

# **DOBLE MORAL, ACOSO Y DESMORALIZACIÓN EN EL TRABAJO**

Ficha de la cátedra de “Administración Gerencial”  
Elaborada sobre un texto básico del Lic. Aldo Ivinsky.  
Año 2008

## **1.- INTRODUCCIÓN <sup>1</sup>**

Como se ha visto en la ficha “Ética, moral y responsabilidad social empresarial”, la ética en los negocios es una cuestión muy debatida en la actualidad. Se postula cada vez más que los directivos de las empresas tengan siempre en cuenta, al tomar sus continuas decisiones de negocios, dos perspectivas diferentes: una técnica, que persigue los objetivos empresariales y se rige por ecuaciones económicas, y otra ética, que considera los efectos que sus decisiones tendrán sobre las personas que, de una manera u otra, se ven involucrados en ellas (los ya mencionados *stakeholders* o participantes interesados). Lo ideal sería unir ambas perspectivas en los procesos de toma de decisiones, buscando su combinación armónica.

Por cierto que la empresa debe generar un suficiente valor económico agregado, para ser redituable para sus miembros, para brindar un servicio a la comunidad, pero no menos importante para **proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano**, garantizarles continuidad, permanencia, capacitación, progreso. Cumpliendo este conjunto de finalidades, la empresa contribuiría, con su conducta en los negocios, a la construcción y preservación de la ética de la sociedad.

Es evidente que para asegurar la satisfacción de necesidades humanas, la empresa requiere medios idóneos y beneficios o excedente. Pero así como para beneficiar a los miembros de la empresa no debe ignorar los derechos de los consumidores ni de los proveedores, etc., **tampoco debe hacerlo a costa de los derechos (económicos y morales) de su personal.**

Como ya se explicó, cada día es más clara la necesidad de legitimación social que requieren las empresas para alcanzar el éxito en su actividad comercial. Por ello, apelar a la ética tiene también una explicación pragmática, de conveniencia. La confianza de la sociedad en la empresa se convierte explícitamente en un valor empresarial; y la falta de credibilidad, por el contrario, no es una carta de triunfo en el mundo de los negocios. De manera análoga, **el cumplimiento de las normas morales de la organización es una condición para mejorar el funcionamiento de la empresa, pues reduce el número de conflictos que se dan entre los miembros que forman parte de ella, y a la vez aumenta el grado de cooperación interna.** Otro efecto concomitante de esta actitud en el ámbito interno de la organización suele ser la mejora de su imagen externa.

Cabe pues preguntarse **si es posible cohesionar ética y moral con negocios.** No cabe duda que existe una clase de empresarios, uno de cuyos objetivos declarados es asegurar que el éxito corporativo se alcance sin comprometer los criterios de integridad personal y de juego limpio, y que predicen con el ejemplo. Pero, lamentablemente, aparece con bastante frecuencia en las empresas la figura de personas, generalmente con atribuciones de poder, que caen en conductas inmorales o amorales en aras de la consecución de sus objetivos egoístas.

Conviene aclarar, para la mejor comprensión del párrafo precedente, que se califica de **inmoral** a “aquel que en su obrar se desvía, transgrede o viola el marco representado por la moral”, y **amoral** al que “desconoce el marco dado por la moral ...y define la moral a partir de la particular interpretación que hace de sus actos, propósitos, sentimientos e inclinaciones”.<sup>2</sup>

Según Etkin, una de las dificultades para mantener una ética en los negocios deriva de la “imposición de una ética autoritaria por parte de la organización, que coarta la libertad de los individuos al limitar su capacidad de discernimiento y diferenciación.” Esto, agregamos, se manifiesta en el seno de las organizaciones, ya sea a través de normas que contrarían los valores que acepta la sociedad en su conjunto –lo que es menos frecuente dado el desprestigio ético que comportaría para la imagen pública de esa organización- o, más comúnmente, por la transgresión de las normas morales

<sup>1</sup> La principal fuente de los capítulos 1 y 2 de esta ficha es la obra de Jorge Etkin citada al final, en la Bibliografía.

<sup>2</sup> De esta forma, el amoral tergiversa el **carácter heterónomo de la moral**, asumiéndola como autónoma para autojustificarse.

(reglamentadas o no) que la propia Dirección ha establecido o dice sostener. Éstas son manifestaciones de la “Doble moral”, cuyo estudio abordaremos en el capítulo siguiente.

## 2- LA DOBLE MORAL EN LAS ORGANIZACIONES

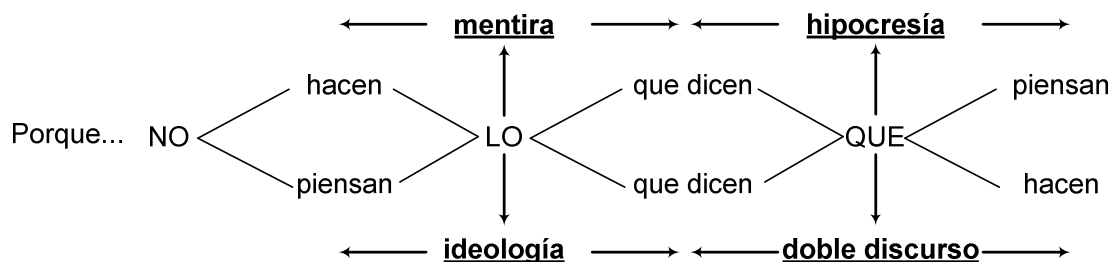
Llamamos “**organización dual**” a aquélla que está impregnada de una “**Doble Moral**”, consistente en la **oposición/contradicción entre el discurso y la acción, produciendo así un ambiente de injusticia y marginación**. La dualidad refiere a decisiones que se oponen al discurso de la organización, sabiendo cuáles serán las consecuencias. Hay dualidades creadas y otras que son admitidas por la indiferencia o porque los actores entienden que no es su tarea resolverlas (si nadie dice nada, entonces actuemos del modo que queramos). La práctica de la doble moral o inmoralidad se traduce en sistemas perversos, que ponen de manifiesto un orden destructivo.

### 2.1. La perversidad en las organizaciones

La perversidad tiene su lógica, su racionalidad destructiva, una relación de fuerzas establecida, la moral de la hipocresía, los círculos viciosos que se fomentan en un ambiente de complicidad e impunidad. Los sistemas perversos profundizan sus desviaciones incapaces de tomar conciencia y corregirse por si solos. Desde el lugar de los actores sociales ellos no admiten que en sus actos exista algo desviado o destructivo.

El *vector de la perversidad* es un modelo conceptual que exhibe los posibles puntos de ruptura en los comportamientos sociales, respecto del ideal de los principios morales y la transparencia en las relaciones. Las diferencias críticas en el proceso, se producen entre el pensar-decir (hipocresía y mentira), entre el decir-hacer (falso discurso), entre el pensar-hacer (actos irracionales) o el decir cambiante, el doble discurso. Se trata de explicar por qué los participantes “*no piensan lo que dicen que hacen*” en forma deliberada. La desviación es intencional, ocurre en el nivel de lo consciente de quienes lo promueven, hay una voluntad de perversidad y las relaciones en la cual dicha voluntad se manifiesta configuran un vínculo social de carácter habitual o recurrente.

Los hechos perversos se articulan en círculos viciosos en que los efectos realimentan las condiciones de origen. El vector marca una dirección pero la realidad es la circularidad.



La calificación de *inmoral* o *perverso* viene de afuera de la organización, porque las normas morales son *heterónomas*, o sea, externas a la voluntad de quien practica las acciones. Por tanto, es inaceptable el argumento de que cada situación es específica o relativa, eximida del juicio de la moral social vigente.

Cuando no se dice, se oculta o deforma lo que se piensa, utilizamos el concepto de *hipocresía*. Cuando se dice con intención de engañar usamos el de *mentira*. Cuando se dice de diferentes maneras contradictorias lo que se piensa, utilizamos el de *doble discurso* o *doble mensaje*. Cuando hay diferencias intencionales entre lo dicho y lo que se piensa, hablamos de ideologías o *promesas incumplidas*. Las limitaciones propias del lenguaje también hacen posible las comunicaciones perversas. (por ejemplo, los mensajes que contienen requerimientos contradictorios). La dualidad es destructiva para todos los integrantes de la organización, los usuarios, clientes, proveedores y el medio social.

### 2.2. Tipología de las desviaciones perversas

a) Desviaciones en las misiones de la institución social. La organización transgrede o abandona los propósitos de su fundación o los que se espera de ella desde su contexto social. La perversión está en la privación que sufren los actores sociales que necesitan de la función social que está siendo desplazada o incumplida.

b) Desviaciones provenientes de los excesos en el uso de las prerrogativas del poder. El efecto perverso consiste en la impunidad del transgresor y los daños para los indefensos.

c) Las desviaciones que vienen de la influencia del aparato burocrático. La transgresión consiste en hacer prioritario el cumplimiento de normas sobre los servicios que la organización ofrece a la comunidad.

d) Las desviaciones que provienen de la hipocresía, el engaño deliberado, la mentira convencional en las instituciones sociales. Se lleva a los actores sociales a realizar actos que los perjudican o destinados a favorecer fines no declarados en los mensajes.

e) Las formas de inhibición y fijación cultural que componen el propio sistema organizativo. Rigidez en los valores y creencias que llevan al cierre de la organización”<sup>3</sup>.

Algunos ejemplos de **prácticas de perversidad** en las organizaciones duales, nos permitirán ilustrar la tipología expuesta.

- Trabajos peligrosos e insalubres que los obreros se ven obligados a aceptar en estados de carencia y desocupación
- El peso de inconfesadas premisas ideológicas o políticas y de prejuicios raciales, religiosos o de género, que afectan en determinados trámites las decisiones adoptadas por el poder.
- Los procesos de poder que producen ignorancia o injusticia evitables, de manera que permite a los decisores sobrevivir gracias a la explotación de esas desigualdades. (Situación típica en algunos fenómenos burocráticos).
- Las políticas y prácticas de Recursos Humanos que se basan en el manejo de los miedos y ansiedades que las personas no controlan racionalmente, a fin de hacer creer a éstas que esas acciones son producto de un hecho natural, necesario e inevitable.
- Preferencias de los jueces hacia los casos de dictamen más rápido y sencillo, postergando los litigios de mayor complejidad e injusticia
- Predicciones no fundadas que se confirman en la práctica por efecto de las acciones que dicha predicción ha provocado (las comúnmente denominadas “profecías auto-cumplidas”).
- Directivos que hablan de misión social al tiempo que contaminan el medio ambiente.
- Centros de salud que predicán la excelencia y la calidad de atención pero sólo hacen operaciones rentables a quienes pueden pagarlas

En los dos capítulos siguientes nos referiremos con mayor detalle a las formas más comunes en que se manifiesta la doble moral:

- ♦ La solución falaz e interesada cuando hay enfrentamiento entre ética y negocios, en la que no pocas veces incurren las empresas a pesar de sus proclamas de responsabilidad social, que se convierten de esa manera en un doble discurso.
- ♦ El acoso psicológico y moral (conocido también como *mobbing*), las vejaciones y violencia laboral, como también la transculturación forzosa, todas las cuales confluyen en la desmoralización del trabajador, su enfermedad y, en casos extremos, su muerte.

### 3.- ACOSO PSICOLÓGICO LABORAL

---

<sup>3</sup> Con “cierre de la organización”, Etkin hace referencia a aquella que se encierra en su propia cultura de manera dogmática, impermeable a los cambios en los valores de la sociedad.

En las organizaciones de trabajo es fácil encontrar roces o discusiones puntuales entre compañeros y/o superiores e inferiores, pero algo distinto es cuando una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de seis meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo. En estos casos podemos hablar de *mobbing*. Este término es el que se suele emplear en la literatura psicológica internacional (del inglés *to mob*: acosar). En castellano, los términos utilizados para denominarlo son: “*acoso moral en el trabajo*”, “*acoso psicológico en el trabajo*”, “*psicoterror laboral*” u “*hostigamiento psicológico en el trabajo*”. En adelante, emplearemos el término acoso psicológico en el trabajo. Los especialistas coinciden en que la violencia psicológica en el trabajo está alcanzando niveles de epidemia. Chismes malintencionados, vacío, humillaciones. Todo ello forma parte de este tipo de maltrato. Aunque también afecta al sexo masculino, las víctimas favoritas suelen ser las mujeres.

La burocracia administrativa es el agente desmoralizador de los que Stelzer denomina “ejecutivos eficientes”, es decir, aquellos ejecutivos a quienes además de exigírseles eficiencia, se les inculca la obsesión por ser eficientes. La burocracia directiva trata de descontextualizar la naturaleza y el significado de un conflicto de carácter administrativo- epistemológico- ideológico, transformándolo en un conflicto personal. Ocultan para ello que las diferentes formas de administrar propuestas por el “ejecutivo eficiente” y la burocracia están basadas en diferentes formas de entender la tarea, en diferentes concepciones e ideologías, y tiene significado político-institucional en tanto que lucha de poderes. Pero en la medida que la dirección burocrática tiene éxito en transformar este conflicto en uno de tipo personal, el resultado es la desmoralización del ejecutivo. Con técnicas específicas aprendidas en cursos de “administración”<sup>4</sup>, la burocracia, apelando a emociones humanas profundas y básicas - la vergüenza y la culpa personal- descontextualiza el problema y trata de “criminalizar”<sup>5</sup> al ejecutivo.

Esto suele llevarse a cabo montando una acusación personal contra el ejecutivo (exagerada, desligada del contexto o simplemente inventada) . La burocracia administrativa no destruye la legalidad pero la subvierte a su favor. La publicación de las “sospechas” no daña en nada a la burocracia, pero sí hace temblar la vida personal del acusado, más todavía en una cultura en la cual no se reconoce la naturaleza ideológica del conflicto burocracia-ejecutivo, sino que éste es “leído”, como dijimos, en términos de culpa y vergüenza personales. Esto genera un círculo vicioso: cuanto más es sentido el conflicto como personal y no ideológico, menos inclinada se siente la víctima en comunicar a otros su problema y esto produce una falta de aprendizaje colectivo, social, de este tipo de manipulaciones de la burocracia.

### 3.1. Naturaleza y mecanismos del acoso psicológico en el trabajo

**Es una sofisticada forma de persecución u hostigamiento psicológico que un empleado sufre en su lugar de trabajo.** Suele manifestarse por ciertos rasgos característicos:

- ♦ Sutileza: no se trata habitualmente de muestras de agresividad manifiestas (aunque éstas a veces aparecen reforzando las conductas arteras).
- ♦ Continuidad en el tiempo: es un proceso lento de desgaste psicológico.
- ♦ Serie de conductas, como paso inicial, que persiguen calumniar, ofender, ridiculizar y conducir a la víctima al aislamiento del grupo. Con el mantenimiento en el tiempo de esta situación, se busca desestabilizar y destruir psicológicamente a la persona, y que ésta abandone de forma voluntaria la organización.
- ♦ Silencio o la complicidad de los compañeros de la víctima, son el apoyo necesario de estas prácticas. Es fácil imaginar cuáles pueden ser los motivos que les inducen a estas conductas pasivas: no ser ellos también objeto de agresión, no poner en peligro su puesto de trabajo, envidia o resentimiento hacia su compañero, etc.
- ♦ La autoexclusión es el objetivo final del acoso. O sea, que la víctima abandone el puesto de trabajo, tras haber sido arrinconada y desmoralizada.

### 3.2. Personalidades de la víctima y del acosador.

<sup>4</sup> Un ejemplo notable de estas técnicas se presenta en “El Método Gronholm”, obra teatral del catalán Jordi Galcerán.

<sup>5</sup> Caracterización metafórica que le da J. Stelzer.

No existe un patrón único de conducta que determine los comportamientos de ambos actores. Según los autores<sup>6</sup> de un estudio efectuado por el Instituto de Salud Laboral del Gobierno de Navarra (España), existe una serie de características de personalidad que están presentes en la mayoría de los casos.

- ♦ Respecto a las **víctimas**, la mayor parte de las personas que han sido objeto de acoso psicológico en su trabajo suelen tener un elevado nivel de ética, son honrados, rectos, autónomos, con iniciativa, de alta capacitación profesional, y populares entre sus compañeros.
- ♦ En cuanto al **acosador**, algunas de las cualidades de personalidad que presenta son: alteración del sentido de la norma moral, no tiene sentido de culpabilidad, es agresivo, cobarde, mentiroso, compulsivo y tiene gran capacidad de improvisación; es bastante mediocre profesionalmente y suele tener complejo de inferioridad.

Podemos decir que el acoso psicológico **es siempre un abuso de autoridad**. La persona que lo lleva a cabo busca mantener su poder y, por algún motivo, la víctima le resulta una “amenaza”. **Un liderazgo mal ejercido puede convertir cualquier situación laboral en fuente de riesgo**, por lo que todos en algún momento podemos estar afectados, directa o indirectamente, por el acoso psicológico en el trabajo.

### 3.3. Formas de expresión del acoso en el trabajo

Hay un verdadero repertorio de ataques a las víctimas. Los expondremos siguiendo, básicamente, la clasificación del estudio navarrés ya citado.

#### Con medidas organizacionales:

- ♦ Restringir a la persona las posibilidades de hablar.
- ♦ Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
- ♦ Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
- ♦ No asignar tareas a una persona, o asignarle tareas sin sentido, degradantes, o muy por debajo de sus capacidades.
- ♦ Asignar tareas con datos iniciales erróneos.

#### Ataques a la pertenencia social al grupo.

- ♦ Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros y, correlativamente, prohibir a éstos que hablen con esa persona.
- ♦ Rehúsar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
- ♦ No dirigir la palabra a una persona, o tratarla como si no existiera, ignorándola aún en su presencia.

#### Ataques a la vida privada de la víctima:

- ♦ Hacer parecer estúpida a una persona, o dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
- ♦ Mofarse de las discapacidades de una persona, incluso imitando sus defectos, gestos, voces, etc.
- ♦ Difundir rumores acerca de su vida privada.

#### Discriminaciones.

- ♦ Por el género o por las elecciones sexuales de una persona.
- ♦ Por sus ideas políticas o por sus creencias y actitudes religiosas.
- ♦ Por la nacionalidad o la raza de la víctima, incluyendo a veces mofas más o menos virulentas.

#### Agresiones verbales y/o físicas.

- ♦ Permanente desprestigio, delante de terceros, de la labor de una persona.
- ♦ Permanentes requerimientos sexuales contra la voluntad de la víctima, violencia sexual efectiva.
- ♦ Gritos, insultos, amenazas verbales de acciones perjudiciales para la víctima.
- ♦ Amenazas de violencia física, a veces con uso real de violencia física menor.

---

<sup>6</sup> Citados en la Bibliografía, al final de esta ficha.

### 3.4. Consecuencias del acoso laboral.

Las consecuencias psicológicas y físicas del acoso psicológico en el trabajo sobre las personas afectadas son devastadoras.

Desde lo **psicológico** son comunes el estrés, la ansiedad y la depresión. En cuanto a las **dolencias físicas**, al bajar las defensas, aparecen males a los que la víctima ya estaba predispuesta como problemas dermatológicos, cardíacos, gastrointestinales o alérgicos. El psicólogo alemán Heinz Leymann asegura que *“el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda donde las personas se pueden matar unas a otras sin correr el riesgo de ser enjuiciadas”*<sup>7</sup>. Esta observación, que puede parecer exagerada, se revela ajustada a las estadísticas:

- ♦ En Suecia, de un 10 a un 15 % de los suicidios está provocado por situaciones de acoso psicológico en el trabajo.
- ♦ Según la “Tercera Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo en la Unión Europea”, publicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2000, un 9% de los trabajadores europeos han sido víctimas de *“mobbing”* o *“acoso psicológico en el trabajo”* (13 millones de personas).
- ♦ En España el porcentaje se sitúa en torno al 5%, lo que cuesta a la sociedad más de 90 millones de euros (15.000 millones de pesetas) por bajas o invalidez profesional.
- ♦ Un estudio reciente llevado a cabo por la Universidad de Alcalá (Barómetro Cisneros II), revela que el 12% de la población asalariada puede estar sufriendo acoso psicológico en el trabajo.
- ♦ En nuestro país no existen estadísticas del acoso psicológico y de los riesgos laborales<sup>8</sup>. Sin embargo, se sabe que estas situaciones están fuertemente potenciadas por la amenaza del desempleo.

Como conclusión, surge claramente que la repetición continuada de estas conductas de acoso psicológico en el trabajo puede ser el origen de una serie de alteraciones en la salud de los miembros de la organización<sup>9</sup>.

### 3.5. Prevención del acoso laboral.

“El abordaje del problema del acoso psicológico en el trabajo debe, en estos momentos, iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posteriormente las medidas preventivas oportunas”<sup>10</sup>. Una política preventiva eficaz, incluirá la evaluación de los riesgos psico-sociales al mismo nivel que la de los riesgos de seguridad e higiene.

La detección y control del acoso psicológico en el trabajo beneficia a toda la organización, puesto que las consecuencias negativas no sólo las padecen las personas afectadas, sino también las empresas, pues incide negativamente en la rentabilidad, a través de diversos factores: el costo del ausentismo –a veces prolongado- de empleados que enferman, la reducción de la productividad de las personas afectadas y aún de otras a causa del mal clima laboral y la desmotivación, el pago de indemnizaciones a los trabajadores despedidos, entre otros. En este campo, es necesario también ir “desarrollando acciones coordinadas entre los ámbitos público y privado. Sus objetivos serán quebrar la indiferencia social y priorizar la definición de nuevos espacios: legales, periciales y de gestión, a fin de deslindar la simulación y mejorar la obtención de pruebas y testimonios para la administración de una justicia ecuánime.”<sup>11</sup>

La gestión de prevención debe dirigirse a la mejora de la calidad de vida laboral, a la vez que se garantiza y defiende la dignidad de las personas en este entorno. Se tratará de mejorar las relaciones interpersonales de la empresa, basándolas en el respeto y la tolerancia mutuos. Se facilitarán cauces

<sup>7</sup> En su libro “Mobbing. La persecución en el trabajo”, publicado en 1996.

<sup>8</sup> Situación en el año 2005, según el psicólogo y consultor Jorge Mercado.

<sup>9</sup> Recordemos según la O.M.S., la salud es el bienestar físico, psíquico y social, y no meramente ausencia de enfermedad.

<sup>10</sup> Enunciado del Instituto Navarro de Salud Laboral (España).

<sup>11</sup> Jorge Mercado.

para expresar las quejas de las diversas formas de violencia, arbitrando medidas para investigar su veracidad, y asegurando a los empleados que aquéllas serán escuchadas y analizadas, y que los procedimientos que se aplicaran en la toma de decisiones serán justos.

Nuestra visión de tales programas preventivos es que pueden dar resultados muy fructíferos para la salud de la organización, en dependencia del tipo de cultura predominante, particularmente en los niveles altos de la estructura<sup>12</sup>. Entendemos que, en este marco, las concepciones y conductas reales en cuanto al uso del poder serán un factor fundamental de éxito o fracaso.



### **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA** (por orden alfabético de autores)

**Calvo, Pablo:** “Tiranos en la oficina: violencia laboral”. En diario “Clarín”, 11-6-06.

**Copani, María y Haimovichi, Laura:** “La violencia psicológica en el trabajo”. En diario “Clarín”, 3-3-2003.

**Etkin, Jorge:** “La Doble Moral de las Organizaciones” – Mc Graw-Hill Editores (1994).

**Góngora Yerro, Juan José - Lahera Martín, Matilde - Rivas Bacaicoa, M<sup>a</sup> Luisa:** “Acoso psicológico en el trabajo. “Mobbing”- Instituto Navarro de Salud Laboral del Gobierno de Navarra.. Departamento de Salud. (España, 2002)

**Mercado, Jorge:** “Acoso psicológico laboral” – En diario “El Correo” de España, 26-5-2001

**Stelzer, José:** “Notas sobre la importancia de conocer las técnicas de desmoralización en los lugares de trabajo”. [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) (1995)

---

<sup>12</sup> Sin embargo, también se prestará atención a posibles “*mobblings* horizontales”, entre personas del mismo nivel jerárquico.