a este tipo de empleados, donde la objetividad jugara un papel fundamental, así como la percepción que tenga cada gerente o jefe de sus empleados, lo que les permitirá asumir la postura más adecuada, la cual reflejara en sus actitudes, para intentar identificar cuáles son las potencialidades de cada empleados, así como cuál o



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

cuáles son los atributos de cada uno de ellos, y si estos están a favor o en contra del normal desarrollo de las actividades organizacionales.

Los Gerentes y sus Actitudes.

Las actitudes que asumen los gerentes son variadas, las cuales en la mayor de las ocasiones dependen de una diversidad de situaciones, que afloran en el seno organizacional, razón por la cual deben desarrollar actitudes acordes a cada una ellas entre las que destacan.

- La flexibilidad.
- Asumir los Cambios.
- La objetividad.
- La empatía.

Actitudes estas que debe acompañar o soportar con la habilidad que deben desarrollar para aprender a identificar sus emociones y las de sus compañeros de equipo, ya que al conjugar las actitudes con la habilidad, podrá identificar cuáles son los empleados tóxicos que se encuentran bajo su responsabilidad y contribuir con otras gerencias a identificar los que se encuentran en otras áreas o departamentos de la organización.

Así como existen actitudes positivas, por parte de los gerentes que favorecen notablemente a la organizacional, cabe resaltar que este también a un cuando sea a lo muy interno, haciendo todo lo imposible por no demostrarlo, estos también asumen actitudes temerosas, al detectar que el o los empleados tóxicos, son aquellos que representan un activo de gran valor, además de fundamental para la organización, por ser estos poseedores de gran cantidad de información, ser excelentes negociantes, unos muy buenos relacionistas públicos tanto a lo interno como a lo externo de la organización, sin dejar de contar que son personal de



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

confianza desde hace mucho tiempo, por lo que lo más probable es que manejen información de relevancia para la organización, pudiendo ser esta hasta confidencial, por lo que resulta difícil tomar la decisión de prescindir de sus servicios.

Todos estos aspectos dificultan la posibilidad de que los gerentes asuman una actitud objetiva, ante la eminente realidad de la existencia de empleados tóxicos, no solo dentro de la organización sino que se encuentran bajo su responsabilidad, así mismo su acostumbrada forma de actuar y la actitud asumida ante cualquier circunstancia, no es la acostumbra producto del conocimiento que ya este posee de la existencia de empleados con las características de tóxicos, pudiendo afirmar que es una actitud desorientada, confusa hasta insegura.

Al respecto Iglesias I., (2013), expone que en la mayor parte de las ocasiones, la empresa ha preferido "**sacrificar otras piezas**" antes que prescindir de esa persona. Continúa manifestando que existen básicamente varias razones:

- Los trabajadores tóxicos solían ser personas muy allegadas a la Dirección General y que durante varios años habían sido un gran apoyo para ésta; es decir, se habían **ganado la confianza** a fuerza de trabajar durante muchos años y de obtener resultados excelentes.
- Por lo general, suelen ser personas con **gran poder de influencia** entre sus colaboradores y compañeros, influencia que han ganado con los años y gracias a una gran capacidad de establecer relaciones.
- Disponen de acceso a **información confidencial** y además poseen capacidad para obtener información de manera informal. Manejan de manera acertada todo



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

el circuito de relaciones informales en la empresa, de tal manera que suelen tener un mapa bastante acertado de lo que pasa dentro de la organización.

El que hacer del Gerente ante tal Descubrimiento

Al percatarse de la existencia de este tipo de empleados dentro de la organización estos deberán acoplar sus actitudes a la realidad existen, al igual que se verán en la obligación de hacer un eficiente uso de sus aptitudes, para lograr el abordaje adecuado de la situación a la que se enfrenta, que por lo general es poco común, por el desconocimiento de la gran mayoría de los gerentes de la existencia de este tipo de empleados, a los cuales no se encuentra exenta ningún tipo de organización, ya que ellos se encuentran esparcidos a lo largo y ancho de cualquier organización, sea pública o privada, de producción o de servicios, grande o pequeña, no existen distinción alguna que pueda evitar el desarrollo de este tipo de empleados dentro de cualquiera de ellas.

Por todo lo anteriormente expuesto el gerente debe asumir un quehacer diferente, al acostumbrado, considerando la posibilidad de establecer una relación más coordinada con el personal bajo su responsabilidad, entre las que destacan alternativas tales como:

- Mayor comunicación
- Replantearse una nueva forma de relacionar con sus supervisados
- Ser carismático
- Simpático
- Divertido

(en el buen sentido de la palabra)



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- Preocupado de los aspectos personales y laborales de sus supervisados
- Accesible
- Aprender a valorar su personal y hacérselo saber
- Identificarse con ellos
- Ser colaborativo
- Convertirse en su aliado
- Ser un experto motivador
- Convertirse en un creativo por excelencia
- Establecer el compartir (como clave para el éxito y logra minimizar el desarrollo de empleados tóxicos).

En la medida en que los gerentes asuma estas alternativas en su quehacer cotidiano lograra que los empleados se desarrollen exitosamente, se identifiquen con la organización, además de que se comprometen con ellas, se consideran parte de la mismas, y lo más importante se sentirán valorados. Siendo este ultimo la clave para minimizar significativamente la generación de empleados tóxicos, ya que para cualquier empleados es de suma importancia a título personal sentirse valorado por la organización a la cual le dedica la mayor parte de su tiempo.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Resulta imprescindible también que los gerentes continúen alimentando su quehacer diario dentro de la organización, estos deben preocuparse porque se implemente paquetes de incentivos en los cuales el dinero no sea la única forma de incentivar o motivar, ya que por lo general este dura muy poco, siendo en este aspecto donde las habilidades creativas del gerente jugara un papel fundamente, sin obviar su poder de convencimiento ante las instancias superiores para lograrlo.

Población.

Según Arias (2006:81), la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Para efectos de la presente investigación se tomaron en consideración gerentes de organizaciones privadas, en las aéreas de Producción, y en la Gerencia de Recursos Humanos, se consultaron 26 empresas para un tal de 52 gerentes, lo que permitió conformar el cuadro poblacional, quedando estructurado de la siguiente manera:

Cuadro No.1
Caracterización de la Población

Tipo de Organización	Cantidad de Organizaciones	Gerentes de Recursos Humanos	Gerentes de Producción	Total Gerentes
Confección de Ropa	05	05	05	10
Panadería	07	07	07	14
Taller de Latonería y Pintura	04	04	04	08
Talleres de Mecánica Automotriz	03	03	03	06
Salones de Belleza	02	02	02	04
Fabrica de Bolsas Plásticas	01	01	01	02



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Empresa de Catering	02	02	02	04
Distribuidora de Productos Químicos	02	02	02	04
Total	26	26	26	52

Fuente: Gerencia de Recurso Humanos de cada organización

Instrumento de Recolección de Información.

Con la finalidad de obtener información de relevancia, se diseñó un cuestionario que se aplicó a los 52 gerentes que integraron la población objeto de estudio, por considerar que el cuestionario según Hernández y otros (2008: 310), es el “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. La información recolectada fue tabulada haciendo uso de la estadística descriptiva.

Tipo y Diseño de la Investigación.

Considerada de tipo descriptiva, con diseño no experimental de campo de acuerdo a los planteamiento de Hernández y otros (2008).

Conclusiones:

Los Gerentes asumieron una actitud objetiva y responsable al manifestar que:

- La mayoría de los ellos desconocían el significado del término empleados tóxicos.
- Producto del desconocimiento no tienen ni la menor idea de cómo identificarlos, ni mucho menos de cómo abordar el problema.



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

- Los gerentes no pudieron determinar con total precisión si poseen dentro de sus supervisados empleados tóxicos.

Así mismo se pudo concluir que:

La falta de reconocimiento por parte de los gerentes hacia los empleados es la principal causa de la generación de estos empleados (tóxicos) dentro de las organizaciones.

La generación de empleados tóxicos es producto de la carencia de los empleados por sentirse valorados dentro de la organización.

La designación o existencia de mujeres como jefe son causal de la generación de empleados tóxicos, reflejándose con mayor énfasis en los empleados del sexo masculino por no aceptar ser conducidos o dirigidos por el sexo débil.

Recomendaciones:

Para evitar la presencia de empleados tóxicos en las entrañas organizacionales es importante que estos se sientan valorados. Por lo que se requiere que:

Se le debe dar a cada empleado su valor tanto como ser humano y como miembro de la organización, por contribuir al desarrollo y permanencia de la misma.

Resulta imprescindible instaurar un clima laboral adecuado que favorezca el desarrollo de los empleados, para evitar la generación de empleados tóxicos.

Los gerentes requieren documentarse sobre el término de empleados tóxicos, para evitar que los empleados brillantes y comprometidos con la empresa se conviertan en tóxicos, por la sentida carencia de ser valorados dentro de la organización



“CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN 2014”

Multidisciplinario

10 y 11 de abril de 2014, Cortazar, Guanajuato, México

ISBN: 978-607-95635

Las organizaciones deben poseer dentro de sus políticas de bienestar laboral un paquete motivacional en el cual se deben incluir aspectos como: recreación, reconocimientos por la labor cumplida por escrito y con el otorgamiento de alguna distinción, entre otros y que no sea solo el dinero la única y exclusiva forma de motivarlos, o reconocerles su meritos laborales.

Bibliografía.

Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación, Quinta Edición, Caracas-Venezuela, Editorial Episteme C.A.

Germán R. (2013), Cómo detectar a un empleado tóxico, Consultado el 13/01/2013, Disponible en <http://www.bbvacontuempresa.es/actualidad/gesti%C3%B3n-de-equipos/c%C3%B3mo-detectar-un-empleado-t%C3%B3xico>

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2008). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México D.F. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Iglesias I. (2013), Ponga un Empleado Toxico en su Empresa y se Volverá Imprescindible, disponible en: <http://descubriendotalento.wordpress.com/>, consultado 25/03/2013.