

# *El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano*

Dra. Juana Patlán Pérez

Facultad de Psicología

Universidad Nacional Autónoma de México

E-mail: [patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com) / [juanitapatlan@prodigy.net.mx](mailto:juanitapatlan@prodigy.net.mx)

Mtra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla

E-mail: [doloresm\\_9@hotmail.com](mailto:doloresm_9@hotmail.com)

Mtra. María del Rosario García Velázquez

E-mail: [rosy\\_gave@hotmail.com](mailto:rosy_gave@hotmail.com)

Instituto de Ciencias Económico-Administrativas

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[Recibido: Mayo 14, 2010. Aceptado: Agosto 23, 2010](#)

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito determinar qué es el lado oscuro de las organizaciones y analizar cuáles son los efectos negativos que producen las organizaciones en el factor humano. Para tal propósito se efectuó una revisión a la literatura. El análisis de los efectos negativos que producen las organizaciones se realiza desde una perspectiva sistémica que sustenta que dichos 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. En el presente trabajo se determinan los efectos negativos que producen las organizaciones considerando los factores del contexto organizacional y los factores del trabajo/diseño del puesto desde un enfoque sistémico a partir del cual existen insumos (capacitación, entrenamiento, recursos, métodos de trabajo, dirección, etc.) y resultados tanto positivos (satisfacción laboral, motivación, productividad) como negativos (*burnout*, acoso laboral, alienación, entre otros). El lado oscuro de las organizaciones es una perspectiva emergente que requiere de mayores investigaciones, propuestas, estrategias y recomendaciones que permitan reconvertir los efectos negativos de las organizaciones en positivos.

*Palabras clave: el lado oscuro, organizaciones, factor humano, efectos negativos.*

## The Dark Side of Organizations: Negative Effects over the Human Factor

### Abstract

This paper aims to determine what is the dark side of organizations and analyze what are the negative effects produced by them to the workers and employees. We conducted a literature review for this purpose. The analysis of the negative effects produced by the organizations is done from a systemic perspective holding that these effects range from causing effects from work accidents and occupational diseases, to produce effects on occupational health and generate worker negative reactions or responses. This paper identifies the negative effects produced by organizations including organizational factors, work and job design factors from a systemic perspective considering its inputs (e.g.,

training, resources, work methods, management) both positive (e.g., job satisfaction, motivation, productivity) and negative (e.g., burnout, bullying, alienation). The dark side of organizations is an emerging view that requires further research, proposals, strategies and recommendations that allow transforming the negative effects of organizations into positive ones.

*Keywords: dark side, organizations, human factor, negative effects.*

## I. Introducción

El estudio de las organizaciones y los efectos que provocan en el factor humano que trabaja en ellas, además de ser una temática emergente y un problema frecuente en las organizaciones, es una problemática poco abordada que requiere no sólo de investigaciones sino también de propuestas y recomendaciones para que tanto las organizaciones como los trabajadores logren un equilibrio obteniendo resultados y beneficios favorables para ambos.

Las organizaciones producen efectos negativos, no sólo al ambiente a través de contaminantes sino también hacia los trabajadores como resultado de múltiples factores. El presente trabajo se realizó con el propósito de delinear y conceptualizar qué es el lado oscuro de las organizaciones y cuáles son los efectos que producen en el factor humano. Para tal propósito se efectuó una revisión a la literatura a fin de analizar cómo ha sido estudiado el lado oscuro de las organizaciones. Investigaciones previas indican que, además de ser una temática poco abordada, existen principalmente estudios del lado oscuro de las organizaciones, del comportamiento organizacional y del contexto externo en el que se inscribe la organización.

- En el lado oscuro de las organizaciones destacan los estudios del lado oscuro de las empresas multinacionales, [1] del conocimiento, [2] de la identidad organizacional, [3] de la flexibilidad de los negocios, [4] del marketing y el comportamiento del consumidor, [5] de la toma de decisiones, [6] y del riesgo. [7] Destacan, además, los estudios realizados por Vaughan [8] y Abel [9] bajo una perspectiva sociológica, así como el estudio que enfatiza el lado oscuro de la dominación efectuado por Türk [10] en su crítica de economía política a la organización. Entre otros estudios se incluyen el realizado por O'Toole y Meier [11] al lado oscuro de la administración pública en redes.
- En el lado oscuro del comportamiento organizacional destacan estudios realizados en torno al lado oscuro del liderazgo, [12-16] de la personalidad, [17-18] del espíritu emprendedor, [19-21] del emprendedor, [22] del éxito de los CEO, [23] de la evaluación a ejecutivos [24] y de la comunicación interpersonal. [25] En este rubro destaca también la obra realizada por Griffin y O'Learly-Kelly, [26] en torno al lado oscuro del comportamiento organizacional; su libro se enfoca a las causas, procesos y consecuencias de comportamientos que tienen un efecto negativo para la organización y las personas que en ellas trabajan. Otra obra interesante se refiere al estudio del lado oscuro del poder realizado por Hirshleifer, [27] quien integra un conjunto de *papers* y realiza un exhaustivo análisis de las causas, consecuencias y conductas del conflicto.
- Del entorno organizacional destacan los estudios del lado oscuro de la globalización [28-29] y del desarrollo económico. [30]

Existe otro grupo de estudios no explícitamente centrados al estudio del lado oscuro de las organizaciones, sin embargo, están dirigidos al estudio y análisis de aspectos y características negativas de las organizaciones y/o del comportamiento organizacional. En este grupo se ubican, por ejemplo, los estudios de la organización neurótica de Miller, [31] el estudio del fracaso organizacional realizado por Shrivastava [32] y el estudio de obstáculos organizacionales. [33] Burrell, [34] por su parte, hace un esfuerzo por incorporar la teoría radical de la organización a través de lo que denomina *Retro-*

*organizational Theory* en su libro denominado *Pandemonium* a fin de explicar el lado oscuro de las organizaciones. Otras problemáticas investigadas se refieren al estudio del efecto anti-humanos y de las irracionalidades de la burocracia, [35] las consecuencias anti-sociales de la tecnología y comportamientos no éticos en las organizaciones, entre otros.

En la revisión efectuada a la literatura se identificaron dos ejes importantes de estudio: a) el lado oscuro de las organizaciones, y b) el lado oscuro del comportamiento organizacional. El primero es atribuible a la organización como tal y a las consecuencias negativas que de ella surgen o se derivan. El segundo eje se refiere al tipo de comportamientos, principalmente de los miembros de una organización (generalmente de tipo negativo o dirigido negativamente hacia la organización). Cabe señalar que en el presente artículo se hace referencia específica al lado oscuro de las organizaciones y, en particular, a los efectos negativos que producen las organizaciones en el factor humano.

El lado oscuro de las organizaciones es un tema recientemente abordado y tiene carácter integrador de múltiples temáticas y problemáticas organizacionales estudiadas previamente en forma separada (*v.gr.*, conflicto en las organizaciones, corrupción, fraude, abuso de poder, intimidación, extorsión, discriminación, desinformación, vigilancia, comportamientos no éticos y cultura organizacional disfuncional). De acuerdo con Vaughan [8] existe un amplio número de investigaciones previas, empero el lado oscuro de las organizaciones es un campo emergente que no se ha integrado como campo de estudio, dando origen a un campo fructífero para la investigación con una amplia importancia para las organizaciones y para la sociedad. Por su parte, el lado oscuro del comportamiento humano no es un tema abordado recientemente. Por ejemplo, Fromm [36] ha estudiado ampliamente la agresión y destructividad humana en términos de agresión benigna (*v.gr.*, pseudoagresión y agresión defensiva) y agresión maligna (*v.gr.*, destructividad aparente, vengativa y de éxtasis), así como sus efectos en las organizaciones y en la sociedad. Autores como Griffin y O'Leary-Kelly [26] ofrecen una perspectiva integradora del lado oscuro del comportamiento organizacional importante de analizar. Estos autores realizan una clasificación a partir de los costos (directos e indirectos) que provoca el comportamiento organizacional.

Ciertamente, en el ámbito de la administración y las organizaciones se tiene la tendencia de estudiar aspectos o comportamientos positivos, más que negativos. Por ejemplo, la motivación, la comunicación, la satisfacción laboral, la cultura organizacional principalmente es estudiada desde una visión positiva, no precisamente desde una perspectiva negativa. En el caso de las temáticas y problemáticas inherentes al lado oscuro de las organizaciones, muchas de éstas, sin lugar a dudas, son evidentes y representan resultados organizacionales negativos que requieren de su análisis para lograr comprender aún más lo que ocurre en las organizaciones y, quizás, identificar posibles soluciones para evitar resultados negativos de las mismas. Es por ello que el presente trabajo tiene como propósitos fundamentales iniciar el estudio y el análisis del lado oscuro de las organizaciones, principalmente el estudio de los efectos negativos provocados a partir de ellas con repercusión directa e indirecta en el factor humano. Al respecto surge una interrogante obligada de realizarse ¿por qué es importante en la actualidad el estudio del lado oscuro de las organizaciones y de sus efectos en los trabajadores?

- Hoy en día existe una diversidad de organizaciones, las que aprovechan y desarrollan tanto el potencial como el talento humanos de sus miembros; y, aquellas que, dados sus propósitos y disponibilidad de recursos, se ven en el imperativo de aprovechar al máximo el factor humano para el logro de sus principales fines (eminentemente de tipo económico).
- De igual forma, los individuos económicamente activos están vinculados a una organización. Es de destacar que existen tanto organizaciones que aprovechan y desarrollan el potencial humano de sus miembros, como aquellas organizaciones

que únicamente aprovechan al máximo el potencial del factor humano para el logro de sus fines principales, en general de tipo eminentemente económico (ventas, utilidades, rentabilidad). En este tenor de ideas, existe una multiplicidad de resultados positivos y negativos en torno a las organizaciones, tanto los efectos dirigidos a los individuos o miembros de una organización, como los efectos dirigidos a la sociedad y el entorno.

Existe, por tanto, una necesidad evidente de contribuir continuamente a favorecer el crecimiento y desarrollo del factor humano en el trabajo, y de identificar aquello que lo limita o lo obstaculiza; por esa razón, el presente estudio pretende ser una aportación para la integración, estudio y análisis de los efectos negativos que provocan las organizaciones en el factor humano, a partir de una perspectiva sistémica que permita delinear dichos efectos. El presente trabajo se integra de un primer apartado dedicado a precisar qué es el lado oscuro de las organizaciones; enseguida, se hace referencia a algunos antecedentes que hacen mención a los efectos negativos provocados por las organizaciones hacia sus miembros; posteriormente, se presenta una perspectiva sistémica de los efectos negativos que provocan las organizaciones en los trabajadores a partir de factores del contexto organizacional y de factores del contexto del trabajo y del puesto de trabajo. Finalmente, se presentan las conclusiones generadas del estudio realizado.

## II. ¿Qué es el lado oscuro de las organizaciones?

Para Vaughan [8] el lado oscuro de las organizaciones se enfoca hacia un tipo de desviación organizacional definida como los eventos, actividades o circunstancias que ocurren en y/o son producidos por organizaciones formales, que se desvían de sus objetivos formales y estándares normativos o expectativas, produciendo un comportamiento sub óptimo o por debajo del esperado como consecuencia de una desviación organizacional.

El lado oscuro de la organización se refiere a aspectos negativos, antisociales y antihumanos de una cierta dimensión organizacional. [3] También, el lado oscuro de las organizaciones se conceptualiza como el lado oscuro de la vida organizacional cuando se le relaciona con problemáticas de lucha de poder, conspiraciones y agendas ocultas. [37]

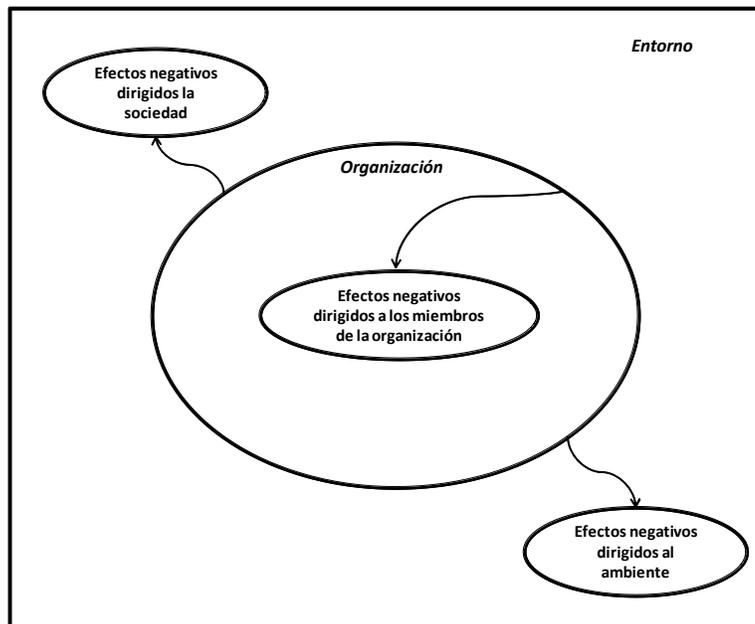


Fig. 1. Efectos negativos de las organizaciones. [39]

Otros autores se refieren tanto al lado oscuro de las organizaciones como a los comportamientos colectivos e individuales que interfieren en los fines de la organización. De acuerdo con Gray [38] todas las organizaciones tienen problemas asociados a una combinación de comportamientos colectivos y a la disposición psicológica de los individuos para desempeñar su trabajo. Según este autor, todas las organizaciones poseen su propia patología, la cual puede ser disfuncional o no. Los estudios e investigaciones del lado oscuro de las organizaciones, del comportamiento organizacional o de elementos de las organizaciones, visualizan el efecto negativo en términos de efectividad organizacional, efectividad individual o comportamiento ético. [3]

El lado oscuro de las organizaciones se define como el conjunto de efectos negativos que surgen o son propiciados en o por las organizaciones o a partir de ellas. [39] Efectos que van dirigidos a los individuos o miembros de las organizaciones, la sociedad y el ambiente (figura 1).

En esta definición se pretenden incorporar no sólo eventos o actividades sino también todos aquellos efectos o consecuencias como resultado de la presencia y desempeño de una organización en un contexto social, económico, político y cultural determinado. Los tipos de efectos a que se hace referencia y que se mencionan a continuación se han clasificado a partir de los entes a quienes van dirigidos o encaminados los efectos negativos de una organización, es decir, los miembros de la organización, la sociedad y el entorno:

- **Efectos negativos dirigidos a los individuos o miembros de la organización.** Se refiere al conjunto de efectos negativos provocados a partir de: a) la estructura y diseño organizacional, b) el trabajo y el diseño de puestos (*v.gr.*, mecanización, rutinización, síndrome de *burnout*, rotación, ausentismo, estrés, errores, accidentes y riesgos de trabajo, bajo desempeño laboral, insatisfacción laboral y baja motivación), b) la dirección, ejercicio y abuso de poder (*v.gr.*, acoso laboral [*mobbing*, *bullying*], hostigamiento sexual, discriminación, autoritarismo, inadecuado clima laboral, baja moral en el trabajador) y c) la actividad que se desempeña (*v.gr.* robos y destrucción de bienes y propiedades de la empresa, corrupción, fraudes, robos de propiedad intelectual y violación de contratos de confidencialidad).
- **Efectos negativos dirigidos a la sociedad.** En este rubro se incluyen todos aquellos efectos que tienen influencia directa con clientes externos, como por ejemplo: clientes y consumidores de productos y servicios, proveedores, acreedores, etc. Algunos efectos negativos considerados en este rubro se refieren a productos y servicios que se ofrecen al cliente y que no cumplen con los requisitos de calidad, diseño, contenido y otros aspectos, según sus especificaciones, lo que hace referencia a la falta de honestidad de empresas; actividades fraudulentas con proveedores o acreedores, incumplimiento de contratos con proveedores y actividades fraudulentas que perjudican a terceros, entre otros.
- **Efectos negativos dirigidos al entorno o ambiente.** En este rubro se incorporan principalmente todas aquellas emisiones, desechos o contaminantes que se eliminan o vierten al entorno, además de toda influencia que tenga la organización al medio o entorno natural en el que se desempeña. Se incluyen aspectos de contaminación de aguas residuales, desechos, olores, etcétera, al entorno. De igual forma se incluyen actividades que dañen a la fauna y flora y que pongan en peligro la vida humana.

### III. Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano: antecedentes

Los efectos negativos que producen las organizaciones en los trabajadores es un problema que prevalece desde que las organizaciones intensificaron su presencia,

estructura y tamaño para producir bienes y servicios, presentándose formalmente los primeros antecedentes a partir de la revolución industrial. Un antecedente de importancia para el estudio de los efectos negativos en el factor humano provocados o producidos a partir de la propia organización, lo constituye el Taylorismo. Los principios de la administración científica formulados por Taylor [40] fueron enfocados a reducir la pérdida, el desperdicio o el despilfarro que ocurría a finales del siglo XIX en empresas, por ejemplo de EUA e Inglaterra. Las principales premisas de Taylor consistieron en: [35] a) el comportamiento humano en la empresa es la base del derroche existente (derroche de cosas materiales, movimientos torpes, ineficaces o mal dirigidos de los hombres, e ineficiencia del trabajo humano); b) los motivos de la ineficiencia radican en trabajar menos de lo posible, trabajar lentamente con todo propósito de manera que no se llegue a hacer casi todo el trabajo (señalado por Taylor como el peor mal que aflige a los trabajadores en EUA e Inglaterra); c) el desperdicio en la industria estaba ligado básicamente a lo que Taylor denominaba como “holgazanería” o simulación del trabajo. En torno a dicha problemática, Taylor formuló un cuestionamiento central ¿a qué se debería la sistemática tendencia a trabajar menos de lo posible atribuida a los obreros? Al respecto, Taylor argumenta tres tipos de razones: razones originadas en la naturaleza del obrero (por instinto, por una tendencia natural a no apurarse o también denominada simulación natural del trabajo y por ideas y razonamientos confusos provenientes de las relaciones con otros trabajadores), razones originadas en la empresa (ineficientes métodos de trabajo) y razones de tipo global.

Algunas propuestas técnicas implementadas por Taylor en diversas organizaciones se dirigieron a obtener el máximo rendimiento y productividad del trabajador, pasando muy por encima de su potencial, naturaleza humana y valores. Algunos ejemplos de las prácticas implementadas por Taylor son las siguientes: [35]

- División de la fábrica en dos sectores: el sector programador (encargado de delimitar hasta el último detalle las características del trabajo, las normas, las rutas y cada uno de los elementos de la tarea) y el sector ejecutor (encargado de llevar a la práctica sin ninguna desviación las instrucciones elaboradas por los que programan). La selección de personal separa a los individuos destinados a tareas intelectuales y de supervisión de los individuos ejecutores, provocando con ello serias limitaciones de crecimiento y desarrollo. De esta forma el Taylorismo se propone deliberadamente quitar la posibilidad de realización de la mayoría de los trabajadores.
- El desarrollo de métodos de trabajo más eficientes, tal es el caso del estudio de tiempos, los capataces funcionales, la estandarización, el principio de excepción, los incentivos y la tarifa diferencial. Estos instrumentos pretendían obtener del trabajador un comportamiento análogo al de una máquina: máximos rendimientos, rendimiento constante, trabajo especializado, obediencia absoluta a los programas establecidos. Con sus métodos de trabajo, Taylor hace que todos los trabajadores desarrollen actividades monótonas o rutinarias, destruyendo con ello la individualidad de cada persona, eliminando por completo aspectos morales, de personalidad, sentimientos, etc. Además, en los métodos de trabajo no se tomaron en cuenta diversos aspectos: la motivación para realizar el trabajo, la fatiga física, la rutinización y la alienación del trabajador.
- Otro rubro desarrollado por Taylor lo constituye el estimular por todos los medios la ambición personal, es decir, provocar una competencia interna entre obreros y utilizar medios de estímulo económico para obtener máximos rendimientos. En este caso, Taylor no tomó en cuenta que el comportamiento humano obedece a una dinámica más compleja, es decir, las motivaciones del individuo además de ser complejas son múltiples y diferenciadas en cada persona.

Ciertamente, Taylor parte de una exclusiva visión dirigida a obtener el máximo rendimiento de cada persona y evitar la holgazanería y despilfarro. Taylor no parte de

proposiciones que consideren que el ser humano sí necesita y quiere trabajar, y que posee un potencial y necesidad continua de crecimiento. Por el contrario, Taylor fue objeto de serias críticas por su falta de comprensión de la naturaleza humana; sin embargo, ha sido evidente el efecto negativo que produjeron la implementación de sus prácticas, técnicas y métodos de trabajo. [40]

La burocracia y su tipo de dominación (legal-racional) característica de muchas organizaciones es también un importante punto de análisis para el estudio del lado oscuro de las organizaciones, es decir, constituye un elemento central para identificar el cúmulo de efectos negativos que se generan a partir de una organización y de su diseño mismo. Weber [41] advirtió que una sociedad dominada por organizaciones caracterizadas por poseer un tipo legal-racional de autoridad provocaría consecuencias negativas. [8]

Para Weber, [35] la burocracia es una de las formas de la racionalidad en acción. Se trata de una situación de calculabilidad pura en donde el comportamiento individual y el comportamiento organizacional son predecibles. En la burocracia la división del trabajo se lleva al máximo detalle y hasta sus últimas consecuencias. Bajo el eje de la especialización se separan las tareas de decisión, de programación y de ejecución para lograr así la especialización de tareas. En la organización existe una única estructura de poder y todas las actividades tienen su origen en la estructura jerárquica y nada existe al margen de ella. Se genera, por tanto, la formulación detallada de normas para regir todos los aspectos y funciones en la organización, regulando la elección de quienes han de desempeñar las diferentes funciones sobre la base de un juicio especializado. Además, existe una división tajante y concreta entre la vida personal y privada del componente de la organización, respecto de su vida organizativa. Los miembros de la organización actúan de modo impersonal como meta de la burocracia.

Algunas irracionalidades de la burocracia, a que hace referencia Kliksberg, [35] y que hacen evidente el lado oscuro de las organizaciones son las siguientes:

- La burocracia implica una separación de las tareas de dirección y ejecución, con ello se elimina la reflexión de la inmensa mayoría de trabajadores perdiendo sus potencialidades y la posibilidad de que éstas contribuyan al incremento de la productividad.
- La visión burocrático-formalista de la organización, supone la creencia de que todas las actividades están reguladas por las relaciones formales establecidas en el organigrama y los manuales de organización. Con esta característica las relaciones y la comunicación informal no tienen cabida en las organizaciones burocráticas.
- La concepción burocrática de la autoridad promueve la psicosis organizacional y genera un proceso de alienación porque la disciplina es utilizada para obtener el cumplimiento de las rutinas, por lo que se espera la obediencia estricta a la jerarquía. De igual forma, la burocracia descarta el trabajo en equipo y exige del individuo la obediencia incondicional a la disciplina organizativa. En este tipo de organizaciones se requiere un tipo de hombre "ajustable" que no piense mucho ni critique. Se busca implantar un comportamiento calculable, se prefiere a quienes tienen inclinaciones para adaptarse a los métodos que emplea la burocracia, se da prioridad a quienes pueden aceptar mejor la división extrema del trabajo, el respeto a la absoluta autoridad y las descripciones de las normas. En cambio, se rechaza a los que muestran capacidad creativa propia, imaginación, fastidio por las rutinas y resistencia a la repetición de tareas. De esta forma, la selección pone énfasis en la incorporación de los ajustables y en descartar a los inventivos, críticos, imaginativos y creativos.
- La burocracia establece una carrera y diseña la vida del individuo en la organización esperando que sus pensamientos, sentimientos y acciones se

adapten a las perspectivas de carrera de la organización, logrando con ello comportamientos de conformidad y apego a reglas que como consecuencia producen timidez, conservadurismo y tecnicismo.

Según Kliksberg [35] los efectos de la burocracia sobre los individuos o trabajadores son regresivos. Se induce a una reacción en dos direcciones: los individuos “se ajustan” y “se redondean” de acuerdo con las exigencias burocráticas, reasignando sus potenciales de creación o resisten la presión burocrática saboteando de uno u otro modo las actividades de la organización. Al factor humano se le somete a un bajo rendimiento sistemático, se le conduce a la rutinización y se violan aspectos trascendentales de la naturaleza humana creando un clima autorrepresivo y opresivo que genera tensión social. Al respecto es importante considerar lo señalado por Türk [10] respecto de que la dominación por sí misma no genera resultados negativos, sino más bien interviene en gran medida la estructura y el diseño organizacional.

Otro antecedente de importancia en el estudio de los efectos negativos que provocan las organizaciones en los trabajadores es la aplicación de la disciplina como mecanismo para garantizar el logro de los objetivos organizacionales, mismo que va acompañado de la vigilancia y el castigo para asegurar el cumplimiento de la tarea en los espacios de trabajo. Según Foucault, [42] el poder disciplinario tiene la función de “enderezar conductas” y su éxito depende del uso de tres instrumentos: la inspección jerarquizada, la sanción normalizadora y el examen o evaluación. En el análisis que realiza Foucault, [42] la disciplina es la técnica específica de un poder que se da a los individuos simultáneamente como objetos y como instrumentos, siendo, a su vez, un dispositivo basado en la vigilancia y en las leyes de la óptica (en la organización todo es observado y de esta forma controlado).

De acuerdo con Foucault, [42] en los grandes talleres y las fábricas la vigilancia se efectúa a través de un control intenso y continuo que se realiza a todo lo largo del proceso de producción y se ejerce tanto para producción (*v.gr.*, cantidad de materias primas, tipos de instrumentos utilizados, dimensiones y calidad de los productos) como para la actividad humana (*v.gr.*, su habilidad, su manera de trabajar, su rapidez, su conducta). Según este autor, la vigilancia se efectúa por empleados, vigilantes, contralores y contra maestros. En las organizaciones, objeto de los análisis realizados por Foucault, [42] la vigilancia pasa a ser una función definida que debe formar parte del proceso de producción y es, también, un operador económico decisivo diseñado para:

...vigilar que no haya un solo céntimo gastado inútilmente, y que no haya un solo momento del día perdido; su papel será vigilar a los obreros, inspeccionar todos los trabajos, enterar al comité de todos los hechos... [42:180]

Al interior de las organizaciones, la vigilancia jerarquizada, a que hace referencia Foucault, [42] funciona como una maquinaria y es el aparato entero el que produce el poder y lo distribuye a los individuos de manera permanente y continua. Al interior del sistema disciplinario funciona un pequeño mecanismo penal, la disciplina establece una infra-penalidad. Según Foucault, [42] en el taller existe una micro-penalidad del tiempo (retrasos, ausencias, interrupciones de tareas), de la actividad (falta de atención, descuido), de la manera de ser (descortesía, desobediencia), de la palabra (charla, insolencia), del cuerpo (actitudes incorrectas, gestos impertinentes, suciedad). Al mismo tiempo se utilizan una serie de castigos sutiles que van desde el castigo físico leve hasta privaciones menores y pequeñas humillaciones. Se trata de hacer penales las fracciones más pequeñas de la conducta y de dar una función punitiva para que todo pueda servir para castigar la menor cosa. De esta forma, según afirma Foucault, [42] la disciplina lleva consigo una manera específica de castigar todo lo que no se ajusta a la regla, todo lo que se aleja de ella. El castigo disciplinario tiene como propósito reducir las desviaciones, es correctivo y es un elemento de un sistema doble: gratificación-sanción. Según refiere Foucault, [42] el arte de castigar no tiende a la expiación ni a la represión,

más bien pretende diferenciar a los individuos y da pie al surgimiento de la norma, constituyéndose tanto la vigilancia como la normalización en los grandes instrumentos del poder al final de la época clásica y, muy probablemente, presentes hasta nuestros días en muchas organizaciones.

Para Foucault [42] el poder no es algo adquirido o compartido, no se tiene como se tiene o posee una cosa, no se transfiere como una propiedad. El poder en una organización es derivado de la relación jefe-subordinado que se desarrolla en una dinámica de dominación-resistencia y que constantemente genera estados de poder. Según Foucault: [42]

...es el aparato entero el que produce poder y distribuye los individuos en ese campo permanente y continuo. Lo cual permite al poder disciplinario ser a la vez absolutamente indiscreto, ya que está por doquier y siempre alerta, no deja en principio ninguna zona de sombra y controla sin cesar a aquellos mismos que están encargados de controlarlo; y absolutamente discreto, ya que funciona permanentemente y en buena parte en silencio. La disciplina hace marchar un poder relacional que se sostiene a sí mismo por sus propios mecanismos y que sustituye la resonancia de las manifestaciones por el juego ininterrumpido de miradas calculadas... [42:182]

De acuerdo con Abel, [9] la conceptualización de poder de Foucault [42] y la consecuente re-conceptualización del individuo y la relación entre poder y conocimiento representa un avance para comprender el lado oscuro de las organizaciones. En opinión de Abel, [9] Foucault revela no sólo cómo las organizaciones producen efectos negativos en el personal, sino también cómo las organizaciones pueden ser aliviadas de sus aspectos negativos. Finalmente, la perspectiva de Foucault respecto al estudio del poder disciplinario, la vigilancia y el castigo en las organizaciones hace evidente la presencia de los efectos negativos que provocan las organizaciones en los trabajadores desde hace varios siglos.

#### IV. Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano: perspectiva sistémica

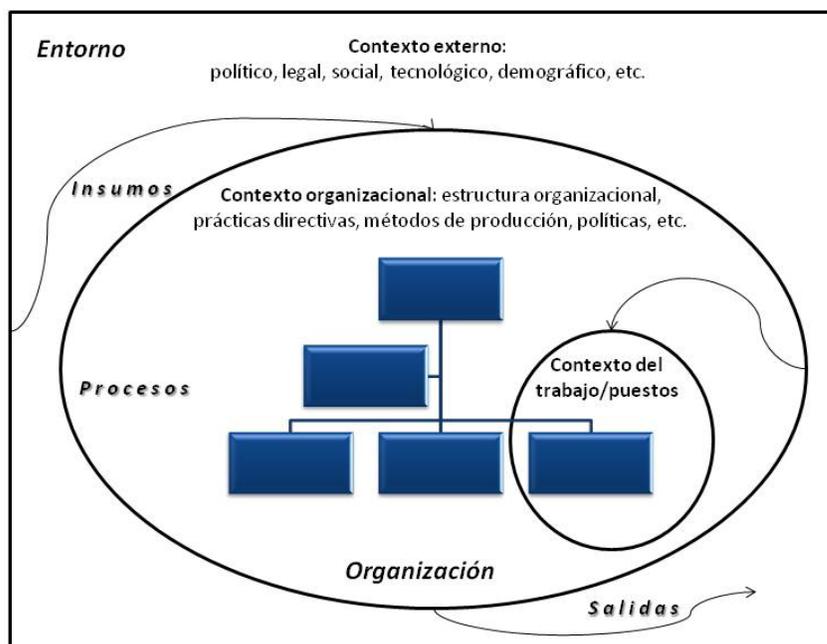
La perspectiva sistémica ha sido utilizada para el estudio de las organizaciones [43] y, también, esta perspectiva se ha utilizado en lo referente a la administración de recursos humanos, [44] en el comportamiento organizacional, [45] en la administración del comportamiento organizacional [46] y en la psicología de la salud ocupacional. [47]

Desde el punto de vista sistémico, [43] una organización es un sistema abierto, que se integra por componentes o subsistemas interrelacionados entre sí, que interactúan y funcionan coordinadamente para lograr los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva, una organización se inscribe en un contexto externo denominado ambiente o entorno con el cual interactúa y mantiene intercambios tanto en lo referente a insumos como productos o resultados, de esta forma toda organización posee fronteras o límites.

Bajo la perspectiva sistémica para el estudio de los efectos negativos que provocan las organizaciones en el factor humano, (véase figura 2) deben considerarse los cambios actuales, principalmente los que han tenido un efecto importante en los puestos de trabajo que desempeñan muchas personas, lo cual repercute en la seguridad, salud y bienestar en el trabajo. [46] Específicamente, la determinación de los efectos negativos provocados por las organizaciones en los trabajadores, además de abordarse bajo una perspectiva sistémica, se integra en tres niveles. [48-49]

- (a) Efectos originados en el contexto externo en el que se inscribe la organización en el cual existen múltiples factores que pueden incidir en la organización, incluyendo factores políticos, legales, tecnológicos, sociales y demográficos;
- (b) Efectos originados en el contexto organizacional, mismo que está influenciado por el contexto externo, incluye factores tales como la estructura organizacional,

- prácticas directivas, métodos de producción, políticas de recursos humanos, entre otros; y
- (c) Efectos originados en el contexto del trabajo o el diseño del puesto de trabajo, el cual está determinado por el contexto organizacional.

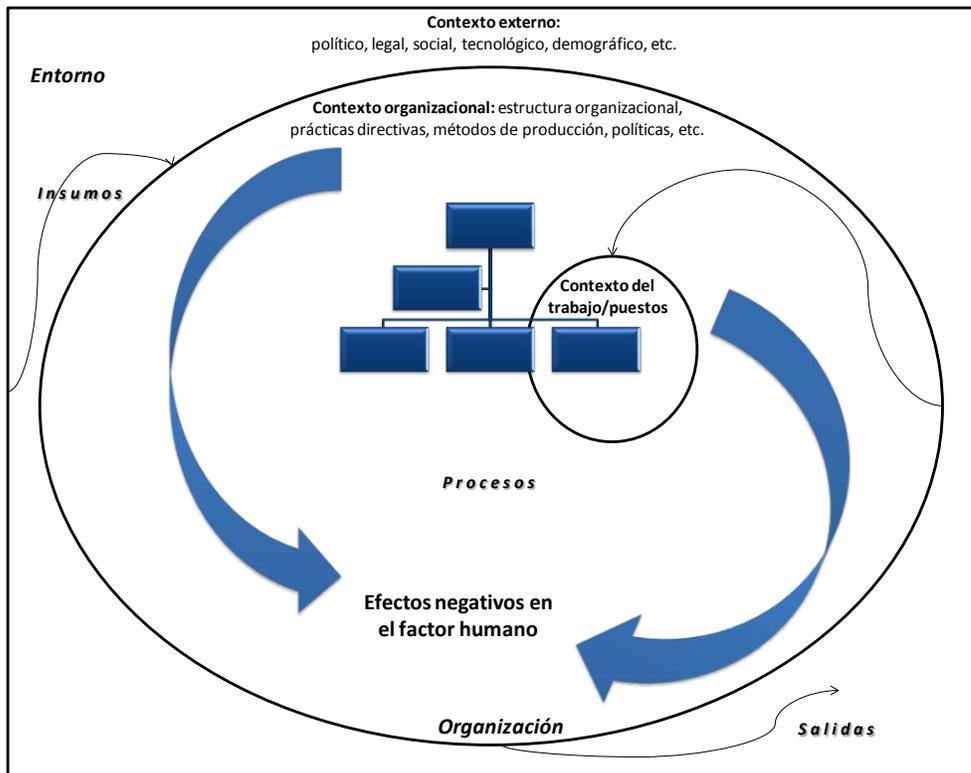


**Fig. 2. Perspectiva sistémica de los efectos negativos provocados por las organizaciones en el factor humano.**

De acuerdo con NIOSH [48] los tres contextos influyen directa e indirectamente en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Ejemplo de los factores de cada uno de los contextos antes referidos se encuentran en la tabla 1:

**Tabla No. 1. Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano originados por factores del contexto externo, del contexto organizacional y del contexto del trabajo/puesto.**

Contexto externo	Contexto organizacional	Contexto del trabajo o diseño del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico: globalización económica.</li> <li>• Regulaciones, comercio y política económica.</li> <li>• Legislación: legislación en materia de seguridad y salud ocupacional, nacional e internacional.</li> <li>• Innovación tecnológica: tecnologías de información y comunicación.</li> <li>• Cambios sociales: por ejemplo, incremento de la diversidad cultural.</li> <li>• Cambios demográficos: por ejemplo, incremento de envejecimiento de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructura organizacional: por ejemplo, <i>downsizing</i>.</li> <li>• Nuevas iniciativas de administración de la calidad y de procesos: por ejemplo, alto desempeño de los sistemas de trabajo.</li> <li>• Diseños alternativos de empleo: contratación flexible.</li> <li>• Programas trabajo/familia y diseños de trabajo: por ejemplo, teletrabajo.</li> <li>• Clima psicológico: por ejemplo, competitividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos de la tarea: por ejemplo, intensificación del trabajo e incremento de la complejidad del mismo.</li> <li>• Contenido del trabajo: demandas mentales y emocionales en lugar de demandas físicas para realizar el trabajo.</li> <li>• Aspecto social-relacional del trabajo: por ejemplo, violencia en el trabajo.</li> <li>• Desarrollo profesional: por ejemplo, de tipo lateral o jerárquico.</li> <li>• Roles en el trabajo: por ejemplo, demanda de mayor trabajo en equipo.</li> </ul>



**Fig. 3. Perspectiva sistémica de los efectos negativos en el factor humano originados por factores del contexto organizacional y del contexto del trabajo/puesto.**

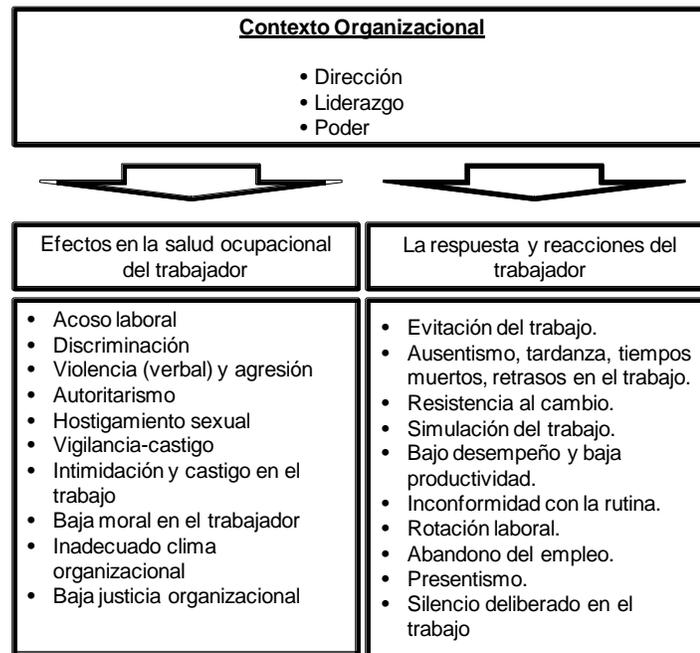
Para Landsbergis [49] los tres contextos antes mencionados incrementan los accidentes, lesiones, desórdenes musculoesqueléticos, desórdenes psicológicos y del comportamiento (por ejemplo, *burnout*, depresión, uso excesivo del alcohol y tabaquismo) y enfermedades cardiovasculares. La Declaración de Tokyo [50] referente a la salud y estrés laboral, integrada por expertos de salud ocupacional de Europa, Japón y Estados Unidos, concluye que los recientes cambios en el trabajo y la organización del mismo provocan elevado estrés en los trabajadores. Asimismo, con base en los cambios en la naturaleza del trabajo, Sparks, Faragher y Cooper [51] identifican cuatro importantes áreas de investigación para la salud ocupacional: inseguridad en el trabajo, horas de trabajo, control en el trabajo y estilo directivo (véase figura 3).

Según Randell [45] y Genaidy, *et al.*, [44] desde la perspectiva sistémica los insumos que se proveen para el desempeño del trabajo son, por ejemplo, entrenamiento, capacitación, herramientas de trabajo, equipo, dirección, materiales, etc. Por su parte, los resultados en el factor humano se traducen en aspectos tanto favorables o positivos como desfavorables o negativos, por ejemplo, satisfacción laboral, motivación, actualización, productividad, estrés, rotación, ausentismo, etcétera. Benavides, Ruiz-Frutos y García [52] señalan que entre los efectos positivos que producen las organizaciones en el trabajo se encuentran la calidad de vida en el mismo, la productividad, la motivación y satisfacción laboral y el bienestar. Por su parte, los efectos negativos provocados por las organizaciones, según estos autores, son múltiples: accidentes de trabajo, enfermedades relacionadas con el trabajo, incapacidad laboral y ausentismo laboral. Los efectos negativos de acuerdo con Benavides, Ruiz-Frutos y García [52] son derivados de las condiciones de trabajo, las cuales pueden producir daños a la salud física y a la salud ocupacional del trabajador como resultados de accidentes o de una exposición (reducida o prolongada) a factores organizacionales.

De acuerdo con los autores antes referidos, parece existir un acuerdo acerca de los efectos potenciales nocivos derivados de la organización y de los recientes cambios organizacionales que inciden en el desempeño del trabajo. A continuación se mencionan los efectos negativos que provocan las organizaciones en el factor humano, considerando aquellos que se generan a partir de factores del contexto organizacional (dirección, liderazgo y poder) y los efectos originados por factores del contexto del trabajo y del diseño de los puestos de trabajo.

En el caso de los efectos negativos que se provocan a partir de factores del contexto organizacional tales como la dirección, el liderazgo y el poder, e incluso, del abuso del poder ejercido por directivos y superiores se identifican, por ejemplo, múltiples efectos en el factor humano tales como el acoso laboral, la discriminación en el trabajo, la violencia y la agresión laboral, el hostigamiento sexual, la intimidación y castigo en el trabajo y la baja moral en el trabajador, además de un inadecuado clima organizacional y la marcada existencia de una falta de justicia organizacional tanto en la distribución de recursos como en la aplicación de procedimientos y en las relaciones y trato al personal (véase figura 4).

Es de destacar que los efectos negativos producidos a partir de los directivos y superiores en el trato o relación con sus subordinados o colaboradores representan un aspecto crítico, toda vez que en las organizaciones prevalece una problemática muy acentuada no resuelta totalmente: los directivos y superiores no cuentan con la formación y/o las habilidades para el trabajo con sus colaboradores, razón por la cual se requiere que posean habilidades directivas y de liderazgo para generar un trabajo en equipo efectivo con los colaboradores.



**Fig. 4. Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano originados en el contexto organizacional: dirección, liderazgo y poder.**

Los efectos negativos derivados del contexto organizacional, en particular de la estructura organizacional y el diseño del trabajo se centran, directamente, en el desarrollo del trabajo: mecanizado, rutinario, excesivo, con largas jornadas de trabajo y con amplias cargas de trabajo (véase figura 5). A su vez, este tipo de trabajo provoca tanto efectos en la salud ocupacional del trabajador como respuestas y reacciones de los trabajadores ante el trabajo realizado. Entre los efectos negativos que inciden en la salud ocupacional del trabajador se encuentran, por ejemplo, el desgaste ocupacional, el estrés laboral, el



**Fig. 5. Efectos negativos de las organizaciones en el factor humano originados en el contexto organizacional y en el contexto del trabajo y del puesto.**

La respuesta y reacciones del trabajador ante los aspectos negativos derivados de factores del contexto organizacional y de factores del contexto del trabajo/diseño del puesto se enmarcan en un conjunto de comportamientos y actitudes voluntarias expresadas por el trabajador. En este caso se destacan respuestas que pueden ser sutiles hasta aquellas que provocan un costo a la organización. En este rubro se encuentran la evitación del trabajo; el ausentismo, la tardanza, los tiempos muertos y los retrasos del trabajo; la resistencia al cambio en sus diversas dimensiones; la simulación del trabajo; el bajo desempeño laboral y la baja productividad; la inconformidad con la rutina; la rotación laboral y el abandono del empleo; el presentismo, entre otros.

## V. Conclusiones

Las organizaciones producen diferentes efectos negativos en sus colaboradores. Dichos efectos pueden ser provocados a partir de probables factores causales entre los que se encuentran los producidos a partir de los directivos o superiores, además de la estructura y el diseño del trabajo. Así también, los efectos que se producen inciden en la salud ocupacional de los trabajadores y provocan diversas reacciones y respuestas en los trabajadores como reflejo de un continuo descontento o desacuerdo con la forma de trabajo y/o la forma en que son dirigidos o tratados.

El tema discutido previamente hace patente la importancia de estudiar aún más el lado oscuro de las organizaciones, de generar propuestas y, fundamentalmente, de

formular recomendaciones tendientes a reducir el conjunto de efectos negativos provocados por las organizaciones en los trabajadores y colaboradores que en ellas laboran. La importancia de ello radica en la necesidad de conformar organizaciones y ambientes laborales que contribuyan al desarrollo y crecimiento del factor humano en las organizaciones y también para contribuir al logro de la calidad de vida en el trabajo.

Así también, es necesario el análisis y estudio de los antecedentes o factores causales y de los efectos o resultados negativos que provocan las organizaciones. Si bien el lado oscuro de las organizaciones es considerado por varios autores como un campo emergente, se requiere el desarrollo continuo de un mayor número de investigaciones al respecto.

Debe incrementarse el estudio de los efectos negativos que provocan las organizaciones en el factor humano desde una perspectiva sistémica, superando el tradicional enfoque utilitarista del factor humano que considera a los trabajadores como un medio para lograr altos niveles de productividad y alto desempeño organizacional, por una perspectiva sistémica centrada en lograr no sólo la salud ocupacional del trabajador sino también un desempeño equilibrado y favorable entre la organización y los trabajadores. Consideramos que el estudio del lado oscuro de las organizaciones es un campo de gran importancia no sólo para las organizaciones sino también para la sociedad. Debe ser a partir de la investigación de esta temática que sea factible generar pautas dirigidas a enfocar los aspectos negativos de las organizaciones en positivos. De igual forma, se requiere del desarrollo de intervenciones que permitan subsanar el cúmulo de efectos negativos que provocan las organizaciones en el factor humano.

Tal como señala Fromm [36] en el estudio de temáticas tales como agresión, agresividad y destructividad del ser humano, se requiere de conocimientos de otros campos que pueden ser: neurofisiología, psicología, paleontología y antropología. Asimismo, es posible que en el estudio de los efectos negativos que producen las organizaciones en el factor humano se requiera de otras perspectivas y campos del conocimiento para lograr tener una comprensión multidisciplinaria de este fenómeno.

## Referencias

- [1] Eden, L. y Lenway, S. (2001). "Introduction to the Symposium Multinationals: The Janus Face of Globalization." *Journal of International Business Studies*. vol. 32, no. 3, pp. 383–400.
- [2] Seidl, D. (2007). "The Dark Side of Knowledge." *E: CO*, vol. 9, no. 3, pp. 16–29.
- [3] Jeyavelu, S. (2007). "The Dark Side of Organizational Identify." *International Marketing Conference on Marketing & Society*, no. 8-10, Abril, ILMK, pp. 89b–89f.
- [4] Harrison, B. (1998). "The Dark Side of Business Flexibility." *Challenge*, vol. 41, no. 4, pp. 117–127.
- [5] Hirschman, E. (1991). "Secular Morality and the Dark Side of Consumer Behavior: or How Semiotics Saved My Life." *Advances in Consumer research*, vol. 18, pp. 1-4.
- [6] Boddy, C. R. (2006). "The Dark Side of Management Decisions: Organizational Psychopaths". *Management Decision*, vol. 44, no. 10, pp. 1461-1475.
- [7] Celati, L. (2004). *The Dark Side of Risk Management. How People Frame decisions in Financial Markets*. USA: Pearson Education Ltd., Financial Times, Prentice-Hall.
- [8] Vaughan, D. (1999). "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster". *Annual Review of Sociology*, vol. 25, pp. 271-305.
- [9] Abel, Ch. F. (2005). "Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory." *International Journal of Organization Theory and Behavior*, vol. 8, no. 4, pp. 495–519.

- [10] Türk, K. (2001). "The Critique of the Political Economy of Organization". *International Journal of Political Economy*, vol. 29, no. 3, pp. 6–32.
- [11] O'Toole, L. J. y Meier, K. J. (2004). "Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks." *Public Administration Review*, vol. 64, no. 6, pp. 681–693.
- [12] Conger, J. A. (1990). "The Dark Side of Leadership." *Organizational Dynamics*, vol. 19, pp. 44-45.
- [13] Hogan R., Raskin, R. y Fazzini, D. (1988). "The Dark Side of Charisma." En Clark, K. E. y Clark, M. B. (1998). *Measures of Leadership*. USA: Center for Creative Leadership, Greensboro, Carolina del Norte.
- [14] Dunning, D. (1998). "*The Dark Side of Excellence*." USA: David Dunning & Co., vol. 3, no. 1. pp. 1-4.
- [15] DeCelles, K. A. y Pfarrer, M. D. (2004). "Heroes or Villains? Corruption and the Charismatic Leader." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 11, no. 1, pp. 67-77.
- [16] Kaiser, R. B. y Hogan, R. (2006). *The Dark Side of Discretion. Leader Personality and Organizational Decline*. EUA: Hogan Assessment Systems, pp. 25.
- [17] Hogan, R. y Winsborough, D. (2005). *Leadership and Dark Side Personality Traits*. Nueva Zelanda: Winsborough Limited.
- [18] Moscoso, S. y Salgado, J. F. (2004). "'Dark Side' Personality Styles as Predictors of Tasks, Contextual, and Job Performance." *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 12, no. 4, pp. 356–362.
- [19] Kets De Vries, M. F. R. (1985). "The Dark Side of Entrepreneurship." *Harvard Business Review*, noviembre.
- [20] Beaver, G. y Jennings, P. (2005). "Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: The Dark Side of Entrepreneurial Power, The Dark Side of Entrepreneurship." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 12, no. 1, pp. 9–23.
- [21] Farrel, L. (2007). "Welcome to the Dark Side. The Seven Deadly Sins of Entrepreneurship." *The Conference Board Review*, noviembre/diciembre.
- [22] McKenna, S. D. (1996). "The Darker Side of the Entrepreneur." *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 17, no. 6, pp. 41–45.
- [23] Kets De Vries, M. F. R. (1988). "The Dark Side of CEO Succession." *Harvard Business Review*, enero.
- [24] Gioia, D. A. y Longenecker, C. O. (1994). "Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal." *Organizational Dynamics*, vol. 22, no. 3, pp. 47–58.
- [25] Cupach, W. R. y Spitzberg, B. H. (1994). *The Dark Side of Interpersonal Communication*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [26] Griffin, R. W. y O'Leary-Kelly, A. (Eds.) (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. New York: Pfeiffer/Jossey-Bass, pp. 544.
- [27] Hirshleifer, J. (2001). *The Dark Side of the Force. Economic Foundations of Conflict Theory*. EUA: Cambridge University Press, pp. 330.
- [28] Mander, J. (1996). "The Dark Side of Globalization". *The Nation*, julio.
- [29] Anónimo. (2002). "Andersen Discovers the Dark Side of Globalization". *Strategic Direction*, vol. 18, no. 7, pp. 5–7.
- [30] Devine, J. A. (1995). *The Dark Side of Economic Development*. EUA: American Economic Development Council.
- [31] Miller, D. (1984). *The Neurotic Organization*. EUA: Jossey-Bass.

- [32] Shrivastava, P. (1988). "Industrial Crisis Management: Learning from Organizational Failures." *Journal of Management Studies*, vol. 25, no. 4, pp. 283-284.
- [33] Brown, K. A. y Mitchell, T. R. (1993). "Organizational Obstacles: Links with Financial Performance: Customer Satisfaction and Job Satisfaction in a Service Environment." *Human Relations*, UK: The Tavistock Institute, vol. 46, no. 6, junio, pp. 725-757.
- [34] Burrell, G. (1997). *Pandemonium. Towards a Retro-Organization Theory*. Londres: Sage Publicatios, 254pp.
- [35] Kliksberg, B. (1990). *El Pensamiento Organizativo. De los dogmas a un Nuevo paradigma gerencial*. Argentina: Editorial Tesis.
- [36] Fromm, E. (1975). *Anatomía de la destructividad humana*, México: Siglo XXI Editores, (Primera edición en español).
- [37] Hase, S., Davies, A. y Dick, B. (1999). *The Johari Window and the Dark Side of Organisations*. Australia: Southern Cross University.
- [38] Gray, H. (2005). "The Dark Side of Organizations: Forensic Management – An Emerging Theoretical Perspective." *Development and Learning in Organizations*, vol. 19, no. 5, pp. 4-6.
- [39] Patlán, P. J. 2008. El lado oscuro de las organizaciones: perspectiva teórica emergente. Ponencia presentada en el *XII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, México: ACACIA, A.C.
- [40] Taylor, F.W. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton, 98pp.
- [41] Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- [42] Foucault, M. (1995). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Siglo XXI Editores, Vigésimotercera edición en español.
- [43] Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1972). "General Systems Theory: Applications for Organization and Management", *Academy of Management Journal*, December, pp. 447-465.
- [44] Genaidy, A.; Karwowski, W. y Shoaf, C. (2002). "The Fundamentals of Work System Compatibility Theory: an Integrated Approach to Optimization of Human Performance at Work." *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 3, no. 4, pp. 346-368.
- [45] Randell, G. A. (1966). "A Systems Approach to Industrial Behavior." *Occupational Psychology*, vol. 40, no. 3, pp. 116-127.
- [46] Hyten, C. (2009). "Strengthening the Focus on Business Results: The Need for Systems Approaches in Organizational Behavior Management", *Journal of Organizational Behavior Management*, no. 29, pp. 87-107.
- [47] Schaufeli, W. D. (2004). "The Future of Occupational Health Psychology." *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53, no. 4, pp. 502-517.
- [48] NIOSH. (2002). *The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People: Knowledge Gaps and Research Directions*. Washington: National Institute for Occupational Safety and Health.
- [49] Landsbergis, P. A. (2003). "The Changing Organization of Work and the Safety and Health of Working People: A Commentary", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, no. 45, pp. 61-72.
- [50] Declaración de Tokyo. (1988). "Tokyo Declaration on Work-Related Stress and Health 1988." *Journal of the Tokyo Medical University*, no. 56, pp. 471-478.
- [51] Sparks, K., Faragher, B. y Cooper, C.L. (2001). "Well-being and Occupational Health in the 21st Century Workplace." *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, UK: The British Psychological Society, vol. 74, no. 4, november, pp. 489-509.
- [52] Benavides, F. G., Ruiz-Frutos, C. y García, A. M. (2000). *Salud laboral, Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. Barcelona: Masson.