

## XV - DOBLE MORAL, ACOSO Y DESMORALIZACIÓN EN EL TRABAJO

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:

1. Una técnica, que persigue los objetivos empresariales y se rige por ecuaciones económicas,
2. Otra ética, que considera los efectos que sus decisiones tendrán sobre las personas que, de una manera u otra, se ven involucrados en ellas (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 perfecciona//, 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.

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 explícita// 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 cumpli// de las normas morales de la organización es una condición para mejorar el funciona// 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 predicán con el ejemplo. Pero, lamentable//, aparece con bastante frecuencia en las empresas la figura de personas, generalmente con atribuciones de poder, que caen en conductas inmorales o amoraless en aras de la consecución de sus objetivos egoístas.

- Inmoral: Aquél que en su obrar se desvía, transgrede o viola el marco representado por la moral.
- 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.

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 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 común//, por la transgresión de las normas morales (reglamentadas o no) que la propia Dirección ha establecido o dice sostener. Éstas son manifestaciones de la “Doble moral”.

### 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

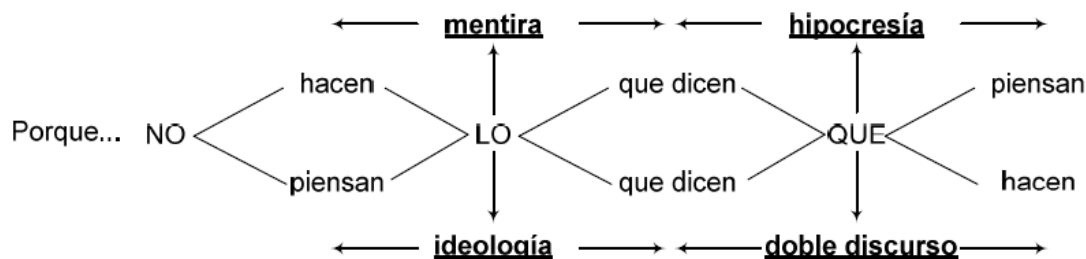
dualidades creadas y otras que son admitidas por la indiferencia o porque los actores entienden que no es su tarea resolverlas (si nadie dice nada, entonces actuemos del modo que queramos). La práctica de la doble moral o inmoralidad se traduce en sistemas perversos, que ponen de manifiesto un orden destructivo.

### La perversidad en las organizaciones

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 sí 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 comporta//s 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.

- Hipocresía: Cuando no se dice, se oculta o deforma lo que se piensa.
- Mentira: Cuando se dice con intención de engañar usamos el de mentira.
- Doble discurso o doble mensaje: Cuando se dice de diferentes maneras contradictorias lo que se piensa.
- Ideologías o promesas incumplidas: Cuando hay diferencias intencionales entre lo dicho y lo que se piensa.

Las limitaciones propias del lenguaje también hacen posible las comunicaciones perversas. (Por ejemplo, los mensajes que contienen requerí//s contradictorios). La dualidad es destructiva para todos los integrantes de la organización, los usuarios, clientes, proveedores y el medio social.

### Tipología de las desviaciones perversas

a) D. en las misiones de la institución social: Org. transgrede o abandona los propósitos de su fundación o los que se espera 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) D. 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) *D. 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) *D. 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) *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.

Algunos ejemplos de prácticas de perversidad en las organizaciones duales:

- 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 RRHH 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

Formas más comunes en que se manifiesta la doble moral:

1. La solución falaz e interesada cuando hay enfrenta// entre ética y negocios, en la que no pocas veces incurren las empresas a pesar de sus proclamas de RS, que se convierten de esa manera en un doble discurso.
2. El acoso psicológico y moral (conocido 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.

### Acoso psicológico laboral (Mobbing)

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.

- Acoso moral en el trabajo
- Acoso psicológico en el trabajo
- Psicoterror laboral
- Hostigamiento 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”, la burocracia, apelando a emociones humanas profundas y básicas - la vergüenza y la culpa personal descontextualiza el problema y trata de “criminalizar” 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.

*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:

1. Sutileza: no se trata habitualmente de muestras de agresividad manifiestas (aunque éstas a veces aparecen reforzando las conductas arteras).
2. Continuidad en el tiempo: es un proceso lento de desgaste psicológico.
3. 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.
4. 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.
5. La autoexclusión es el objetivo final del acoso. O sea, que la víctima abandone el puesto de trabajo, tras haber sido arrinconada y desmoralizada.

### Personalidades de la víctima y del acosador

No existe un patrón único de conducta que determine los comportamientos de ambos actores Según los autores<sup>35</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.

### Formas de expresión del acoso en el trabajo

#### Con medidas organizacionales

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

#### Ataques a la pertenencia social al grupo

1. Cambiar la ubicación de una persona separándola de sus compañeros y, correlativa//, prohibir a éstos que hablen con esa persona.
2. Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
3. 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

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

#### Discriminaciones

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

#### Agresiones verbales y/o físicas

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

Consecuencias del acoso laboral: 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. 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”. 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”, un 9% de los trabajadores europeos han sido víctimas de “mobbing” o “acoso psicológico en el trabajo”.
- 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 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. Sin embargo, se sabe que estas situaciones están fuerte// potenciadas por la amenaza del desempleo.

Como conclusión, surge clara// 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.

### Prevención del acoso laboral

Debe iniciarse desde la identificación y evaluación de los riesgos de origen psicosocial, para disponer posterior// las medidas preventivas oportunas. 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 negativa// en la rentabilidad, a través de diversos factores: el costo del ausentismo 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, etc. 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.

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 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, particular// en los niveles altos de la estructura. Las concepciones y conductas reales en cuanto al uso del poder serán un factor fundamental de éxito o fracaso.