

MBA 153.1



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

"SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES"

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

PROGRAMA DE MBA-UCA 2006 – Primera Edición

TESIS

Título de la Tesis: ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

Maestrando: JORGE HORACIO VIGNALE

Tutor: PROFESOR ADRIAN BÜCHNER

UCA - Biblioteca Central



30110001537787

Fecha de presentación: Martes 17 de Octubre de 2006

Tesis: ACOSO MORAL EN EL TRABAJO

INDICE

<u>Introducción</u> y planteo de la problemática a analizar.....	3
<u>Metodología</u> aplicada.....	5
<u>Marco</u> conceptual.....	6
<u>Desarrollo</u> del tema	
Los tipos de esquemas que presenta el acoso moral en el trabajo.....	9
El proceso del acoso moral en el trabajo	12
Aspectos Psicológicos del mobbing.....	20
Aspectos de Seguridad e higiene.....	21
Aspectos Médicos.....	22
Ambito de Recursos Humanos de las Empresas.....	29
Aspectos Legales del mobbing.....	31
Jurisprudencia sobre el tema y comentarios de fallos relevantes.....	34
Proyectos de Ley de la Camara de Diputados de la Nación.....	38
Proyectos de Ley y Audiencia Pública en el Senado de la Nación.....	41
Aspectos Económicos del acoso moral en el trabajo.....	48
Como reconocer y corregir el mobbing en las empresas.....	54
Como prevenir el mobbing en las empresas y mantener un ambiente laboral sano.....	56
<u>Conclusiones</u>	57
<u>Bibliografía</u>	59

INTRODUCCIÓN

- **Descripción del problema objeto de la investigación:**

El objeto de esta investigación intentará detectar los inconvenientes generados producto del acoso psicológico en el trabajo. Este tipo de acoso es llamado también mobbing y se caracteriza por la repetición de comportamientos hostiles, técnicas de desestabilización e intrigas contra un trabajador quien desarrollaría como reacción graves problemas psicológicos y físicos. Este proceso destructivo sería sutil y desestabilizaría al sujeto acosado, pudiéndola llevar a la discapacidad permanente y en ocasiones extremas a la muerte. Este acoso laboral tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los individuos de una organización.

El mobbing sería una forma sofisticada de acoso laboral ejercido contra uno o más trabajadores con el objetivo de que abandonen voluntariamente el puesto de trabajo correspondiente, para lo que se propiciaría la degradación del entorno laboral creando un clima de permanente sobresalto y miedo. El trabajador sería afectado fundamentalmente en su salud mental pudiendo mostrando conductas depresivas, de ansiedad o problemas de adaptación.

Esta situación de acoso laboral alteraría profundamente la vida familiar y social del trabajador acosado. Además, tendría un alto impacto en el costo de las empresas tanto por el ausentismo de los trabajadores afectados, las demandas potenciales por incapacidad laboral y daño moral y la baja productividad del resto de los trabajadores por el mal ambiente de trabajo que se generaría en estas situaciones que son un producto aberrante de la convivencia.

En resumen: la problemática del acoso moral en el trabajo estaría producida por la destrucción de la identidad, el sabotaje, el aislamiento y otras maniobras perversas hacia una persona con la cual se pretendería un objetivo claro: "sacárselo de encima" (echarla o forzar su dimisión "voluntaria").

- **Inquietud intelectual que origina la elección del tema:**

La inquietud intelectual que origina la elección de este tema es la de detectar los síntomas de acoso moral en las empresas a fin de encontrar formas de corregirlo y evitarlo a fin de garantizar a las personas un ambiente de trabajo mentalmente saludable, en el cual se encuentren motivados para hacer uso de su potencial y desarrollar todas sus competencias, habilidades y aptitudes. Además, evitar en las empresas la generación de este tipo de conductas que solo le generarían costos que son evitables como el deterioro del clima de trabajo, bajas laborales, pérdida de productividad, falta de motivación de los empleados y demandas judiciales entre otros.

El acoso moral en el trabajo dañaría física y psíquicamente al sujeto acosado, que en general son valiosos empleados, pudiendo anular su potencial desempeño y así llegando a destruir su vida profesional y social en el ámbito laboral, que en casos graves podría llegar al suicidio. El acoso moral en el ámbito laboral transformaría a las organizaciones en entes enfermos e improductivos. Esta situación debería ser detectada y corregida a tiempo ya que las nefastas consecuencias del mobbing no sólo implicarían pérdidas económicas. El mobbing es un ejercicio de intolerancia, de intransigencia, de discriminación y envidia y debería ser reconocido como accidente de trabajo. Para acabar con el mobbing sería necesaria una voluntad de cambio por parte de las empresas, pero también de cada asalariado sea cual sea su posición o cargo en la empresa y esto se lograría no tomando parte como público, el cual el acosador necesita para llevar su tarea a cabo.

Si las empresas no pudieran detener por sí mismas estos procesos destructivos, la sociedad debería intervenir y establecer una legislación, como ya se ha hecho en otros países.

A partir de esta inquietud intentaremos en este trabajo respondernos entre otras a las siguientes preguntas: ¿Se puede enfermar por causa del mobbing?, ¿Qué consecuencias acarrea a los sujetos acosados?, ¿Cuánto le cuesta al empresario?, ¿Qué pierde la sociedad?, ¿Se puede hacer algo contra el mobbing?, ¿Cuál sería la forma de combatirlo?.

Hay muchas formas de matar a una persona, aunque hasta ahora algunas todavía no sean delito, y por lo tanto no puedan ser juzgadas y condenadas.

El psicólogo sueco Heinz Leyman especialista en el tema decía: «*En las sociedades altamente industrializadas el lugar de trabajo es el único campo de batalla que queda, donde la gente puede matar a otro sin correr el riesgo de enfrentarse a los tribunales*».(1)

Por esto deberíamos considerar el acoso moral en el trabajo como un delito susceptible de ser denunciado y juzgado por la vía penal.

METODOLOGÍA APLICADA:

- ✓ Investigación de material bibliográfico como libros, revistas, diarios, publicaciones especializadas y sitios de internet que tratan el tema de todo el mundo.
- ✓ Relevamiento de la legislación nacional e internacional sobre el tema así como también de los proyectos en estudio, el análisis de jurisprudencia y fallos de casos ocurridos tanto en el país como en el exterior.
- ✓ Entrevistas cualitativas a abogados, médicos, ART, licenciados en recursos humanos, psicólogos y psiquiatras, peritos contadores especializados en el fuero laboral, ejecutivos de empresas, trabajadores testigos o víctimas de mobbing y consultores de empresas.
- ✓ El impacto económico en una empresa argentina de un caso de mobbing.
- ✓ El impacto económico en un trabajador argentino víctima de un caso de mobbing.
- ✓ Aspectos prácticos a implementar en las empresas para evitar el mobbing.

(1) Leymann, Heinz, *Mobbing – La persecución en el trabajo*, Ed du Seuil, París.1996. Edición original alemana fué de 1993.

Marco conceptual

Según el Diccionario de la Real Academia Española, acosar quiere decir perseguir, sin darle tregua ni reposo, a un animal o a una persona; perseguir, fatigar, importunar a alguno con molestias o trabajos. Mobbing viene del verbo inglés *to mob* que según el Webster Dictionary significa acosar, hostigar, atropellar o atacar en masa y como sustantivo *mob* significa en castellano mafia, chusma, populacho o pandilla. Según el Longman Dictionary of Contemporary English el verbo *to mob* es definido como atacar u hostigar y *mob* como sustantivo mafia o pandilla.

Se entiende por acoso en el lugar de trabajo cualquier manifestación de una conducta abusiva y especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo. Es un fenómeno que no sólo destruye el ambiente de trabajo y disminuye la productividad sino que también favorece el ausentismo ya que produce desgaste psicológico.

La comunidad de trabajo que vive en el marco de la empresa, el acoso se produce porque confluyen en una misma persona la perversidad y el poder. Seguramente, no se va a tratar de grandes hechos de perversión, sino que allí, como en pocos ámbitos, es tan fácil de advertir la repetición frecuente y constante de pequeñas perversiones diarias, que aparecen como hechos triviales y no demasiado importantes, que van socavando la vida de otro a través de manipulaciones, insidias, devaluaciones personales, etc.

Marie-France Hirigoyen, que realizó un acabado estudio sobre el tema, expresa que: *"El acoso nace en forma anodina y se propaga insidiosamente. Al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas y las vejaciones. Luego, los ataques se multiplican. Durante un largo periodo y con regularidad, la víctima es acorralada, se la coloca en una posición de inferioridad y se la somete a maniobras hostiles y degradantes"*.

"Uno no se muere directamente al recibir todas esas agresiones, pero sí pierde una parte de sí mismo. Cada tarde, uno vuelve a casa desgastado, humillado y hundido. Resulta difícil recuperarse".(2)

El agravamiento del fenómeno del mobbing se da durante la crisis del año 2001 en la Argentina donde la economía estaba colapsada y el riesgo de perder el empleo ante la falta del mismo dejaba a los trabajadores expuestos a sufrir sus consecuencias. Recordemos que en ese momento existían en Argentina 2.000.000 de desocupados, 2.000.000 de subocupados y aproximadamente 4.000.000 de trabajadores no registrados. Esto dejaba a los trabajadores en un estado de indefensión total ante el temor de perder el empleo y a que el empleador de malas referencias al querer obtener otro empleo.

(2) Hirigoyen, Marie-France, *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Paidós, Barcelona, 1999.

El acoso moral en el trabajo es una realidad emergente en Argentina en los últimos años. Se encuentra actualmente con amplia difusión en los medios y la opinión pública debido a la difusión de este problema laboral a través de artículos sobre el tema en diarios y revistas, entrevistas a legisladores, sindicalistas y especialistas en el tema a raíz de los proyectos de ley presentados en el Congreso para emitir una ley específica sobre el mobbing. Además de la aparición cada vez más frecuente de artículos en revistas especializadas, libros de divulgación y autoayuda sobre el tema.

El acoso moral en el trabajo no es, por lo tanto, nada nuevo, ha existido siempre. Pero el que haya existido desde hace mucho tiempo no quiere decir que sea lícito ni mucho menos ético o aceptable.

El acoso moral en el trabajo, también denominado mobbing es según la definición de la UE(14-5-01) aquel "*comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío*".

Para comprender el mobbing los investigadores en el tema se remitieron a revisar este antiguo fenómeno estudiado por la etología (ciencia que estudia el comportamiento animal) en el comportamiento de distintas especies animales.

El investigador Konrad Lorenz, quien obtuvo el premio Nobel de medicina por la contribución a la humanidad con sus estudios sobre la conducta animal y sus sorprendentes similitudes con el comportamiento humano, descubrió que las comunidades animales se transmiten entre sí experiencias y tradiciones de generación en generación y que esta unión colectiva es la base de su fuerza. Así descubrió que los miembros de la comunidad se reconocen entre sí por el olor y las conductas adaptadas que hacen a cada individuo parte del clan identificando rápidamente, adoptando una conducta hostil y excluyendo o eliminando a quien no pertenece al mismo.

El primero en realizar estudios en profundidad sobre el comportamiento del acosador en las organizaciones humanas fue el profesor Heinz Leymann de la Universidad de Estocolmo quien aplica por primera vez el término mobbing en 1990 y lo fundamenta en su libro *Mobbing la persecución en el trabajo*. La definición que el Dr. Leymann da de mobbing es la siguiente:

“ El mobbing o terror psicológico en el ámbito laboral consiste en la comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento y activamente mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera frecuente (como criterio estadístico, por lo menos una vez a la semana) y durante largo tiempo (por lo menos seis meses). A causa de la elevada frecuencia y duración de la conducta hostil, este maltrato acaba por resultar en considerable miseria (deterioro) mental, psicosomática y social”

El concepto de comunicación es central en el estudio de Leymann destacando la idea de mobbing como un proceso de destrucción sistemático y continuado. El mobbing, como fenómeno dentro de las empresas, ha sido hasta ahora poco estudiado en los módulos específicos de los M.B.A. (Master in Business Administration). Es por esto que nos pareció

un desafío el encarar el estudio de este interesante tema que lamentablemente se da con mucha frecuencia en todo tipo de organizaciones.

El mobbing se presenta cuando las reglas de relación y comportamiento laboral, desaparecen y se sobreponen más los aspectos personales por sobre los profesionales. Es el más antilaboral de los conflictos en la empresa, al ser la más clara intromisión de los aspectos personales en las relaciones de trabajo.

Entre los antecedentes legislativos internacionales y nacionales sobre mobbing esta la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948, la Convención de New York de 1967, el Pacto de San José de Costa Rica de 1960, la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de 1980, la Constitución Nacional, el Convenio N° 111 de 1958 de la O.I.T, la L.C.T. y las Leyes Nacionales 23.592 y 25.013 . -

En la definición de acoso moral en el trabajo la palabra “moral” significa una toma de postura fundamental. Se trata de distinguir entre el bien y el mal, entre lo que se hace y lo que no se hace, de lo que consideramos aceptable en nuestra sociedad y de lo que rechazamos. Es estudiar el fenómeno del mobbing sin dejar de tener en cuenta la perspectiva ética o moral. Una de las características comunes de los trabajadores que han sufrido acoso moral es el sentimiento de haber sido maltratados, despreciados, humillados y rechazados. Es importante evaluar los casos de mobbing en cuanto a los agresores en cuanto a la intencionalidad de perjudicar que han tenido sus conductas.

En la definición expuesta en su libro “El acoso moral en el trabajo” por la mayor especialista en mobbing de la actualidad , Marie France Hirigoyen dice que en la misma ella prefiere tener en cuenta las consecuencias de este comportamiento moralmente censurable sobre las personas y expresa:

“el acoso moral en el trabajo se define como toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento o actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad psíquica o física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo”

Independientemente de la definición que busquemos, en todas el acoso moral en el trabajo tiene la constante de ser una violencia en pequeñas dosis, que no se advierte y que sin embargo es muy destructiva. Tomados en forma separada estos ataques no son graves, es el efecto acumulativo de microtraumatismos frecuentes y repetidos lo que constituye la agresión y produce la desestabilización de la persona acosada.

Según los medios socioculturales y los sectores profesionales el modo específico de agresión va variando. En los sectores de la producción la violencia es más directa tanto en forma verbal como física. A medida que vamos subiendo en la jerarquía y en la escala sociocultural, cuanto más arriba subimos, las agresiones son más sofisticadas, perversas y difíciles de advertir.

La frase siguiente la rescatamos como imagen porque resume la actitud que un trabajador acosado debe siempre adoptar para poder luchar contra este flagelo:

"Nadie podrá subirse encima nuestro mientras no doblemos la espalda."
(Martin Luther King)

Los tipos de esquemas que presenta el acoso moral en el trabajo

Las organizaciones productivas están estructuradas en forma piramidal donde en la parte superior esta la jerarquía que posee el poder de decisión. De acuerdo a la dimensión de la empresa esta podrá ser mas o menos compleja generando grupos y subgrupos en los que las relaciones interpersonales se mantienen generalmente dentro de esta forma piramidal de poder y control.

Las formas en las que se presentan situaciones de mobbing teniendo en cuenta el esquema de jerarquías que existen dentro de una organización se pueden clasificar en tres niveles que son los siguientes:

1. Mobbing “horizontal”: es aquel en el cual existe acoso moral realizado entre pares donde uno o varios trabajadores se ven acosados por uno o mas compañeros de similar nivel jerárquico dentro de la organización.
2. Mobbing “descendente”: es el mas habitual de los esquemas de acoso en el que quien ostenta el poder o una cuota suficiente de el acosa a uno o varios trabajadores situados en un nivel inferior dentro de la escala jerárquica de la pirámide de la organización.
3. Mobbing “ascendente”: es el menos habitual de las formas de mobbing pero igual es tan grave como los tipos anteriores de acoso. Consiste en aquella situación en la que determinada persona que ocupa un cierto grado jerárquico de tipo superior dentro de la organización es acosada por uno o varios de sus subordinados.

Mobbing horizontal

Este tipo de mobbing se da entre trabajadores de igual jerarquía. Existen diversos factores detonantes o causas que originan este tipo de mobbing:

- ✓ el síndrome del cuerpo extraño extraído del ámbito biológico y medico y extrapolado a situaciones sociales donde una organización como organismo vivo con pautas de conducta, costumbres y hábitos determinados se le introduce un elemento nuevo “extraño” que no se acomoda al statu quo persistente.
- ✓ La existencia de problemas o conflictos personales no resueltos puede influir directamente en el trabajo ante la imposibilidad de resolverlos de la forma adecuada y satisfactoria encontrando en el mobbing una salida o válvula de escape. La gravedad de la situación dependerá no solo de la personalidad del agresor y la victima sino de la capacidad de la organización para enfrentar los conflictos interpersonales en su seno. Es por esto fundamental que las organizaciones tengan un esquema adecuado para la resolución de conflictos para evitar este tipo de mobbing.
- ✓ Las competencias internas dentro de la organización en un mercado laboral con pocas oportunidades y dependiendo del tipo de organización y su cultura, cualquier compañero de trabajo es un competidor por un recurso escaso y querido por todos como lo es el ascenso dentro de la pirámide jerárquica.

- ✓ El sentimiento de envidia en la personalidad del acosador puede afectar a cualquier característica tanto material como psíquica de la posible víctima.
- ✓ La personalidad psicopática hay ciertos individuos que necesitan hacer daño a otros para sentirse ellos mismos mejor.
- ✓ Pasar el rato o molestar por estar aburrido se da en trabajos rutinarios donde encuentran en esa “diversión” un salida a su frustración por aburrimiento creyendo que con eso no hacen mal a nadie. En este sentido suelen mezclarse varias de las características y situaciones planteadas hasta el momento. Debe existir una victima que cumpla con las características de del “rechazo del cuerpo extraño” pero sin que estas sean tan importantes como para que el grupo lo ataque abiertamente. Debe darse también además de la figura de victima potencial un agresor de personalidad psicopática que utiliza un pretendido sentido del humor para agredir, de manera aparentemente inofensiva, a quien se ha convertido en su objetivo de mobbing.

Mobbing “descendente”:

Este es el tipo de mobbing más frecuente por sus características. También es conocido este tipo de acoso como bossing, por la denominación de jefe en inglés, boss. Se trata de una situación en la cual un individuo que se encuentra en una determinada posición jerárquica de poder acosa a uno o a varios individuos que se encuentran subordinados a él.

Este tipo de mobbing lo explica claramente la psicóloga Marie France Hirigoyen de la siguiente forma:

“Esta situación es la más frecuente en el contexto actual, que da a entender a los trabajadores asalariados que deben estar preparados para aceptar cualquier cosa con tal de conservar su empleo. La empresa permite que un individuo dirija a sus subordinados de un modo tiránico o perverso, ya sea porque le conviene o porque no le parece importante. Pero las consecuencias para el subordinado son muy gravesas.

Se puede tratar simplemente de un abuso de poder: un superior hace un uso desmesurado de su posición jerárquica y acosa a sus subordinados por miedo a perder el control. Se trata del poder de los directivos intermedios.

Se puede tratar también de una maniobra perversa de un individuo que necesita aplastar a los demás para destacarse o simplemente para existir le es necesario destrozarse a un individuo al que elige como chivo expiatorio”.(3)

Se identifican en el trabajo del profesor Miguel Barón Duque “*El poder en el Mobbing*” cuatro bases de poder en las que tiene sus sustento quien ejerce el mobbing amparado en su situación jerárquica:

- ✓ Poder coercitivo, utilizando el miedo y su poder sancionatorio (sanciones, traslados, suspensiones, y despidos entre otros).

(3) Hirigoyen, Marie-France, *El Acoso Moral en el Trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso*, Editorial Paidós, Edición 2006.

- ✓ Poder de premio, es el opuesto al anterior, en este caso someten a los deseos de quien detenta el poder de otorgar beneficios, generalmente de tipo material (ascensos, gratificaciones, promociones) utilizándolo como herramienta para mobbing no castigando a la víctima directamente sino negándole beneficios a los que pudiera ser merecedor.
- ✓ Poder de persuasión, es en base a concesiones y manipulaciones de premios simbólicos o ideales manipulando información o controlando la asignación de símbolos de status o el control e influencia en las normas del grupo.
- ✓ Poder de conocimiento, control del acceso a la información necesaria para desarrollar el trabajo a fin de que fracase en sus tareas.

Mobbing “ascendente”:

Es el tipo de mobbing menos frecuente pero aún así existente. Consiste en aquella situación en la que determinada persona que ocupa un cierto grado jerárquico de tipo superior dentro de la organización es acosada por uno o varios de sus subordinados.

Entre los supuestos clásicos de este estilo de mobbing se dan los siguientes tipos:

- ✓ “Este que nos viene a enseñar”: es el caso en que se incorpora a la organización alguien que viene del “exterior” de la empresa a ocupar un puesto jerárquico y que trae sus propias ideas, métodos y estilo que no coinciden con los que se están utilizando hasta ese momento en la organización.
- ✓ El portador de apellido: el recién llegado a la empresa a ocupar una posición jerárquica no es seleccionado en base a sus capacidades profesionales o personales sino por ser familiar de alguna persona e impuesto al grupo que se convertirá probablemente en el objetivo de ataques.
- ✓ “Primus Inter pares”: es un puesto en el que se generan habitualmente situaciones de mobbing ascendente a alguien de un grupo de iguales convirtiéndolo en superior jerárquico con poder sobre los que hasta poco tiempo antes fueron sus compañeros. Existen pocas posibilidades que sus compañeros asistan sin hacer nada al crecimiento profesional de este sujeto.
- ✓ “La serruchada de piso”: alguien del grupo con suficiente capacidad para influir en el resto ansía el puesto del superior jerárquico centrando sus esfuerzos en hacer caer al jefe. En el camino se generan también importantes perjuicios a la organización en su conjunto.
- ✓ “Fuenteovejuna”: asimilando a lo descrito en la obra de Lope de Vega *Fuenteovejuna* un grupo de subordinados se rebela contra la arrogancia, el autoritarismo o la parcialidad del superior jerárquico dando origen al acoso.

Este tipo de mobbing suele terminar con el triunfo del propio jefe pretendidamente acosado y los insurrectos resultan generalmente despedidos con justa causa. Se da también el caso

en que los subordinados derrocan al tirano jefe pero quien lo remplacea tiene un perfil peor a su antecesor.

El proceso del acoso moral en el trabajo

El fenómeno del mobbing no aparece en forma aislada sino que se trata de un proceso progresivo y con una permanencia en el tiempo. Aunque cada caso presenta sus propias particularidades y características dependiendo de factores como la personalidad de los involucrados, el tipo de organización, el tipo de actividad o el trabajo realizado los principales estudiosos sobre el tema concuerdan en reconocer que existen fases o etapas que suelen ser recurrentes en los diferentes casos de acoso moral en el trabajo.

Detallaremos a continuación las cinco etapas o fases típicas que suelen presentarse analizando el mobbing desde el punto de vista de la organización y el mismo proceso visto desde la perspectiva de la víctima donde existen tres etapas claramente definidas.

Perspectiva de la Organización de las fases del mobbing:

Para detectar un caso de mobbing son necesarias varias fases y es por eso mismo que la sociedad debe contar con una estructura y marco legal en el que la víctima pueda apoyarse.

Si analizamos las características progresivas del acoso moral en el trabajo desde el punto de vista de la organización y considerando que cada caso es único y tiene particularidades propias dependiendo de los protagonistas y del contexto, habitualmente las cinco fases a identificar en el proceso son las siguientes:

1. Incidentes críticos o conflicto disparador:

La situación desencadenante o la excusa del acoso suele verse como un conflicto que en un momento dado adquiere mayor proporción. Esta primera fase no constituye propiamente mobbing y suele durar muy poco. Favorece el inicio de un mobbing la inexistencia de métodos adecuados para resolver conflictos. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Es en esta etapa cuando el acosador elige a su víctima.

2. Acoso y estigmatización:

El acoso son determinados comportamientos que tomados aisladamente son anodinos pero la repetición sistemática con propósitos hostiles suele estigmatizar la víctima.

Existe una manipulación agresiva y las conductas adquieren una intencionalidad perversa. Ya existe en esta etapa una estrategia de hostigamiento constante. Se observa que la víctima no es consciente de lo que le pasa, mostrando una conducta de negación o incomprensión de la situación. Es en este momento en el que empiezan en el acosado

los problemas de conducta, rendimiento y salud entre otros. También es visible por parte del grupo que rodea al acosado una actitud de pasividad, negación, evitación o colaboración (activa o pasiva).

3. Intervención de los responsables jerárquicos (management):

Debido al proceso de estigmatización es frecuente situar la responsabilidad en la víctima cuando en realidad es del agresor. Los superiores tienden a hacer propios los prejuicios y estereotipos proyectados por el agresor. A esto se añade la tendencia natural a terminar rápidamente con el problema y el resultado práctico suele consistir en el atropellamiento de los derechos de la víctima (a ser escuchado, a una evaluación objetiva, a un juicio imparcial, a la igualdad en el trato...) que ve incrementada así su estigmatización como "oveja negra". El acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del "hacer" empresarial. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente o inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador. A esta altura del acoso la víctima ya ha comenzado a dar muestras palpables de deterioro psicológico (esta tenso, depresivo, nervioso, tiene crisis de llanto, etc) y laboral (muestra un descenso de rendimiento, comete errores, tiene una actitud negativa, etc.). Cuando la situación se ha hecho ya insostenible y llega a conocimiento del Management y de Recursos Humanos, estos tienden a simplificar las razones y motivos. **Generalmente su objetivo no es ayudar a alguien que tiene un problema sino es eliminar el problema de la organización y para ellos el problema visible que se ha vuelto conflictivo, difícil y paranoico es el trabajador acosado.** Las empresas optan por lo general por una de estas dos vías, ninguna de las cuales da una respuesta adecuada a la cuestión:

- a. Solución "positiva": pone fin al mobbing cambiando de puesto al acosado, al hostigador o a ambos. No afronta la situación simplemente traslada el escenario del conflicto. Es probable que la historia se repita porque en los nuevos lugares el acosador buscara una nueva victima y el acosado seguirá estigmatizado como aquel que "tuvo problemas".
- b. Solución "negativa": la organización no investiga la situación. En lugar de observar al acosador centra su mirada en la victima como el problema a combatir dejándose llevar por las manipulaciones. Así la propia organización se suma activa o pasivamente a la situación de acoso.

4. Solicitud de ayuda especializada externa y diagnóstico incorrecto:

Si la persona acosada busca ayuda psicológica es probable que basen el diagnóstico en su estado actual (ansiedad, depresión, obsesión...) y no tengan en cuenta el contexto.

Hay pocos especialistas que reconozcan y traten un problema que tiene su origen en la propia organización del trabajo y/o en la personalidad morbosa de los acosadores. Estos

diagnósticos incorrectos refuerzan la estigmatización previa de la víctima (“él va a ver al psicólogo porque no esta bien de la cabeza”). El problema es que hay pocos psicólogos especializados en la problemática del mobbing.

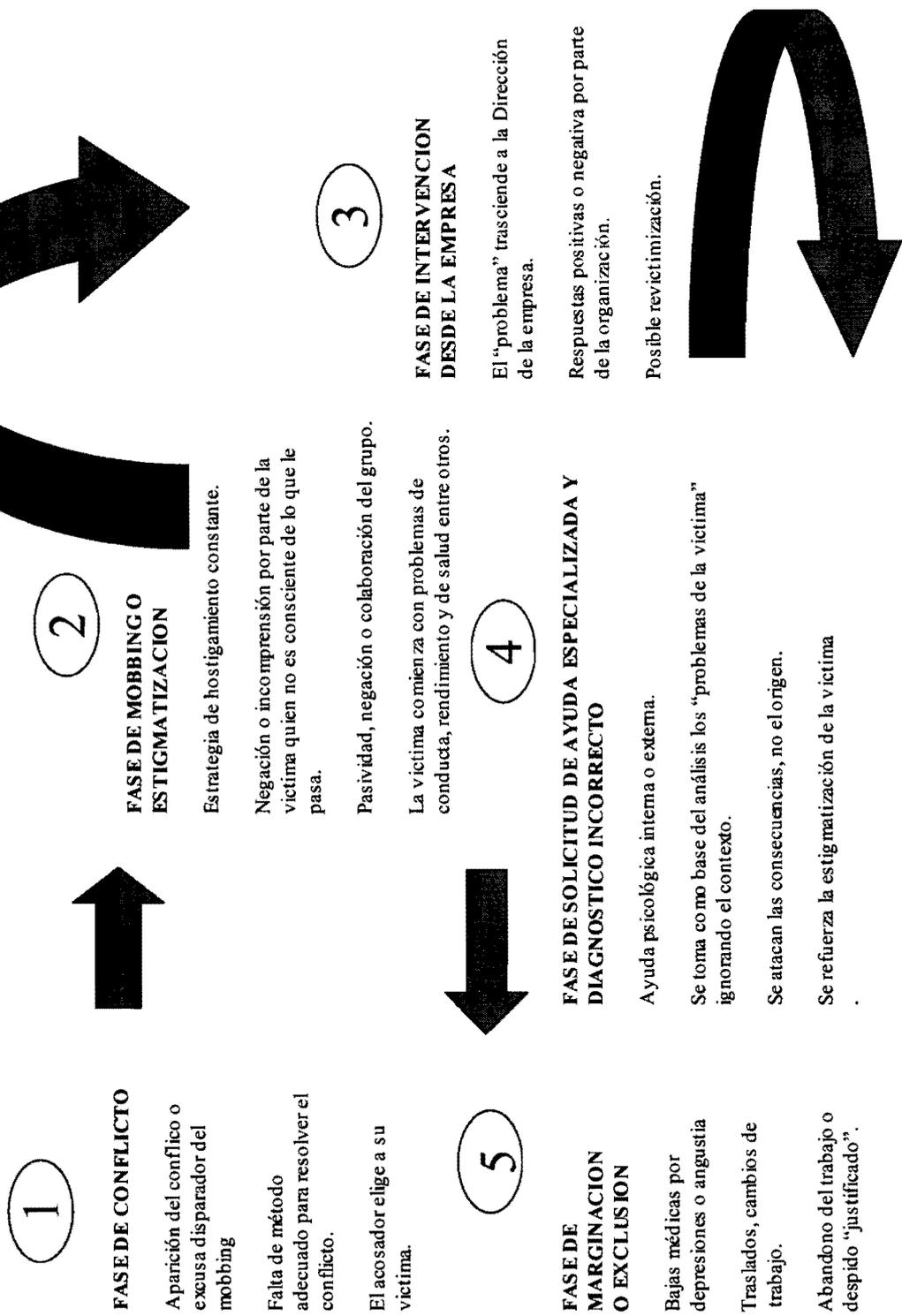
5. Pérdida del puesto de trabajo:

Todo está a punto para que la víctima sea "borrada" del lugar de trabajo. Muchas víctimas no pueden resistir el acoso, desasistidas por la empresa y mal diagnosticadas por los profesionales, sin otra opción profesional dimiten con tal de escapar. En situaciones más extremas pueden llegar al suicidio.

Los que resisten entran en una espiral de bajas laborales intermitentes o continuadas, incrementando así la probabilidad de despido. Las investigaciones concluyen que el mobbing sólo finaliza con la salida a medio plazo de la víctima de su lugar de trabajo.

Con el fin de lograr explicar claramente las fases detalladas anteriormente y lograr una visión de conjunto de las etapas del acoso moral en el trabajo, en la siguiente página se resumen en un gráfico las cinco fases del proceso de mobbing desde el punto de vista de la organización.

LAS 5 FASES DEL MOBBING DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ORGANIZACION



Perspectiva de la víctima acosada de las fases del mobbing:

Existen habitualmente tres etapas o fases en el proceso de mobbing si el mismo es analizado desde la perspectiva del trabajador acosado. Teniendo en consideración que cada caso es único y tiene sus particularidades propias dependiendo de los protagonistas y del contexto, habitualmente las tres fases a identificar en el proceso son las siguientes:

1. La fase inicial del acoso:

La característica de esta fase inicial es el desconcierto de la víctima quien no sabe que esta pasando ni porque le pasa esta situación. Probablemente tampoco es consciente que esta siendo victima de un acosador. Existen dos errores típicos que comete el trabajador acosado.

En primer lugar se comporta con ingenuidad no dándole importancia al mobbing y atribuyendo el conflicto a un malentendido, confiando en que la situación volverá a la normalidad por sí sola.

El segundo y mas grave error que comete el acosado es creer que si el conflicto prosigue contara con la ayuda de la organización.

El desarrollo posterior del proceso de acoso se da por la falta de reacción y el retraso en organizar su propia defensa por parte del acosado.

En esta escalada del proceso el tiempo pasa y el acoso no cede, sintiendo la víctima una mayor presión por parte del entorno que ya ha comenzado a estigmatizarlo negándole el saludo, no respondiendo a sus llamados y dejándolo poco a poco excluido del grupo de sus compañeros.

En esta fase el trabajador acosado empieza a sufrir una pérdida progresiva de seguridad y confianza en si mismo. El acosado comienza a buscar alguna respuesta al interrogante “¿qué he hecho yo para merecer esto?” y no la encuentra porque la realidad es que no ha hecho nada.

Es habitual que el trabajador acosado cuente lo que le esta pasando a su círculo íntimo de cónyuge, familiares y amigos. Es habitual que estos lo escuchen y atribuyan el problema a una situación de estrés o de exceso de trabajo e incluso le digan que esta susceptible o paranoico y no puedan ayudarlo. Esta reacciones tienen su origen en que al no presenciar las situaciones de acoso y hostigamiento a la que es sometida la victima, su relato puede parecer increíble y exagerado.

Ante la falta de respuestas y apoyo el trabajador acosado empieza a sentir una sensación de aislamiento y negación comenzando entonces la segunda etapa del mobbing.

2. La fase del conflicto abierto:

Habiendo el hostigador ganado la primera batalla en la etapa anterior, la estigmatización del acosado se afianza y sigue avanzando hacia la destrucción psicológica de la víctima.

El acosado se encuentra debilitado, sigue recibiendo cada vez más ataques y se siente rechazado y marginado dentro de la organización por lo que se cierra en sí mismo sufriendo una fuerte pérdida de su autoestima. Generalmente cuando busca que los niveles jerárquicos superiores lo apoyen se ve rechazado o ignorado.

Como consecuencia de una situación de acoso los tres patrones básicos de cambio de personalidad de la víctima son:

- Cambio permanente de la personalidad, la cual se vuelve obsesiva: actitud hostil, suspicacia para con el entorno, sentimiento crónico de nerviosismo, hipervigilancia, fijación compulsiva en su propio destino e hipersensibilidad a injusticias con otras personas.
- Personalidad predominantemente depresiva: sentimiento de vacío y desesperanza (distimia), incapacidad crónica para disfrutar o sentir placer con nada y alto riesgo a presentar conductas adictivas (alcohol, drogas).
- Resignación: cambio de personalidad permanente que manifiesta síntomas de haberse resignado a la situación como aislamiento social voluntario con una actitud cínica ante el mundano sintiéndose parte de la sociedad (efecto alineación).

Se presentan probablemente estallidos emocionales tales como angustia, rabia o llanto con recuerdos de tipo obsesivo sin que el acosado sepa porque. Esto puede hacer dudar de su salud mental. En busca de ayuda o comprensión y de exteriorizar su necesidad de contar a otros su experiencia traumática se vuelve monotemático.

El mobbing empieza a interferir en el desempeño laboral del trabajador acosado con pérdidas de atención y cometiendo errores hasta ese momento inexistentes. Empieza entonces a caer en un pozo depresivo que refuerza las características negativas de la situación. Al mismo tiempo el acosado empieza a sufrir síntomas de tipo psicósomático (problemas de presión, taquicardias, ardor de estómago, dolores de cabeza persistentes o malestar generalizado entre otros síntomas).

Los cambios de personalidad detallados anteriormente continúan fuera del ámbito laboral trasladándose a la vida cotidiana del trabajador acosado por lo que no es extraño que comiencen discusiones familiares o conyugales ya que su entorno familiar no es consciente de la situación de acoso laboral vivida.

3. La fase de escape:

Al llegar a esta etapa el trabajador acosado se encuentra gravemente afectado tanto física como psicológicamente. Es probable que la persona acosada haya estado de licencia médica en más de una oportunidad siendo estas cada vez más prolongadas.

En esta fase ya se ha dado lo que denominamos cuando describimos el proceso desde el punto de vista de la empresa como “Intervención externa y diagnóstico incorrecto” donde el profesional de la salud que examina el caso, comete el error de no lo identificar el caso como víctima de mobbing, decidiendo que ha superado el estado depresivo, lo cual le fija un rol en la organización colocándole un estigma o marca y decidiendo que la persona esta en condiciones de regresar al trabajo.

El problema que se da al regresar al trabajo es volver a enfrentarse con el acosador quien por su parte esta viendo en la situación el éxito de su estrategia de mobbing.

El estrés post traumático que vive el trabajador acosado revivirá entonces todo el calvario que pasó anteriormente sumado a la susceptibilidad y una alta dosis de ansiedad darán por resultado el empeorar su situación. Una vez alcanzado este estado no hay más alternativas para el trabajador acosado que buscar alternativas de huida.

Traslado:

No es muy habitual que se le conceda dentro de la organización un traslado a otro puesto de trabajo aunque el trabajador acosado este dispuesto a perder beneficios o estatus laboral ya que nadie quiere aceptar un “loco” en su área.

Prejubilación o baja médica definitiva por incapacidad:

La organización tiende a optar por eliminar a quien consideran un elemento extraño basándose en los resultados incorrectos diagnosticados en la fase descrita como “Intervención externa y diagnóstico incorrecto” donde no se lo identificó al trabajador como víctima de mobbing sino como a un paciente con problemas psicológicos.

Despido directo sin causa o por errores de la victima con Justa Causa:

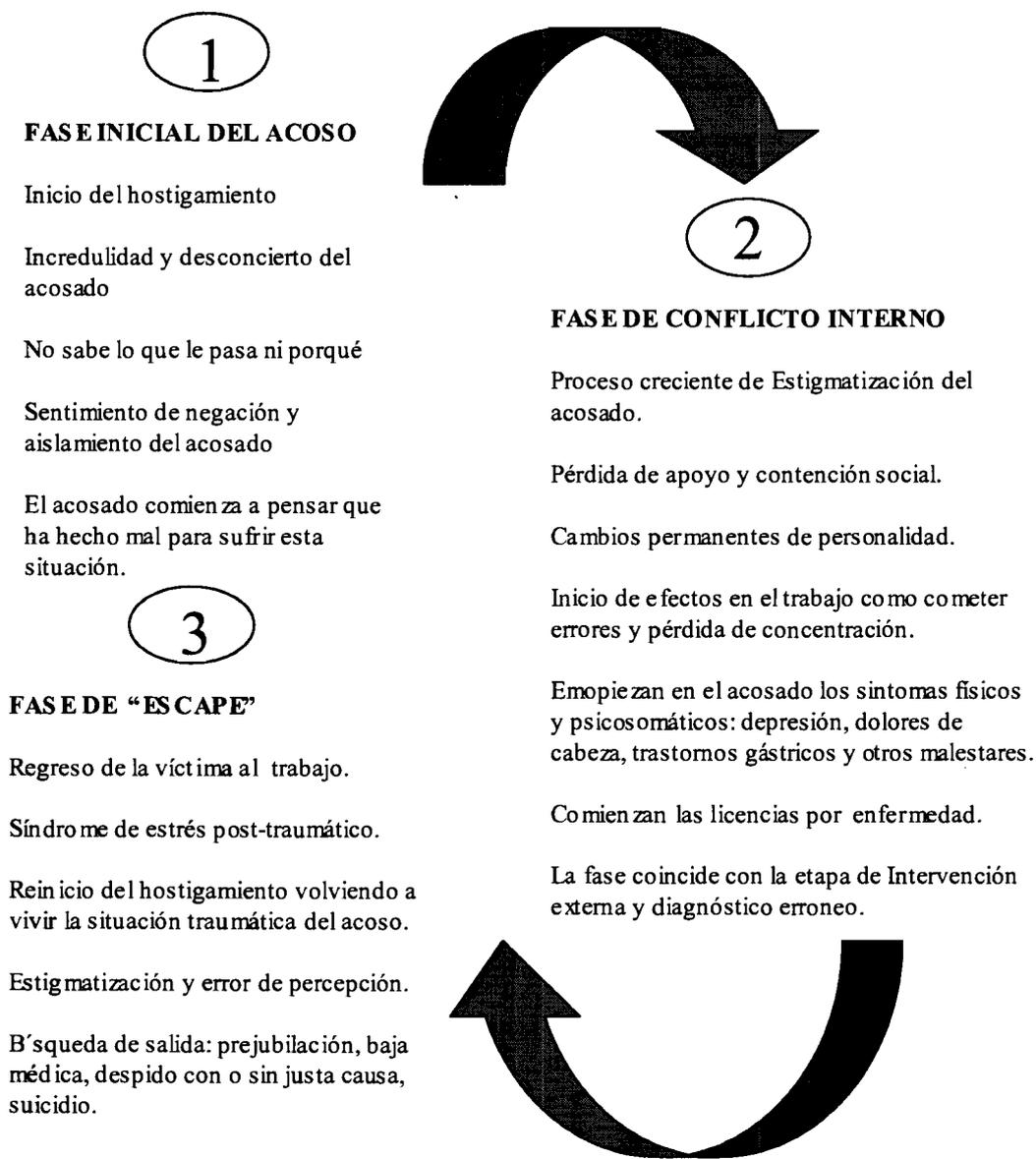
En casos en los que la organización no encuentra la forma de excluir de la nómina al trabajador que en su entender le causa problemas opta generalmente por el despido sin justa causa pagándole al trabajador acosado la indemnización que marca la ley de contrato de trabajo por este concepto.

Lo que es lo más común es que el propio trabajador producto del acoso cometa errores en el desempeño de sus tareas y sumado a la disminución de su desempeño, brinde a la organización los elementos suficientes para despedirlo con justa causa.

Es entonces cuando finaliza esta última fase con el triunfo del hostigador y la pérdida del puesto de trabajo por parte del trabajador que ha sufrido el proceso completo de mobbing.

En el marco de la situación descrita no es extraño que las victimas de acoso moral en el trabajo tengan ideas suicidas. El psicólogo Leymann, especialista en el tema de mobbing, considera que uno de cada cinco suicidios tiene como causa principal una situación de acoso en el trabajo. Existen, según cuenta este especialista, muchos casos de accidentes de tránsito in-itinere (desde o hacia el trabajo) de victimas de acoso moral en el trabajo que resultan mortales y que no quedan registrados como suicidios pero son producto de la profunda desestabilización psicológica que vivía en ese momento la persona.

LAS 3 FASES DEL MOBBING DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA VICTIMA



Aspectos Psicológicos del mobbing

El acoso psicológico en el trabajo es el encadenamiento de conductas hostiles repetidas constantemente en un proceso de destrucción; se trata de una situación relacional, de la comunicación entre personas, potencialmente lesiva. Es importante hacer constar que todas estas conductas hostiles son producidas de forma intencional y consciente.

Precisamente la intencionalidad y consciencia, o sus ausencias, nos sirven para distinguir lo que es mobbing de lo que no lo es. En algunas ocasiones se puede pensar que existe acoso cuando en realidad simplemente se trata de desacuerdos, malentendidos y errores de gestión de recursos humanos. Otras veces nos podemos encontrar ante lo que sin ser intencional es destructor, como mandos maltratadores por problemas en su personalidad o formación académica.

Incluso puede llegar a existir mala intención, pero de forma inconsciente, como en la intrusión o stalking (también llamado acoso erotomaniaco, el acosador cree de forma delirante que la otra persona está enamorada de él), en el seguidismo, y en las personalidades narcisistas no malignas.

Decimos que es una situación potencialmente lesiva por las consecuencias con las que nos podemos encontrar en los niveles físico, emocional y sociolaboral.

Entre los problemas físicos, fundamentalmente aparecen alteraciones de orden psicosomático con un componente emocional destacado, como las cefaleas, lumbalgias, gastralgias, hipertensión arterial, alteraciones de memoria basadas en el déficit de atención, e insomnio. Es de destacar la estimación de que la mitad de los sometidos a esta situación se automedican, sobre todo con analgésicos y ansiolíticos. Entre los síntomas emocionales prima la ansiedad, en sus distintas formas, desde la generalizada a la angustia, pasando por las fobias. Con cierta frecuencia camina hacia la depresión, en todos sus rangos y con todos sus síntomas.

También se puede producir, como hemos encontrado en nuestra casuística, una exacerbación de la personalidad, de forma que se aumentan las dificultades interpersonales y las patologías presentes son más abigarradas y difíciles de resolver.

Socialmente se produce un aislamiento y pérdida del apoyo social, incluso de la pareja, disminuyen los ingresos económicos a la par que aumentan los gastos, y se altera el currículo a la vez que disminuyen las habilidades laborales.

La presencia de esta sintomatología psicosomática puede hacer disminuir el rendimiento en el trabajo y puede llegar a requerir en ocasiones períodos de Incapacidad Temporal. Igualmente, pero de una forma más marcada, los problemas de ansiedad y depresión requieren la baja laboral cuando la sintomatología interfiere de forma notable en la capacidad de trabajo. Es importante dejar claro que los procesos leves no deben sufrir la iatrogenia (son las consecuencias nocivas que todo individuo sano o enfermo recibe de un acto médico que intenta o logra beneficiarlo en otros aspectos) de una baja inadecuada (la

iatrogenia será mala praxis cuando al daño inherente al acto médico, se agrega la imprudencia, la impericia o la negligencia del profesional actuante), que solamente facilita la pérdida de recursos del paciente de forma progresiva. Tener una enfermedad no es lo mismo que no poder trabajar, aunque sea de forma temporal.

La Incapacidad Temporal es un avance social y una herramienta más a favor de la recuperación del paciente si se utiliza bien. El hecho de percibir una compensación económica cuando no se puede trabajar es un acto de justicia social y un alivio que favorece el restablecimiento, pero corre el peligro de convertirse en algo que no estimula la recuperación en determinados casos. Desde la modificación de la función de las Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, a éstas se nos ha incluido el seguimiento y control de los procesos de Incapacidad temporal por Contingencia Común a fin de realizar la prestación económica y ocasionalmente desarrollar la asistencia sanitaria.

Aspectos de Seguridad e higiene

Como factor de riesgo en el trabajo el mobbing puede producir claros daños psicológicos y físicos afectando la salud del trabajador acosado. Al producirse en el ámbito laboral la empresa debe ser responsable de su prevención. Existen diferentes niveles de riesgo en las diferentes organizaciones y en los distintos puestos de trabajo.

En referencia a los riesgos del trabajo tradicionales, el mobbing es un riesgo atípico porque la mayoría de los riesgos laborales generados por las personas son inconscientes y no deliberados, como ser los errores operativos o las infracciones a las normas de seguridad. Por ejemplo los accidentes que se producen por negligencia en forma involuntaria con máquinas (por no pararla para arreglar algo o no usar los implementos de seguridad provistos al trabajador) o vehículos (al dar marcha atrás y no ver detrás por el ángulo ciego una persona o equipo y atropellarlo) por no cumplir con las medidas de seguridad previstas.

En cambio el mobbing es muy diferente porque se trata de un riesgo consciente y deliberado de producir un daño sobre otra persona, siendo especial porque el principal factor de riesgo o causa es una persona identificable.

El evaluar el riesgo de mobbing desde el área de la psicología aplicada es equivalente a que pidieran que se evaluara en seguridad el riesgo de caída de altura desde un andamio porque hay indicios de que un compañero trata repetidamente de cortar los cables de sujeción a otro.

El papel de un profesional responsable de realizar una evaluación de riesgo psicosocial ante la aparición de indicadores de mobbing deberá cumplir la importante función de determinar si en ciertas condiciones de trabajo son susceptibles de presentar un riesgo significativo de producir determinados daños. Todavía el listado de enfermedades laborales no contempla en la ley de riesgos de trabajo la figura del mobbing como enfermedad o accidente laboral.

No debe confundirse una evaluación de riesgo psicosocial del puesto de trabajo que es una “evaluación de las condiciones de trabajo susceptibles de producir daños a la salud” con un diagnóstico o resolución administrativa sobre un caso determinado.

Finalmente, el riesgo laboral de mobbing es especial porque la mayoría de los factores de riesgo como los horarios, las sobrecargas físicas y mentales de trabajo, la ambigüedad de funciones, incertidumbres, falta de reconocimiento, falta de control sobre el trabajo realizado entre otros son intangibles e impersonales. El principal factor de riesgo de acoso moral en el trabajo es identificable y es quien cumple el rol de hostigador. El carácter personal de estas situaciones hace que cualquier intervención preventiva deba resguardar los derechos de privacidad y anonimato de las personas implicadas.

La seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la ergonomía son técnicas de prevención primaria que tratan de atacar las causas en el origen para que a través de la evaluación y la mejora de las condiciones de trabajo se puedan reducir las probabilidades de que se produzcan accidentes y enfermedades en el ámbito laboral.

En toda organización la estar conformada por un grupo de personas existe riesgo de mobbing laboral. Incluso no se debe descartar la existencia del riesgo de automobbing para personas que tienen la tendencia a practicar el arte de amargarse la vida en el trabajo. Dado que los conflictos interpersonales tienen distintos grados y algunas condiciones de trabajo los favorecen más que otras es lo que justifica la intervención preventiva por parte de profesionales en prevención de riesgos psicosociales con formación y experiencia suficiente. Esta prevención consiste en establecer en la empresa una cultura preventiva basada en los valores, la claridad, la implicación y participación activa sobre todos los asuntos que tienen que ver con los trabajadores. Incluye la toma de conciencia por parte de la Dirección de la empresa y los mandos medios que es su obligación evitar la generación de conflictos interpersonales e intervenir en la resolución de los que pudieran producirse, favoreciendo la comunicación jerárquica y funcional, ascendente y descendente, así como también facilitar la colaboración entre los miembros del grupo de trabajo y la exigencia de un comportamiento estrictamente profesional entre todos los miembros de la empresa que incluya las elementales normas de madurez y educación..

Aspectos Médicos

Cuando el acosado consulta por un problema de salud, con frecuencia es erróneamente abordado, ya sea porque no refirió al médico la existencia del acoso o porque el profesional desconoce el tema o no lo indagó correctamente. Para identificar una situación de acoso moral en el trabajo desde la doble perspectiva de la Medicina Legal y Forense y de la Medicina del Trabajo debe realizarse un análisis de la tortura psicológica que afecta a la integridad moral de la persona en el trabajo, como en su aspecto de enfermedad del trabajo.

Se recaban en primer término los datos clínico-laborales que deben hacer sospechar al médico la existencia de acoso moral. Para alcanzar un Diagnóstico de Certeza, se realiza un Diagnóstico Diferencial con un grupo de patologías que, por similitud sintomática,

pudieran errar el diagnóstico. Este diagnóstico diferencial se apoya en tres clases de criterios:

- ✓ características del trabajador y trabajo;
- ✓ implicación del grupo de trabajadores y de la Empresa;
- ✓ signos cardinales de cada patología.

Realizado el estudio personalizado, para la valoración del paciente a efectos de secuelas, se adaptan los grados de incapacidad previstos en las normas legales laborales, aplicándolos al caso particular del acoso moral en el trabajo.

El Diagnóstico médico legal y forense del acoso moral en el trabajo y la Relación de causalidad

El mobbing es una agresión psico-traumática entre un grupo acosador (instigador/es, adeptos y testigos mudos) y la víctima, cuyo objetivo es anularla como individuo con pensamiento propio hasta conseguir su sometimiento o su exclusión del grupo de trabajo.

Este mobbing es un tipo de hostigamiento sutil y perverso, cuya estrategia es premeditada con el objetivo de anular a su víctima. Las características de la estrategia acosadora y los daños en la víctima hacen del acoso moral en el trabajo una verdadera tortura psicológica.

Tiene características típicas: acosador – ambiente – víctima – modus operandi.

El acosador o acosadores

El hostigador tiene una personalidad psicopática, narcisista o paranoide, sufre de celos profesionales o personales y tiene temor a perder privilegios y poder. Muestra alteración del sentido moral y ausencia de culpabilidad con conductas cobardes, de mentiroso compulsivo, con gran capacidad de improvisación, mediocre y con sentimiento de inferioridad. Es lo que más adelante definiremos como un mediocre inoperante activo. Si en el entorno laboral irrumpe un nuevo trabajador/a cuyas cualidades o idiosincrasia son una «amenaza» para mantener sus intereses de poder y de control, que hasta entonces nadie había cuestionado elabora, lidera e instiga una estrategia, que precisa la implicación de un colectivo (adeptos y testigos mudos) al cual convence para dar sustento de apariencia de verdad a su propósito: acoso y derribo.

El acosador necesita provocar un primer enfrentamiento que actúa como detonante y señala a su presa. De esta forma pone en marcha la campana de acoso, con el pretexto que dicho trabajador es una persona conflictiva o rara o loca, que va a perjudicar el ambiente laboral y las rutinas del trabajo, se disfraza de «salvador».

Las acciones de acoso típicas son intimidar, asustar y consumir en forma emocional e intelectual a la víctima mediante la provocación de peleas verbales, rumores, denuncias,

trampas, etc., que pongan en tela de juicio la honestidad, la ética y la profesionalidad de la víctima haciéndola aparecer ante los demás como un «peligro para el buen funcionamiento de la Empresa».

El ambiente laboral institucional o caldo de cultivo

Para que el grupo hostigador pueda actuar debe existir un ambiente laboral que presente deficiencias de gestión, es decir, una organización caótica, falta de reglas claras y vigilancia de los derechos y deberes del trabajador o mal jerarquizado en el reparto de tareas.

Es el propio ambiente el que favorece, como caldo de cultivo, que se presente a modo de una enfermedad institucional el Síndrome de Mediocridad Inoperante Activa, del que se conocen tres tipos:

• Tipo I o Forma Simple

Es la típica forma del trabajador sin conflictividad siempre que el grupo sea homogéneo.

Se basa en la conformidad de la rutina de trabajadores mediocres que adulan o consienten ser manipulados por otro u otros a los que consideran «con grandes influencias».

Son trabajadores que nunca dan la cara; beneficiarios de corruptelas menores (salir antes de su hora o llegar tarde; permisos ocultos o disfrazados de comisión de servicios; manejo de gastos sin rendición de cuentas).

• Tipo II o Mediocridad Inoperante

Se trata de individuos pasivo-agresivos, con criterios del todo vale y consignas subliminales, reglas no escritas donde debe mantenerse el statu quo. Se estimula y premia las maniobras repetitivas e imitativas; se fomenta la política de «radio pasillo».

• Tipo III o Mediocre Inoperante Activo

Se trata de la variante perversa. Este tipo de trabajador, cuando alcanza una situación de privilegio o rango fáctico, bien por parentesco, relación de amistad con un superior o un político influyente, bien porque ejercen cargos de confianza o puestos «a dedo», crea grupos de poder, comités de control, y tiene sus informadores. Fomenta la envidia y disfruta con la destrucción de los empleados brillantes o independientes y que considera «parásitos» incómodos y amenazantes del funcionamiento de «su organización».

La Víctima o Individuo de Riesgo

Existen tres tipos de víctimas en riesgo:

1. El envidiable: trabajador brillante o competitivo para el resto del grupo o para el que pretende erigirse como jefe informal o se siente «líder» entre sus compañeros.

2. El vulnerable: trabajador simplemente «cumplidor», pero de personalidad dependiente, necesitado de aprobación (más frecuente en mujeres dóciles por educación o tímidas por personalidad).

3. El amenazante: trabajador altamente eficaz, muy independiente de criterios, de reflexión y de pensamiento; que cuestiona o critica abiertamente las acciones injustas, las corruptelas, los dogmatismos pragmáticos, las normas no escritas o el ordeno y mando por que sí.

El modus operandi del mobbing

El mobbing se engendra en un «caldo de cultivo especial» y se desarrolla hasta lograr la exclusión del trabajador de la vida laboral en una secuencia de fases típicas y exclusivas:

1.a Fase de conflicto: no son conflictos reales, sino con prepotencia o abuso de poder provocan un «aparente» conflicto. Es el punto de inflexión que señala a la víctima y justifica una escalada de enfrentamientos sólo contra el trabajador a acosar.

2.a Fase de estigmatización: estos comportamientos perversos tienen por objetivo ridiculizar y apartar socialmente a la víctima del grupo. En esta fase la víctima no puede creer lo que le está sucediendo, los demás compañeros del grupo son consentidores activos o pasivos. Esta fase puede durar entre uno a tres años.

3.a Fase de intervención desde la Empresa o jerarquías superiores: el instigador pasa a dar trascendencia de los hechos a la Dirección de la Empresa, conminándoles a ejercer soluciones rápidas y alarmistas sobre los «peligros» que genera la víctima para la «estabilidad» del grupo de trabajo. En esta fase se suceden una serie de acciones «ejemplarizantes» para dar imagen de verosimilitud: denuncias, escritos, oficios, requerimientos. Al poco tiempo se ejerce una persecución directa a la víctima para encontrar o colocar pruebas que parezcan incriminatorias (ej: violación de la comunicación; espionaje de la víctima; elaboración de indicios falsos; escuchas telefónicas o mediante informantes el seguimiento de la moralidad de la persona fuera del trabajo; etc).

4.a Fase de marginación o exclusión de la vida laboral: a esta altura del proceso de mobbing la víctima estigmatizada y con síntomas psico-somáticos empieza a sufrir bajas laborales repetitivas y busca apoyo psicológico. Incluso puede pedir un cambio de puesto de trabajo o bien luchar con todas sus fuerzas defendiendo su puesto. Esto agrava aun más la situación y la hace parecer no solo enferma psíquica, sino trabajadora incompetente. En esta fase es donde el instigador se siente victorioso: ha anulado a la víctima tanto por su huida como por su situación de invalidez.

Análisis de la relación causa-efecto:

modo de alcanzar a identificar con el Diagnóstico de Certeza de que existe un mobbing.

La percepción en los profesionales en Medicina de la existencia de mobbing requiere aprendizaje y adiestramiento. En los casos de Acoso Moral en el Trabajo los médicos deberían estar ya alerta y realizar lo que denominaríamos Diagnostico de Sospecha.

Esta sencilla actitud podría salvar la salud de muchos trabajadores.

El Diagnostico de Sospecha debe alertar ante situaciones tales como:

- Existencia de somatizaciones o síntomas físicos sin explicación de causa orgánica, padecidos por trabajadores sanos hasta la fecha, exitosos o triunfadores.
- Sin enfermedades con anterioridad al acoso, las víctimas no han sido diagnosticadas de personalidades patológicas que les hayan provocados problemas laborales previos.
- El trabajador acosado se sabe preparado en su esfera profesional y social. En este sentido el Perito debe indagar en la biografía profesional y personal; ya que si el acoso ha durado varios años, el acosado-enfermo ha perdido la perspectiva y sólo recuerda las últimas fases, que podrían confundir la patología generada por el acoso con una patología previa.
- El médico ante el binomio trabajador exitoso-somatizaciones debe recabar información sobre el grado de deterioro del ambiente comunicacional en el trabajo.

Una vez realizado el Diagnóstico de Sospecha y comprobados los parámetros clínicos tanto somáticos como psíquicos, así como los laborales y socio-familiares, sólo resta realizar un concienzudo Diagnostico Diferencial (expuesto a continuación) con otros cuadros que pueden errar el diagnóstico: el síndrome de fatiga crónica, el estrés laboral y el síndrome burn-out.

Este Diagnóstico Diferencial se fundamenta en los aspectos diferenciales de cada patología (en el eje de abscisas) y siguiendo tres criterios (en el eje de ordenadas):

Tabla 1: Diagnóstico Diferencial.

Criterios / Patología	MOBBING	Fatiga Crónica	Estrés Laboral	Burn Out
Características del trabajador y del tipo de trabajo	Brillantes entre mediocres. Disocian el acoso con la enfermedad.	Frágiles, inseguros de sí mismos, prescindibles, miedo jerárquico.	trabaja a destajo, tiene temor al desempleo, trabajo poco creativo.	alta calificación, no reconocido, ha tocado techo, mayor responsabilidad que retribución.
Implicación del grupo y de la Empresa	Grupo: hostigador, adeptos y testigos mudos. No hay apoyos. Empresa: eliminar oveja negra, rutina y ambiente perverso.	Grupo: quejoso o vago. Empresa: actitud pasiva, si no afecta la producción.	Grupo: existe sobrecarga real de trabajo. Huelgas. Empresa: actitud explotadora. Precariedad laboral.	Grupo solidario: hay ausencia de promoción. Cargos interinos. Empresa: actitud consentidora.
Signos principales de cada enfermedad	Estigmas: asma, cardíacos, piel, nutrición, colon irritable, gastritis. Hipervigilancia. Depresión ansiosa. Enojo o furia.	CANSANCIO: pseudo gripe. Depresión	CONTRACTURAS Depresión ansiosa.	DEPRESION PURA. Frustración, desavenencias conyugales.

Valoración del daño objetivo e incapacitante

Una vez evaluado el paciente según los siguientes criterios:

1. Comprobación de hechos que presenten signos de alerta de un mobbing y pruebas aportadas.
2. Análisis biográfico del paciente.
3. Haber descartado la existencia de patologías orgánicas y psiquiátricas que por sí solas expliquen suficientemente su estado y que hayan surgido independientemente o con anterioridad al presunto acoso moral.
4. Valoración del alcance del daño: SECUELAS.

Se pueden dar los siguientes supuestos de entre el daño vs. grado de impedimento:

- Grado 1

Reincorporación al trabajo, sin síntomas residuales o con síntomas mínimos, compatibles con el mantenimiento de la eficacia en su trabajo. SIN SECUELAS.

- Grado 2

Reincorporación al trabajo, con síntomas que requieren supervisión médica ambulatoria, compatibles con el trabajo, pero con pérdida de la eficacia por dificultad de mantener lazos sociales en el mismo entorno laboral donde sufrió el acoso. INCAPACIDAD PARCIAL.

- Grado 3

Imposibilidad de reincorporación al trabajo que desempeñaba, porque por el mismo hecho de volver al lugar del acoso, se desencadenan episodios o crisis de agudización psicósomática en forma de recidivas, que ocasionan frecuentes bajas laborales. INCAPACIDAD TOTAL.

- Grado 4

Imposibilidad de volver a desempeñar ningún tipo de trabajo, porque por el mismo hecho de compartir tareas profesionales con otros compañeros (relación horizontal) y depender de superiores (relación vertical) pone en peligro su integridad psíquica y física, en forma de agravación del deterioro crónico. INCAPACIDAD ABSOLUTA.

Es decir médicamente el mobbing tiene siempre una historia investigable analizando todos los elementos del caso desde el diagnóstico de sospecha hasta el diagnóstico de certeza.

El profesional médico debe alcanzar la convicción no solo en base a las secuelas del paciente que ha sido víctima de mobbing sino por los hechos probados.

En el aspecto médico podemos concluir que:

1. El mobbing tiene siempre una historia investigable, si se valoran todos y cada uno de los elementos que lo constituyen, desde el diagnóstico de sospecha hasta el diagnóstico de certeza.
2. El único método es el método científico y una visión de conjunto: los hechos (los verosímiles y los ciertos); las personas que intervienen (acosador-acosado) en el ambiente laboral concreto; la cadena perpetua de sucesos; y las pruebas objetivas.
3. El Perito o Peritos deben alcanzar convicción no solo en base a las secuelas en la víctima, sino por los hechos ya probados y los que se pueden probar.
4. El objetivo final para la víctima no es que la indemnicen o la incapaciten, sino que se castigue al acosador, que se le aleje y que se le impida que vuelva a acosar.

Ambito de Recursos Humanos de las Empresas

En el aspecto referido a la especialidad de la administración de Recursos Humanos tanto en una organización estatal o en una privada, el mobbing se utiliza habitualmente como una herramienta por parte de la empresa o de ciertos grupos perversos enquistados en la organización.

Se trata de una técnica de intimidación propia de empresas que no quieren o no pueden proceder al despido por lo cual el hostigador utiliza su cargo superior para ir aislando y arrinconando al trabajador elegido hasta acabar por inutilizarlo, después de un lento proceso de desgaste del que, a diferencia del acoso sexual o la violencia física, no deja huellas aparentes.

En el ámbito del empleo público es muy usual este fenómeno porque es un lugar en el que al acceder por oposición pública no es posible despedir o expulsar y porque existe mayor precariedad laboral que en cualquier empresa privada. No obstante en el sector privado está repleto de violencia laboral, aunque es más desconocido por el miedo al despido que existe. De ahí que se utilicen todo tipo de artimañas para que la víctima decida irse por su propia cuenta.

La psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, da un alcance más amplio aún a sus consideraciones respecto de este acoso moral hacia el trabajador, al expresar en otra perspectiva distinta a la del hostigamiento para perjudicar selectivamente al individuo, el de ser parte de una estrategia perversa para deteriorar el ambiente laboral de una organización con distintos fines. Es habitual ver el montaje de algunas situaciones "irrespirables" previas a cambios importantes, reducciones, reestructuraciones o disoluciones, donde un cierto nivel de caos en los recursos humanos podría ser un insumo interesante, y donde la complicidad de distintos estamentos internos o externos a la empresa es un ingrediente siempre presente.

El objetivo principal del empleador que acosa moralmente, es decir que comete mobbing, es anular totalmente a la víctima para conseguir que abandone la empresa o el puesto de trabajo, en un plazo determinado, recortando para ello su capacidad de comunicación y de interacción con los compañeros, rebajando sus responsabilidades, y haciéndolo blanco de críticas y mentiras infundadas respecto de su actividad laboral e incluso acerca de su vida particular, con distintos grados de "sutileza".

Actualmente está vigente en los principales países desarrollados del mundo occidental legislación sobre la penalización del mobbing donde el trabajador tiene un marco de protección donde ampararse.

Pero cuando el mismo se presenta en entornos laborales de sociedades con altos índices de corrupción estructural, fuertes tasas de desempleo, pobreza y exclusión social marcadas por falta de oportunidades, con conductas laborales impregnadas de desvíos por influencias e interferencias políticas o patrones despóticos, en medio de inestabilidad económica y

laboral, el resultado es simplemente catastrófico porque están dados e instalados todos los factores externos adversos y porque las víctimas, hacen del silencio y el aguante su defensa.

Esto es porque no alcanzan a entender que no les pasa sólo a ellos, y lo "asumen" como un problema o desgracia personal que el resto difícilmente comprenda.

Los trabajadores acosados en su mayoría enferman, con afecciones convenientemente "desvinculadas" de esa situación de acoso laboral que obrara como disparador. Y, en consecuencia, faltan al trabajo viéndose profundizado por ende el conflicto, o se ven arrastrados en una espiral de suspensiones, traslados, licencias, retiros "voluntarios" y demás sanciones. Se dan entonces las mismas consecuencias negativas que en el desempleo: desvalorización, conflictos familiares, adicciones, violencia, accidentes, depresiones, etc.

En el caso de la Argentina, existe un caldo de cultivo para la multiplicación silenciosa de estas nuevas conductas perversas y patologías laborales subsecuentes que no son vistas como tales, y quedan como incomprensidas tragedias individuales en personas que se aferran por necesidad cierta al mismo trabajo que los está desestructurando y enfermando.

El único riesgo visualizable es su pérdida, del resto de las consecuencias del mobbing no se sabe o no se habla.

Según la OIT, en 1998 una empresa alemana con mil empleados estimó el costo directo originado por el mobbing en US\$ 122.000 anuales, y el indirecto, en US\$ 56.000. Los consultores señalan que el problema también perjudica a las empresas, ya que, entre otras cosas, daña el ambiente laboral, la reputación corporativa, origina gastos por pérdida de eficiencia, ausentismo, aumento de enfermedades de trabajo, rotación de empleados, litigios con la justicia.

Para combatir el mobbing en las empresas, una regla básica es que las organizaciones hagan tomar conciencia a los empleados sobre esta realidad para que no acepten el acoso. Asimismo, un punto clave es formar a la gente de Recursos Humanos para que sepa identificar cuándo se trata de una situación de acoso y cuándo no. Es posible que precisen

ayuda de profesionales externos para diagnosticar y solucionar el problema porque puede suceder que el acosador los confunda con sus manipulaciones. Por otro lado, la empresa también deberá generar mecanismos que les den a los colaboradores seguridad para denunciar el hecho. Es habitual en empresas extranjeras que se aseguren que la persona que recibe la denuncia la transmita confidencial y rápidamente, porque si no puede pasar a ser un encubridor.

En la administración de Recursos Humanos el combate contra el mobbing no solo es para mantener un ambiente laboral mentalmente sano sino también para evitar la rotación de profesionales destacados, mejorar la eficacia y el rendimiento del personal de la empresa.

Para lograr esto se deben rechazar aquellos métodos directivos que persiguen optimizar los resultados sin tener en cuenta el factor humano.

Es fundamental contar en las empresas con una política de formación de recursos humanos tanto de altos directivos como de los mandos intermedios con responsabilidad sobre equipos de trabajo tendiente a prevenir la aparición de ataques de mobbing y anticipar cualquier posible conflicto.

Independientemente de la necesidad de una ley que lo obligue, es imprescindible para solucionar el problema planteado la implementación de planes y controles antimobbing en las empresas que garanticen la protección moral del trabajador y eviten la disminución del rendimiento del personal, el ausentismo, el aumento de la siniestralidad, el deterioro del clima laboral y la huida de trabajadores.

Aspectos Legales del mobbing

Nos encontramos en presencia de la figura de acoso moral en el trabajo, como derivación de conductas psicológicas perversas que producen enormes daños en las personas y en el desarrollo de las empresas.

Si bien no existen a nivel nacional normas específicas que regulen el mobbing, se relacionan con el tema y pueden ser de aplicación general los artículos 14 y 19 de la Constitución Nacional además de los artículos 17 y 81 de la ley de contrato de trabajo, el artículo 11 de la ley 25013 que también puede ser invocado por la víctima, la ley 23592, el Código Civil y las normas antidiscriminatorias de los Tratados Internacionales de los Derechos Humanos, con igual jerarquía que la Constitución Nacional.

Ya existen en la práctica como vimos en el caso Barrionuevo expuesto en el apartado dedicado a los fallos sobre mobbing la aplicación de una herramienta de defensa contra el mobbing donde la justicia dió lugar a una acción de amparo, justamente con fundamento en tales tratados, ya que no olvidemos que si se encuentran en peligro derechos humanos y en este caso pueden estarlo, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, en su artículo XVIII expresa: "Toda persona puede concurrir a los tribunales para hacer valer sus derechos. Asimismo debe disponer de un procedimiento sencillo y breve por el cual la justicia los ampare contra los actos de la autoridad que violen algunos de los derechos fundamentales amparados constitucionalmente".

Además, la Convención Americana sobre Derechos Humanos ratifica lo expuesto, así como también el artículo 8° de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. El valor tutelado en este caso es la integridad psicofísica y el derecho a la salud.

Hasta el momento de la preparación de esta tesis (Octubre 2006) no existe una reglamentación específica sobre el tema en cuestión, dado que si bien no está incorporada dentro de la Ley 20744 de contrato de trabajo, cuenta con legislaciones que han sido

aprobada por algunas provincias. Lo deseable sería que todas estas legislaciones fueran unificadas a fin de que el mobbing o violencia laboral se encuentre enmarcada dentro de una sola ley.

Las legislaciones que existen en la actualidad según el trabajo realizado por la Dra. Mac Donald (4) sobre el mobbing son:

<i>MOBBING O "VIOLENCIA LABORAL"</i>	
<i>REGLAMENTACIÓN</i>	<i>PROVINCIA O CIUDAD</i>
<i>Ley 1223</i>	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<i>Ley 7232</i>	Provincia de Tucumán
<i>Ley 13168</i>	Provincia de Buenos Aires
<i>Ley 12432</i>	Provincia de Santa Fe
<i>Ley 5349</i>	Provincia de Jujuy
<i>Ley 4118</i>	Provincia de Misiones

En la Argentina el acoso moral en el trabajo o mobbing no tiene legislación específica que la regule a nivel nacional y tanto su problemática como su tratamiento y prevención están poco difundidos en el país. En otros países el acoso moral en el trabajo constituye un delito grave y la ley impone a los infractores duros castigos. Este tipo de figura no sólo produce importantes daños en la persona que los sufre, sino también, en el seno de la empresa donde ella trabaja. Situaciones de esta índole generan ausentismo, baja de productividad, tensiones en el lugar de trabajo y conflictos personales entre otros problemas.

En el aspecto jurídico, a veces, estas enrarecidas y conflictivas relaciones que repercuten en el ámbito laboral dan lugar a medidas disciplinarias que no siempre son justas porque apuntan a las conductas a las que son inducidas las víctimas y otras desembocan en situaciones de abandonos de trabajo, accidentes, enfermedades y despidos.

Por otra parte, si la empresa aparece tolerante, sin adoptar una actitud enérgica, el victimario ampliará su ámbito de acción y aparecerán nuevos imitadores que si logran una gran expansión pueden llegar a predominar en la empresa y convertir a la misma en un sistema perverso en sí mismo.

De tal manera, es importante dar a conocer estas situaciones, ya sea por la persona afectada o cuando ella no puede por terceros; es fundamental la denuncia de los hechos.

(4) Mac Donald, Andrea, *Mobbing: un nuevo fenómeno en el derecho laboral*, Diario Judicial.com, Buenos Aires, 2005.

A los efectos de merituar los hechos acosantes, no debe tenerse en cuenta cada hecho aislado, sino la concatenación de conductas que conduce a la degradación de la víctima encarada de manera perseverante por el victimario.

Muchas veces, éste pretende descargar en la otra persona la responsabilidad de las consecuencias, señalando que es un provocador o que hay un complot en su contra.

Es importante que si se trata de un subordinado del empleador, éste lo separe inmediatamente de la empresa y que no se pretenda una prueba acabada por parte de la víctima. Esto último es imposible y exigirlo es hacer desaparecer la figura.

Tal como en los actos de discriminación, a quien los sufre le es casi imposible probarlos, pero, sí tendrá a su cargo develar las conductas subyacentes y reiteradas. Es por esta razón cuando de discriminación se trata y ella no es ajena a esta figura del acoso ya que se elige a la víctima para degradarla.

Consideramos que ante la denuncia de la víctima, el denunciado, sea empleador, jerárquico, o colega del acosado denunciante, debe, sin duda, aportar elementos de juicio que acrediten que su comportamiento no ha sido el denunciado y que cada vez que ha tomado una decisión con respecto a quien se considera víctima, lo ha hecho con fundamento en razones objetivas, igualitarias, si es que hay otros subordinados, razonables y legítimas.

En las situaciones en que la prueba de los hechos aparece por las circunstancias, es muy difícil para aquel a quien se reprocha adjudicándosele una conducta ilícita, debe necesariamente aportar elementos convincentes de inexistencia de los hechos denunciados: debe llevar elementos al proceso que convencan al juzgador de la corrección y legitimidad de su accionar. Ello con ausencia de abuso de poder, de discriminación y de persecución.

De lo contrario, se podría presumir su conducta aviesa con contenido de pequeños e insignificantes hechos unidos por un hilo conductor que lleva a la destrucción o degradación de la relación laboral.

No existe en la ley argentina una presunción legal del hecho acosante en algún supuesto especial, ni tampoco un agravamiento de las indemnizaciones para los supuestos contemplados.

Es razonable pensar la posibilidad de la ampliación de la reparación que debe resultar también comprensiva del daño moral porque un obrar antijurídico y culpable ha producido un daño distinto del que se produce por el despido arbitrario.

Sería de aplicación los artículos 14 y 19 de la Constitución Nacional, y la reparación apunta a que se ha producido alteración del bienestar psicofísico, que según se sostiene ahora en el nuevo derecho de daños, integra su capacidad para proyectar, para relacionarse, para gozar de las aptitudes o virtualidades del ser humano, entre las cuales se encuentra una mente sana.

Podría ocurrir también que la víctima exija del empleador, cuando éste no es el acosador, la separación del cargo de quien le acosa y que sólo si no encuentra satisfacción a su reclamo se abra la vía del despido indirecto; también está legitimada para reclamar sobre la base de

la ley antidiscriminatoria el cese de la conducta lesiva y en caso de no producirse, queda abierta la vía del derecho civil para el reclamo del daño pertinente.

El reclamo por daños y perjuicios por mobbing quedará situado en el ámbito de la ruptura del vínculo, ya que puede ocurrir que el acosado desee mantener su puesto de trabajo y ser reparado por el daño sufrido, este último, en tal caso, debe ubicarse en el ámbito extra contractual, habida cuenta de que más allá de la existencia del contrato que vincula a las partes, nada impide que entre ellas se haya producido un daño ajeno a él.

Encontramos en la jurisprudencia que el resarcimiento derivado de la aplicación del artículo 1109 y siguientes y concordantes del Código Civil involucra el quebrantamiento de un deber mucho más amplio, anterior y distinto al nacido de una relación convencional y que la mera circunstancia de que haya mediado una relación contractual entre alguna de las partes no inhibe a esta conclusión, ya que entre personas convencionalmente relacionadas pueden acontecer sucesos extraños al contrato que, aunque sucedan en ocasión o durante el despliegue de las consecuencias del vínculo, quedan marginadas del mismo y de las eventuales vicisitudes de un incumplimiento contractual. En tales casos, es necesario demostrar la actitud de culpa u omisión culposa del principal o empleador.

Cuando se produce la denuncia de una situación así, debe, a mi modo de ver, tenerse presente cómo funciona la carga de la prueba en el caso y cuál es la vía elegida para la reparación del daño producido, pudiendo elegirse el camino laboral o el camino civil, con opción entre el ámbito contractual y extra contractual, en los términos indicados ut supra.

Finalmente, no debe perderse de vista que no es necesario que el daño se haya constituido para la víctima en una afección psicológica, ya que el simple hecho de haber soportado la situación de acoso conlleva un daño en sí mismo que resulta innegable y que debe repararse por quien lo ha producido.

Jurisprudencia sobre el tema y comentarios de fallos relevantes

La figura de mobbing comienza a tener una presencia cada vez mayor en los fallos de la justicia argentina y van marcando una jurisprudencia a pesar de la ausencia por hasta el momento de una norma específica que regule el tema.

Falta todavía fijar por parte de la justicia un criterio uniforme para considerar el acoso moral en el trabajo. Si bien ya se pronunció en algunos casos, hasta ahora utilizó el mobbing como causal de despido indirecto, acto discriminatorio o como generador de una enfermedad profesional.

Por el momento y hasta tanto no se regule legalmente, para la Justicia el mobbing es prácticamente un comodín que se utiliza como causal de despido indirecto, acto discriminatorio o acto generador de una enfermedad profesional que debe ser determinada

caso por caso en el régimen de riesgos del trabajo y no esta incluida en el listado de enfermedades de las ART.

Sin embargo, no hay una jurisprudencia vasta sobre el tema y los fallos sobre mobbing hoy pueden contarse con los dedos de una mano.

Hasta el momento aparecen como *leading cases* los fallos "Lambir", en Córdoba; "Dufey", en Río Negro; "Correa Cerpa", en Mendoza, "Barrionuevo" de Bariloche, QBJ y "Lúquez", en la ciudad de Buenos Aires.

A continuación presentamos un análisis de los fallos más recientes en la actualidad sobre mobbing:

- a- Caso Dufey.
- b- Caso Correa Cerpa.
- c- Caso Barrionuevo.
- d- Caso Lambir.
- e- Caso "Q.B.J c/ C. y otro s/ despido".
- f- Caso Luquez
- g- Caso Greppi

a- Caso Dufey Rosario Beatriz c/ Entretenimiento Patagonia S.A. sobre inaplicabilidad de ley. Superior Tribunal de justicia de la Provincia de Río Negro, 6 de Abril de 2006.

El Superior Tribunal de Justicia de Río Negro admitió por primera vez la existencia del mobbing como causal de despido indirecto. El Tribunal hizo lugar al planteo de una trabajadora que alegó acoso moral en el trabajo considerándose despedida.

La empleada se presentó ante la Justicia luego de dar por terminada la relación laboral al considerar que había sido sometida a cumplir tareas propias de una categoría superior que le eran ajenas a su actividad habitual y que desconocía la contraprestación salarial que le correspondía efectivamente.

Ante la "persecución laboral, tensiones y descalificaciones de que habría sido víctima", la trabajadora solicitó periódicas licencias motivadas en causas psicológicas. Durante ese período, la empresa la intimó a retomar sus tareas bajo apercibimiento de despido. Sin embargo, la trabajadora no se reintegró y, en cambio, se consideró despedida por "grave injuria laboral".

El fallo concluye resumiendo lo comentado anteriormente de la siguiente forma:

El Superior Tribunal de Justicia de la Provincia resuelve:

Hacer lugar parcialmente al recurso extraordinario de inaplicabilidad de ley deducido a fs. 239/243 por la parte actora y declarar la nulidad -también parcial- de la sentencia de fs. 216/226 circunscripta exclusivamente al tratamiento de la cuestión referida a la persecución

laboral de la que la trabajadora invoca haber sido víctima y su valoración como causal de auto despido. Consecuentemente remitir las actuaciones al Tribunal de origen para que, con distinta integración, proceda a dictar un nuevo pronunciamiento con ajuste a lo aquí decidido.

b- Caso Correa Cerpa.

El caso de la Sra. Correa Cerpa con la empresa Aguas Danone en la planta de agua mineral de la conocida marca Villavicencio, la Cámara del Trabajo de Mendoza ordenó a una Administradora de Riesgos del Trabajo (ART) que indemnizara con \$50.000 a una trabajadora al entender que ésta había sufrido una afección psíquica con motivo del mobbing. Dicha enfermedad aseguraron los magistrados era indemnizable según los parámetros tarifarios de la ley 24.577, de Riesgos del Trabajo.

En la sección de testimonios de esta tesis exponemos el detallado relato del caso por parte de su protagonista.

c- Caso Barrionuevo.

En este caso, la cámara laboral de Neuquén admitió la vía del recurso de amparo en el reclamo de una trabajadora que alegó ser víctima del mobbing e interpuso una medida cautelar para que cesen las supuestas actitudes de maltrato de sus empleadores. En el fallo del caso "Barrionuevo", el tribunal neuquino no se expidió sobre el fondo de la cuestión que es si la trabajadora efectivamente sufrió o no mobbing, solo admitió que el amparo era una vía legítima para reclamar el cese de conductas arbitrarias e ilegítimas, producto del acoso laboral.

La remisión del expediente por parte del tribunal al juez de primera instancia ordena al mismo que de curso a la acción y resuelva favorablemente sobre la medida cautelar, es decir, el recurso de amparo, solicitado por la trabajadora.

También para este caso, en la sección de testimonios de esta tesis, exponemos el detalladamente el caso.

d- Caso Lambir.

En este caso resuelto con sentencia de Noviembre de 2004, la cámara laboral de la provincia de Córdoba hizo lugar al reclamo de una trabajadora por el despido indirecto causado por la empleada que, en la decisión de cesantear a un grupo importante de empleados, ejerció una política de presiones que se vio exteriorizada en el reemplazo de su clave informática y telefónica y en el no otorgamiento de tareas.

El tribunal entendió que las medidas adoptadas por la empresa estaban destinadas a que la empleada acepte la propuesta de retiro que se le ofrecía, "notablemente" inferior al monto que le correspondía legalmente.

e- Caso Q.B.J c/ C. y otro s/ despido.

En este caso de acoso laboral la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala VII, el 23/05/2006 hizo lugar al planteo de una empleada de un estudio jurídico que denunció ser víctima de mobbing. La sentencia fue cuestionada porque la cámara hizo una inadecuada valoración de la prueba. La cámara laboral condenó a la firma a indemnizar a la secretaria de uno de los socios que fue despedida por haber enviado al estudio jurídico una nota donde describía una situación de acoso moral en el trabajo que padeció en los últimos años.

Para llegar a esa conclusión, la Sala VII se basó solamente en aquella documentación emitida por la empleada y en la inacción por parte de la firma de realizar una investigación tras la denuncia de supuestos malos tratos.

La decisión fue cuestionada por especialistas por la "inadecuada" valoración que hizo el tribunal de la prueba, ya que entienden que sólo tomó para sentenciar los dichos de la trabajadora, quien no alcanzó a demostrar los hechos.

La sentencia concluyó que las denuncias de la empleada resultarían creíbles por el mero hecho de que el estudio no hubiera realizado, antes de proceder al despido con causa, un previo estudio acerca de las acusaciones de la empleada.

La causa del despido sólo habría quedado demostrada si la parte demandada acreditaba fehacientemente en el juicio el incumplimiento central imputado a la trabajadora, es decir inventar el escenario de mobbing. No hay un considerando de la sentencia que hubiere referido a una prueba al respecto.

En definitiva, la sala indicó que la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica) garantiza el derecho de las personas a no ser sometido a tratos crueles, indignos o degradantes, y que debe completarse con la potestad a ser oído, "permitiéndosele denunciarlos ante su superior para su esclarecimiento".

Lo que hace el fallo es indicar que una empleada de tal antigüedad tenía derecho a denunciar internamente ciertas cuestiones, y que siendo que ninguna revestía la calidad de injuriantes por sí misma, ello no daba derecho a la empresa para proceder al despido.

f-Caso Luquez

El fallo del mes de Diciembre de 2005 que en la jurisprudencia es conocido como caso Luquez se resolvió en la Sala VI de la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo que condenó a una empresa a indemnizar con \$ 70.000 a una trabajadora que sufrió "acoso moral" o mobbing en una relación laboral, apartándose del sistema de indemnizaciones tarifadas. La Sra. Luquez había demandado a su empleadora por daños y perjuicios.

Si bien el tribunal no efectuó un análisis detallado de situaciones de hecho que pudieran ser consideradas discriminatorias, ya que consideró que la existencia de las mismas no había sido controvertida en esa instancia, confirmó la sentencia de grado la cual había fundado la condena en la ley antidiscriminatoria 23.592.

g- Caso Greppi

En este fallo la Sala IX declaró nulo el despido de una trabajadora y dispuso reincorporarla por haber sido objeto de discriminación. El fallo afecta legítimos derechos constitucionales del empleador de disponer la resolución del contrato de trabajo sin necesidad de invocar causa.

Proyectos de Ley en la Cámara de Diputados de la Nación

De nuestra investigación realizada para la preparación de la presente tesis existen en la Cámara de Diputados de la Nación numerosos proyectos que tratan de penalizar el delito del acoso o violencia moral en el trabajo los cuales detallamos a continuación:

1. Proyecto de ley presentado por la Diputada Paola Spatola el 3/05/2006, Expediente 2146-D-2006.
Tema: Código Penal de la Nación: Incorporación del artículo 158 BIS, sobre el delito de acoso laboral.
2. Proyecto de ley presentado por los Diputados Nemirovski, Romero, Artola el 24/05/2006. Expediente 2755-D-2006
Tema: Ley de Contrato de Trabajo 20744: Incorporación del artículo 242 BIS, sobre el delito de acoso laboral.
3. Proyecto de ley presentado por las Diputadas Elisa Carrió y Marcela Rodríguez el 6/03/2006. Expediente 0296-D-2006
Tema: Régimen de prevención, sanción y erradicación de la violencia laboral.
4. Proyecto de ley presentado por los Diputados Bonasso, Gutierrez, Jarque, Maluse, Mendez y Polino el 26/05/2004. Expediente 3004-D-2004
Tema: Hostigamiento o acoso laboral en el ámbito del Estado Nacional. Protección del personal y responsabilidades.
5. Proyecto de ley presentado por la Diputada Cristina Zuccardi el 18/03/2002, Expediente 0592-D-2002.
Tema: ley de prevención del acoso sexual y la discriminación laboral.
6. Proyecto de ley presentado por los Diputados Orozco, Volando, Tejerían, Herzovich y Nieva el 31/07/2001, Expediente 4835-D-2001.
Tema: Régimen para la prevención de la violencia y el acoso laboral.

Comentario sobre el proyecto de la Diputada Elisa Carrió:

El proyecto de Elisa Carrió y Marcela Rodríguez es el de ingreso más reciente a la Cámara de Diputados, el cual esta en estudio.

De prosperar el proyecto del ARI, un trabajador que alegue haber sufrido acoso moral de parte de su jefe o pares, no podrá ser despedido y deberá ser reubicado en la empresa.

Se trata de una iniciativa que ingresó en Diputados el 6 de marzo de 2006. Se suma a otros tres proyectos que protegen al trabajador en casos de mobbing o acoso laboral.

La iniciativa presentada por las diputadas Elisa Carrió y Marcela Rodríguez, del ARI, busca regular la figura del mobbing o acoso moral en el ámbito laboral.

El proyecto presenta una serie de aspectos particularmente riesgosos para el sector empresarial:

- Impide no sólo despedir al trabajador que “dice” haber sido objeto de acoso laboral o persecución psicológica sino también a los empleados que hayan sido testigos del mismo. Es decir, instaura una suerte de “indemnidad” de trabajadores en esas situaciones.
- Establece la responsabilidad solidaria del empleador por cualquier hecho de violencia laboral que ocurra en la compañía. Así, el empleador será responsable no sólo por los actos del personal a su cargo sino también por todos aquellos actos de personas que no estuvieran a su cargo y tuvieran como víctimas a sus empleados. En realidad, esta enunciación es vaga y no se entiende cuáles serían los terceros por quienes debería responder el empleador.
- En caso de que el trabajador víctima de mobbing se considere despedido por esa causa, podrá solicitar su reincorporación por vía judicial y el juez deberá reinstalarlo en su puesto de trabajo.

Tal como está planteado el proyecto, los empleadores sumarán más responsabilidades y deberán intensificar los controles sobre sus empleados, ya que serán responsables en forma solidaria por el acoso moral o trato discriminatorio a trabajadores ejercido por personas a su cargo o por terceros.

Además, los empleadores deberán cuidarse de cualquier acto, gesto, palabra o actitud que pueda considerarse mobbing.

La opinión de un abogado laboralista consultado sobre el tema señaló que las empresas deberán extremar controles al momento de contratar trabajadores y conocer si su “perfil” es el de un posible acosador, algo que en la práctica sería imposible de lograr.

Otro elemento alarmante recae en la posibilidad que se le otorga al trabajador despedido que fue víctima de algún trato discriminatorio para optar por reclamar la nulidad de aquella medida, con el consecuente pago de las prestaciones adeudadas o percibir la indemnización que corresponda más daños y perjuicios.

De esta manera la propuesta convertiría en ley el controvertido pronunciamiento adoptado por la Sala IX de la cámara laboral en el caso “Greppi”. En dicho precedente, de mayo de

2006, la Justicia declaró nulo un despido y ordenó la reincorporación de una trabajadora, basándose en “discriminación laboral”. Según la opinión de un abogado laboralista, una norma de este calibre es inconstitucional pues limita las facultades legítimas de los empleadores de efectuar despidos e impide el ejercicio de “industria lícita”. Más aún, esta situación parece tomar mayor vuelo al sumar otro límite legal a las facultades de reubicar o despedir a trabajadores que hayan denunciado ser víctima de violencia laboral o inclusive haya sido testigo, denunciado o de cualquier forma haya participado en una investigación relacionada con aquel tipo de hecho.

Otra fuente de preocupación proviene de la vaguedad en la enunciación de actos que pueden considerarse violencia laboral. Así, la iniciativa define a aquella violencia como las acciones u omisiones de quienes, en ocasión del ámbito o relación laboral, atenten contra la dignidad, integridad física, psicológica y/o social del trabajador, mediante acoso sexual, abusos, ataques, amenazas, intimidación, amedrentamiento, inequidad salarial, trato discriminatorio, maltrato físico, psicológico y/o social.

Según la opinión de la abogada laboralista consultada, la imprecisión de esta definición alentará la inclusión de reclamos por esa vía que se convertirán en fuente segura de reclamos judiciales aventurados o lo que se denomina la industria del juicio.

Por ejemplo, la propuesta establece como violencia laboral a las siguientes conductas:

Maltrato psíquico: hostilidad continua en forma de insulto, hostigamiento psicológico, uso deliberado de poder, abuso verbal, intimidación, desprecio o crítica sobre trabajadores.

Maltrato físico: es toda conducta que en forma directa o indirecta está dirigida a ocasionar un daño o sufrimiento físico a empleados.

Inequidad salarial: es el hecho de instaurar la disparidad salarial entre trabajadores que ejercen en el mismo establecimiento funciones equivalentes, considerando la calificación, el esfuerzo y la responsabilidad para ejercer el trabajo y las condiciones en las cuales se realiza dicha tarea.

Trato discriminatorio: es todo comportamiento en el ámbito laboral, tales como palabras, acto, gestos, omisiones y escritos que, de manera directa o indirecta, atenten contra la dignidad, igualdad o la integridad psíquica o física del trabajador, o puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo.

Acoso sexual: cuando una persona realiza un requerimiento sexual, en forma verbal, escrita, simbólica o física, no deseado por quien la recibe, con la amenaza de causar en la víctima un perjuicio en las expectativas que pueda tener en el ámbito de la relación laboral.

En cuanto a la extensión de la responsabilidad a los empleadores por actos de violencia de subordinados, el proyecto dispone que la “solidaridad” operará siempre y cuando la empresa no acredite haber tomado alguna acción “apropiada” para corregir aquella situación. La misma situación se dará para aquellos casos en que los hechos violentos

provenzan de terceros hacia trabajadores en ejercicio de sus funciones. Es decir, si los empleadores no pueden demostrar que realizaron acciones para impedir el ejercicio de estos hechos o si ocurrieron haber iniciado acciones inmediatas para corregirlos, deberán junto al acosador resarcir los daños sufridos. Además, la iniciativa exige al violento y, en su caso, al empleador a reparar los daños sufridos por el trabajador víctima del acoso.

Comentario sobre otros proyectos:

A pesar de que el mobbing se instaló en el Congreso con diversos proyectos, en Diputados, las iniciativas vinculadas con el mobbing vienen corriendo una suerte diversa.

En el 2002 entró en la Comisión de Legislación Laboral un proyecto de ley del PJ que proponía un régimen de regulación para el mobbing pero no fue tratado.

En el 2003 la diputada Marta Osorio (Frente para la Victoria) impulsó un proyecto de declaración pidiendo al Ejecutivo información sobre el impacto del mobbing, consiguió dictamen y la iniciativa llegó al Gobierno, y éste envió los respectivos documentos, que ahora están archivados.

En el 2004, llegó a la comisión una resolución de la diputada María del Carmen Alarcón (FTV) solicitando al Ejecutivo asistencia oficial para víctimas del mobbing, pero por cuestiones políticas no logró dictamen. .

Hay quienes sugieren sancionar una ley especial sobre el llamado *mobbing* y hay otros que se inclinan por incorporarlo a la Ley de Contrato de Trabajo, como el diputado kirchnerista Osvaldo Nemirovski, quien en un proyecto de ley recomienda un artículo que diga: "Todo supuesto de acoso laboral se reputará como un caso especial de injuria laboral".

Desde una óptica más cercana a la visión de los empleadores, Esteban Bullrich, diputado del PRO, advierte que para alegar la figura del acoso moral "deberá probarse que no es consecuencia de antecedentes o influencias psicológicas ajenas al ámbito laboral". Y

agrega: "El problema radica en que la figura en cuestión es sumamente amplia y ambigua, lo que da lugar a la Justicia para que siga sentenciando en contra de los empleadores y las ART... Son figuras que crecen en forma desmedida con orientación pro operario", señala el aliado de Mauricio Macri.

Proyectos de Ley y Audiencia Pública en el Senado de la Nación

Estuvimos presentes en calidad de ciudadano interesado e investigador maestrando en el tema como parte de los trabajos de campo necesarios para la presentación de nuestra tesis sobre Mobbing del MBA de la Pontificia Universidad Católica Argentina en la primera audiencia pública convocada por el Senado de la Nación a partir de su nueva metodología

de transparencia y publicidad de sus actos establecida luego del resonado caso de los sobornos por la ley de reforma laboral.

Nuestra asistencia a la audiencia pública tuvo el propósito de profundizar sobre el tema, tomar contacto con legisladores, especialistas, víctimas, sindicalistas, empresarios y otros sectores y escuchar en directo las posturas de los distintos actores interesados en la redacción del proyecto de legislación sobre el mobbing. Durante la audiencia pública convocada por la comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado el Jueves 31 de Agosto de 2006, representantes de los sectores sindical, empresarial, académico y ciudadanos interesados en el tema debatieron sobre la necesidad de sancionar una norma que prevenga y sancione la violencia en el ámbito laboral y avalaron el borrador de un dictamen, que incluye el resumen de los principales puntos de ocho proyectos de ley y que busca incorporar al ordenamiento jurídico nacional una figura que hasta ahora carece de ley específica.

El dictamen impulsado desde la comisión de Trabajo y Previsión Social de la Cámara alta resume las siguientes ocho iniciativas, que venían siendo estudiadas por senadores:

- **Violencia laboral (S-853/05)**, impulsado por Gerardo Morales.
- **Violencia en el trabajo (S-166/05)**, por Ada Maza.
- **Acoso sexual en las relaciones laborales y académicas (S-182/05)**, por Mirian Curletti.
- **Violencia laboral (S-1310/05)**, por Haide Giri y otros.
- **Conductas configurativas de acoso sexual (S-1913/05)**, por Sonia Escudero.
- **Actos de violencia psíquica hacia el trabajador (S-133/06)**, por Adirana Bortolozzi.
- **Configuración de acoso o persecución con fines sexuales (S-1162/05)**, por Ricardo Gómez Díez y Pedro Salvatori.
- **Violencia laboral (S-2425/06)**, por Julio Miranda.

El senador **Gerardo Morales** (UCR - Jujuy), presidente de aquella comisión, resaltó el “profundo y serio” análisis logrado en el encuentro y aseguró que es “fundamental” contar con una ley operativa que trate todos los aspectos de la cuestión, “como la definición de lo que se entiende por violencia (horizontal y vertical) y la homogeneización con el concepto del acoso sexual del Código Penal, la creación de un registro único de denuncias y un observatorio, la responsabilidad del superior y la empresaria, para garantizar el derecho fundamental del trabajo”.

“Sólo se garantiza un derecho si se cuenta con un instrumento legal operativo”, agregó Morales, que dirigió el debate realizado el 31 de Agosto de 2006 y al que se inscribieron más de 170 personas, de las cuales más de 100 habían invocado un interés colectivo. Entre los puntos del borrador legislativo **se prevé la responsabilidad solidaria del empleador por los hechos violentos cometidos por otros dependientes o por terceros vinculados en**

forma directa o indirecta, medida cuestionada por especialistas, que remarcaron que en caso de convertirse en ley el empleador no sólo será responsable por los actos del personal a su cargo sino también por los causados por quienes no lo están a partir de una “enunciación vaga sobre quiénes son los terceros”.

Además, aseguraron que las empresas deberán extremar los controles al momento de contratar trabajadores para que les permitan conocer si el “perfil” es el de un posible acosador, algo que en la práctica sería muy difícil de lograr.

El nuevo régimen impulsado define a la violencia laboral como toda conducta que manifieste abuso de poder, ejercida en el ámbito de trabajo, sea éste público o privado, por el empleador, por personal jerárquico o un tercero vinculado directa o indirectamente a él, sobre un trabajador, que atente contra su dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social mediante amenaza, intimidación, inequidad salarial, acoso, maltrato físico y/o psicológico, social o cualquier ofensa ejercida sobre un empleado.

En definitiva, agrupa y castiga como “violencia laboral” las siguientes conductas: mobbing, maltrato físico, acoso sexual e inequidad salarial.

A la audiencia se acercaron para su análisis testimonios judiciales, notas remitidas a las autoridades de organismos públicos, pruebas de casos en empresas privadas, trabajos bibliográficos o investigaciones, informes y análisis de casos, investigaciones periodísticas, casos clínicos y conceptualizaciones.

Además, se recibieron comentarios, recomendaciones, sugerencias, aportes y críticas al borrador de dictamen, junto con denuncias y la resolución de la Defensoría del Pueblo de la CABA sobre el caso “Rotolo” (Nº2463/06).

En tanto, y entre otras, estuvieron representadas o presentaron documentación las siguientes instituciones:

- **Asociaciones gremiales**

Unión Personal Civil de la Nación (UPCN); Confederación General del Trabajo (CGT); Centro de Profesionales de Telefónicas; Unión de Trabajadores del Turismo Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (Uthgra); Sindicato Gráfico Bonaerense; Unión de Empleados de la Justicia de la Nación (UEJN); Federación Nacional de Trabajadores de Peluquerías, Estética y Afines; Asociación de Trabajadores de Sanidad; Sindicato Empleados de Comercio; Asociación Personal de Tribunal de Cuentas; Asociación de Personal Legislativo (APL), y Central de Trabajadores Argentinos (CTA).

- **Delegados gremiales**

Banco Piano SA; Universidad de Buenos Airse; Sanatorio Mitre / Galeno SA; Hospital Francés, y CNA ART.

- **Organismos públicos**

Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES); Hospital de Clínicas; Comisión Tripartita de igualdad de Trato / Ministerio de Trabajo; Universidad Tecnológica Nacional; Consejo Nacional de la Mujer y Fiscalía de investigaciones administrativas (oficina de violencia laboral).

- **Asociaciones empresarias**

Unión Industrial Argentina (UIA).

- **Empresas**

Centro de Educación Médica e Investigaciones Clínicas (CEMIC) y Casino de Buenos Aires SA.

- **Académicos – ONG**

Centro Interdisciplinario de Estudios de Políticas Públicas; Cátedra de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social (UBA); Instituto para la prevención y el abordaje de la violencia laboral y el acoso en el trabajo; Fundación Magma; Poder Ciudadano.

La protección de los testigos de violencia en el trabajo y el establecimiento de castigos para sus responsables forman parte de la discusión en el Congreso. El debate se da en medio de las deliberaciones por la nueva reforma laboral.

La fiscal de Investigaciones Administrativas, Marta Rava, sugiere por ejemplo que se estudie la posibilidad de imponer tareas comunitarias al acosador. "Que vaya a leerles un cuento a los chicos internados en el Garrahan, que vea que el daño que cometió debe ser reparado, además de las sanciones legales que correspondan", propuso.

El abogado Mariano Emiliani consideró además que "una legislación sana debería proteger a los testigos, con una figura equivalente, por ejemplo, a la que protege con inmunidad a los delegados sindicales".

La senadora riojana Ada Maza considera que los empleadores deberían ser "solidariamente responsables" por las acciones de violencia laboral y de la indemnización que corresponda abonar "cuando el acto de violencia se hubiere ejercido con su conocimiento y no hubiere arbitrado las medidas pertinentes para hacer cesar esa conducta". Esto quiere decir que el

que calla también debería ser castigado.

El senador oficialista Miguel Pichetto auspicia un procedimiento judicial rápido tendiente a hacer cesar las conductas abusivas y sugiere la imposición de multas que van de 1.000 a 3.000 pesos, o en casos graves la pena de prisión.

El aporte del Dr. Francisco Javier Abajo Olivares, autor de varios libros sobre el tema (5) y asesor del Senador Pichetto en un proyecto de ley anterior, fué de especial importancia al señalar en su presentación sobre los comentarios al proyecto en debate que debe darse a las empresas los instrumentos para expulsar a los acosadores de sus organizaciones a la vez que propuso correcciones a errores y omisiones (como la figura del empleado acosador de un colega) en el texto. Además estableció las que a su entender son las tres herramientas fundamentales para combatir y eliminar las acciones de mobbing:

1. Judicializar (penar) la conducta y acción de mobbing.
2. Dar al empleador la herramienta para poder despedir al acosador (usualmente un personaje oscuro y dañino enquistado dentro de la organización.
3. Establecer en las organizaciones un observatorio de casos de mobbing.

La audiencia convocada por Senadores fue una excelente experiencia enriquecida por el debate, testimonios de experiencias directas relatadas por trabajadores que han sido testigos o víctimas de casos de acoso moral en el trabajo, aportes de sindicalistas, senadores, empresarios, destacados especialistas y autores de libros de investigación sobre el tema.

La Comisión de Trabajo y Previsión del Senado tomo nota y filmo toda la audiencia para proceder una vez analizadas todas las propuestas planteadas preparar una versión corregida y mejorada del Proyecto de ley sobre la violencia moral en el ámbito laboral.

(5) Abajo Olivares, Francisco Javier, *Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral*, Lexis Nexis-Depalma, Buenos Aires, Edición 2004.



DEBATE. NO HAY UNA LEY ESPECIFICA SOBRE VIOLENCIA LABORAL, PERO CASI TODOS LOS PARTIDOS PROPONEN UNA. ARCHIVO CLARIN



HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN

LA SECRETARÍA PARLAMENTARIA DEL H. SENADO DE LA NACIÓN, HACE SABER DE LA CONVOCATORIA A LA AUDIENCIA PÚBLICA DE LA:

COMISION DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

AUDIENCIA PUBLICA SOBRE VIOLENCIA LABORAL

Lugar y fecha de la audiencia pública: JUEVES 31 DE AGOSTO DE 2006, 10.00 HS, SALON MANUEL BELGRANO DEL EDIFICIO SENADOR ALFREDO PALACIOS, HIPÓLITO YRIGROYEN 1708, 4º PISO, CIUDAD DE BUENOS AIRES

Presentación sucinta del tema: A PARTIR DE OCHO PROYECTOS DE LEY PRESENTADOS EN EL SENADO DE LA NACIÓN, CUYOS OBJETIVOS COMUNES SON DEFINIR, PREVENIR, CORREGIR, CONTROLAR Y SANCIONAR LA VIOLENCIA LABORAL, LA COMISION DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL HA ELABORADO UN PRE-DICTAMEN QUE UNIFICA EN UN SOLO TEXTO ESTA INICIATIVAS, EL QUE SERA SOMETIDO A LA CONSULTA DE LA CIUDADANIA A TRAVES DE UNA AUDIENCIA PUBLICA A LOS FINES DE RECABAR OPINIONES SOBRE EL PARTICULAR. Proyectos en la página web del H. Senado www.senado.gov.ar, ver Comisión de Trabajo y Previsión Social.

Registro y plazo de duración del registro: (Arts. 115 y 116 del Reglamento del H. Senado de la Nación)

Artículo 115 - Cada comisión que convoque a audiencia pública abrirá un registro en el cual se inscribirán todos aquellos ciudadanos y organismos que deseen hacer uso de la palabra en el transcurso de la misma y/o presentar los documentos que consideren relevantes sobre el tema a tratarse. La comisión entregará constancia de la inscripción como parte en la audiencia y de recepción de la documentación. Asimismo a todos aquellos que lo soliciten, se les proporcionará copia de los expedientes vinculados al tema que vaya a tratarse.

Artículo 116 - El Registro funcionará durante los doce días previos a la celebración de la audiencia y finalizará cuarenta y ocho horas antes de la realización de ésta. (1)

La inscripción al registro es libre y gratuita pudiendo anotarse en éste toda persona física u organismo no gubernamental, que declare su domicilio real e invoque intereses particulares, difusos o colectivos, relacionados con el tema a tratarse.

(1) Apertura: 18 de agosto 10.00 hs. - Cierre: 29 de agosto 11.00 hs.

En forma personal de lunes a viernes de 10.00 a 19.00 hs. en la sede de la Comisión de Trabajo y Previsión Social.

Hipólito Yrigoyen 1708, 6º piso, oficina 608 - C1089AAH - Ciudad de Buenos Aires

e-mail: trabajo@senado.gov.ar - Tel/fax: 4010-3000, internos 3630 y 3632

Aspectos Económicos del acoso moral en el trabajo

Las empresa a raíz de la existencia del mobbing en su interior tienen que asumir una serie de gastos tales como el deterioro del clima de trabajo, las bajas laborales, la pérdida de productividad, dado que el mobbing lleva su tiempo, además de la falta de motivación de los empleados lo cual no es fácil de medir en términos económicos.

El mobbing, violencia laboral, o acoso moral en el trabajo, se convertido en un gran riesgo laboral y económico para las empresas. Es en los últimos tiempos en uno de los fenómenos del derecho laboral más preocupantes no sólo para el trabajador, sino también para las empresas. Una de las causas a las que obedece tal preocupación, han sido los recientes fallos pronunciados por las diversas salas de las Cámaras Laborales aceptando al mobbing como una nueva figura dentro del derecho laboral.

En la actualidad, el mobbing representa un riesgo laboral y económico para los empresarios dado que la misma ha sido reconocida y admitida como una nueva figura dentro del mercado laboral a través de los pronunciamientos en los casos Duffey, Lambir, hasta el reciente caso Luquez, cuya sentencia ha sido pronunciada por la Sala VI de la Cámara de Apelaciones en lo Laboral de la Capital Federal.

El mobbing representa ciertos riesgos y costos laborales no sólo para el trabajador, sino además para las empresas, al punto de constituirse en una preocupación y un problema no sólo jurídico, sino social. Por este motivo debe ser evitado por quienes están a cargo de la dirección de una organización económica, como representa la empresa.

Uno de los primeros autores que ha efectuado un cálculo acerca de los costos económicos que origina el mobbing, Toohey indica que los empleados muestran una tendencia hacia la jubilación anticipada como se constata en las estadísticas públicas suecas en donde veremos que en el año 1992, el 25% de los trabajadores de más de 55 años se retiran; en tanto, durante el período comprendido de 1993 a 1994 trabajadores con menos de 30 años, se disponían a retirarse anticipadamente a raíz del fenómeno mobbing, lo cual ello representaría entre un 35 y 40%.

En un informe suministrado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en el año 2004, de los 750.000 trabajadores, un 6% de la población asalariada estaría afectada a este nuevo fenómeno del derecho laboral, lo cual podría alcanzar cerca de 1.000.000 de trabajadores en línea, con porcentajes dados para Francia, Italia y Suecia. En tanto, en 1999, ya el 38% de los trabajadores encuestados, dijo haber sufrido de mobbing mientras que un 42% decía haber sido testigo de conducta de hostigamiento laboral respecto de sus compañeros.

Lene Oslen manifiesta que “nadie sabe sobre los costos reales de la violencia vinculada al trabajo y una vida devastada no tiene precio”; aquí, sin lugar a dudas, el autor mencionado, hace referencia a los efectos devastadores que provoca el mobbing al trabajador ocasionándole una exclusión definitiva del mercado laboral.

En los últimos 10 años, la violencia del trabajo se ha convertido en un fenómeno alarmante en el mundo, lo cual nos lleva a una misma conclusión que el mobbing es un nuevo fenómeno del derecho laboral en crecimiento y que para evitar vidas devastadas como dice Oslen, debemos tomar medidas preventivas tanto para el trabajador como para la empresa.

En el cuadro siguiente, se observará un panorama de los pagos expresados en porcentajes de ingresos en algunos países de Europa, Australia y Estados Unidos.

En el cuadro observamos la valoración de las remuneraciones en función de las licencias por enfermedades que afectan al trabajador como consecuencia del mobbing o “violencia laboral”, se estiman que dichos porcentajes reflejados en la tabla, son estimativos pero que describen niveles altos de cobertura en los casos de Alemania, Bélgica, Luxemburgo, Suecia y Noruega en donde existe un fuerte ausentismo y cobertura otorgada por el empleador... En otros casos como países bajos, Finlandia, Austria y Eslovaquia reflejan un nivel mediano de cobertura en tanto que Reino Unido y Portugal es relativamente bajo.

En muchos países, los pagos en concepto de licencias por enfermedades ocasionadas por mobbing disminuyen notablemente transcurridos los tres meses lo que reduce los ingresos con relación a los ingresos normales que percibe habitualmente el trabajador; otro estudio europeo es el efectuado sobre la base de condiciones laborales de los trabajadores; de 21500 entrevistas personales realizadas con trabajadores en el año 1996 en la Unión Europea, se exponen los siguientes porcentajes en el siguiente cuadro:

En cuanto a los costos de reemplazo de personal, el mobbing origina también dichos costos que se trasladan al empresario dado que en Sudáfrica por ejemplo, los costos legales superan las 1578 audiencias de conciliación y costos de indemnización. Por último veremos que el impacto en el mercado laboral de dicho fenómeno se estima que en la actualidad, la capacidad laboral en porcentaje intimados a la actualidad es del 85% en tanto que la caída de la productividad es del 15% y la fuerza laboral en porcentaje es del 25%.

La adopción de medidas preventivas a tiempo por parte del empleador y por los trabajadores, conduciría a una reducción de los costos económicos y sociales que sufren los trabajadores en la actualidad. (5)

(5) Mac Donald, Andrea, *El análisis económico del mobbing en la vida laboral*, www.eldial.com, Buenos Aires, 25/05/2006.

PAGOS POR AUSENCIA Y ENFERMEDAD EXPRESADOS EN PORCENTAJES DE LOS INGRESOS

PAIS	1 DÍA	2 DIAS	3 DÍAS	10 DÍAS	20 DIAS	30 DÍAS
ALEMANIA	100%	100%	100%	100%	100%	70%
AUSTRIA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BELGICA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FINLANDIA	70%	70%	70%	70%	70%	70%
LUXEMBURGO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PAISES BAJOS	70%	70%	70%	70%	70%	70%
PORTUGAL	0%	0%	0%	65%	65%	65%
REINO UNIDO	0%	0%	0%	0%	0%	0%
SUECIA	0%	80%	80%	80%	80%	80%
NORUEGA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SUIZA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ESLOVAQUIA	70%	70%	70%	90%	90%	90%
ESTADOS UNIDOS	0%	0%	0%	60%	60%	60%

AUSENTISMO DEL TRABAJADOR POR MOBBING -
INFORME DE LA UNIÓN EUROPEA (1996)

ULTIMOS 12 MESES (1996) 35% DE LOS
TRABAJADORES
AFECTADOS POR
MOBBING SE AUSENTAN
DE SUS PUESTOS DE
TRABAJO.

ULTIMOS 12 MESES (1997) 34% DE LOS
TRABAJADORES
EXPUESTOS A
INTIMIDACIÓN POR
MOBBING SE AUSENTAN
DEL EMPLEO.

ÚLTIMOS 12 MESES (1998) 31% DE LOS
TRABAJADORES
EXPUESTOS A ACOSO
SEXUAL.

IMPACTO DE LA VIOLENCIA LABORAL O "MOBBING" SOBRE LA PRODUCTIVIDAD EN EL MERCADO LABORAL			
CANTIDAD DE TRABAJADORES	CAPACIDAD LABORAL EN PORCENTAJE	CAIDA DE LA PRODUCTIVIDAD EN PORCENTAJE	FUERZA LABORAL EN PORCENTAJE
TRABAJADORES INTIMADOS EN LA ACTUALIDAD	85%	15%	25%
TRABAJADORES INTIMADOS EN EL PASADO	88%	12%	25%
PRESENCIA DE ACTOS DE INTIMIDACION	4%	10%	0%

(*) Fuente: Informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

En la estructura de costos de una empresa conviven aquellos cuyas subas son detectables (materias primas) con otros que son difíciles de mensurar (juicios).

Por mayores previsiones frente a juicios laborales: las empresas incluyen como parte de sus costos un porcentaje de la nómina salarial para "previsionar" demandas por juicios (a diferencia de las "provisiones" en las que ya se conoce el monto exacto del pago potencial). Los últimos fallos de la justicia del trabajo en materia de acoso laboral o mobbing, pago de demandas indexadas por inflación y, el más agravante, y la posibilidad de recibir juicios provenientes de empleados de empresas tercerizadas, obligan a las firmas a subir fuertemente la masa de fondos provisionada para litigios.

Esto se suma a la incertidumbre propia de los proyectos que impulsa el diputado Héctor Recalde, a pesar del freno que le impuso el Poder Ejecutivo. Por indefinición en la ley de ART: la opción que se le abre al empleado de reclamar por vía civil obliga a las empresas a provisionar mayores fondos para enfrentar condenas por accidentes de trabajo.

Una creciente oleada de conflictos laborales pone en jaque a las empresas quienes ven comprometidos sus intereses cada vez más. En un contexto donde existen fuertes presiones laborales que inciden directamente en los costos de las compañías, de la mano de proyectos parlamentarios que las comprometen seriamente, considerando que el Gobierno ya ha puesto foco en la cadena de costos y en la rentabilidad de ciertos sectores de la economía, como consecuencia de la rueda inflacionaria, los empresarios se enfrentan en definitiva a un escenario muy complejo.

Las nuevas tendencias jurisprudenciales también se suman a este cuadro situacional. El mobbing o acoso moral en el trabajo va ganado espacio entre los riesgos que identifican las empresas en materia de potenciales demandas futuras. A esto se le suman otros factores como el fallo Vizzoti sobre incremento del tope indemnizatorio, el fallo Aquino sobre acceso a la vía civil en materia de riesgos del trabajo, el plenario Ramírez sobre responsabilidad solidaria por subcontratación, el plenario Ruiz sobre la duplicación indemnizatoria en casos de despidos indirectos, los rechazos de despidos directos por uso incorrecto de correo electrónico y/o chateo, la determinación del teléfono celular y del vehículo como parte de la remuneración, la reindexación de intereses ante la ruptura del contrato de trabajo, los beneficios sociales considerados como derechos adquiridos, el acortamiento sustancial del plazo para entregar el certificado de servicios dentro de las 48 horas ante la extinción del contrato de trabajo, son claros ejemplos del camino hacia el cual avanza la problemática de las empresas en materia de costos laborales.

En materia de juicios no se puede desconocer esta realidad considerando que ya no es privativa del personal de base, sino que ahora se animan a iniciar acciones los ejecutivos, donde obviamente las cifras en cuestión resultan altamente significativas para las empresas. Surgen nuevas figuras legales que los empresarios deben manejar, a fin de no incurrir en riesgos de litigios y a los efectos de adoptar recaudos y las provisiones necesarias. Esto también tiene una arista financiera, dado que alcanza al impacto sobre los futuros costos derivados de las contingencias laborales, que puedan dar lugar a pagos no presupuestados.

El mobbing es un tema destacado dentro de los riesgos a provisionar como posibles mayores costos que tienen las organizaciones. El mobbing se practicó desde siempre (hacer la vida imposible a alguien para que se vaya de la empresa) pero que contrariamente a ello, recién desde hace relativamente poco tiempo comenzó a tener mayor acogida en nuestra jurisprudencia laboral.

Ahora es posible ver cómo se hace lugar a los reclamos laborales de los empleados que se consideraron despedidos por esta causal, condenándose a las empresas, en algunos casos, a pagar indemnizaciones superiores a las tarifadas por la ley de contrato de trabajo para un despido común, por tratarse de daños y perjuicios que exceden la mera y simple ruptura de la relación laboral.

En un estudio realizado sobre 6.500 egresos de puestos de trabajo en el que se analizan las posiblemente asociadas a acoso moral en el trabajo se definieron las características demográficas y de la Incapacidad Temporal de estos procesos. Finalmente se extrapolaron los datos de esta muestra sobre los datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales,

obteniendo que en España se perdió el año 2002 más de 1.850.000 días de capacidad laboral y 52 millones de € en bajas.

Existen numerosos estudios sobre el impacto económico del mobbing desarrollados en España entre los que se destaca el realizado por José Pastrana Jiménez quien analizó el costo medido en tiempo y dinero de la incapacidad temporal producida por los efectos provocados por el mobbing a los trabajadores españoles. En sus conclusiones gráfica claramente con un ejemplo del costo de este flagelo tiene en la sociedad comparando el costo estimado generado con el mobbing en un año en Madrid es equivalente al costo de la mayor obra de ingeniería civil de ese mismo año que fueron las obras de extensión del tren subterráneo realizados en el mismo lugar y en el mismo período.

También aporta un interesante punto de vista sobre el impacto económico del mobbing el estudio realizado en el Departamento de planificación y evaluación sanitaria de Navarra el cual evalúa los costos por ausentismo laboral, baja de productividad y consumo de recurso sanitarios tales como consultas de salud mental y fármacos antidepresivos entre otros. Analiza los costos del mobbing desde tres puntos de vista diferentes:

1. Desde el individuo acosado: pérdida de ingresos por enfermedad, jubilación anticipada, pérdida de empleo y pérdida de prestigio profesional entre otros factores.
2. Desde la organización: costos de reemplazar un trabajador, pérdida de productividad del afectado y de sus compañeros, indemnizaciones y mayores costos a pagar, juicios y gastos de honorarios entre otros costos a considerar.
3. Desde el punto de vista de la sociedad: tratamientos médicos, pérdidas de productividad en relación al ausentismo laboral, jubilaciones anticipadas, problemas familiares derivados del estado del acosado producto del mobbing, malestar generalizado y conflictos potenciales entre amigos, vecinos y conocidos.

Se destaca en este estudio la dificultad que encontraron los investigadores para estimar y valorar los costos intangibles en términos de pérdida de prestigio profesional y repercusión en el entorno familiar y social entre otros. Plantean finalmente como futura línea de investigación el realizar estudios específicos sobre la población afectada por mobbing para analizar los efectos producidos sobre la salud, la pérdida de empleo, el nivel de desempleo y subempleo, los despidos producidos por consecuencia del mobbing y el daño en la productividad en una economía determinada.

Como reconocer y corregir el mobbing en las empresas

Una persona puede reconocer que se encuentra ante una situación de mobbing si le resultan familiares, esta viviendo o es habitual que le suceda en su trabajo alguna o varias de las siguientes situaciones durante un tiempo prolongado de más de seis meses y en forma sistemática de al menos una vez por semana:

- ✓ Ataques con medidas organizacionales, como por ejemplo:
 - El superior limita sus posibilidades de comunicación.
 - Cambia su ubicación separándolo de sus compañeros.
 - No le asigna tareas o bien le encarga trabajos degradantes o imposibles de cumplir.
 - Juzga el trabajo que desempeña de manera ofensiva.
 - Cuestiona todas sus decisiones.
 - No se le da respuesta a sus preguntas verbales o escritas.
 - Se le hace trabajar paralelamente con una persona que será su sucesor en la empresa.
 - Se le dan informaciones erróneas.
 - Se le considera responsable de los errores cometidos por los demás.
 - Es controlado y vigilado en forma casi militar.

- ✓ Ataques a sus relaciones sociales:
 - El agresor o agresores no permiten a los compañeros del acosado hablar con él.
 - Evitan la comunicación con el acosado a través de miradas o gestos.
 - Evitan la comunicación directa con el acosado.

- ✓ Ataques contra la vida privada del acosado:
 - El acoso con llamadas mediante el terror telefónico.
 - Intentan que el acosado quede como un estúpido ante los demás.
 - Dan a entender que tiene problemas psicológicos.
 - Se burlan de la personalidad, los gestos, la voz u otros rasgos propios del acosado.
 - Critican sus actitudes, opiniones, creencias políticas o religiosas.

- ✓ Amenazas verbales o con violencia física:
 - El acoso sexual de compañeros o superiores de trabajo.
 - Uso de violencia física por parte los agresores.
 - Los agresores insultan o gritan al acosado.
 - El acosado recibe amenazas verbales.
 - Se le provoca con el fin de inducirle a reaccionar de forma descontrolada.
 - Se le habla de modo hostil y grosero.

Para corregir el mobbing en las empresas es fundamental encarar las siguientes acciones:
 El apoyo social al afectado a través de un compañero de su confianza, el médico de la empresa o en el ámbito extra laboral.

El reconocimiento por parte de la organización de que estos fenómenos pueden existir y planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa como parte de su cultura empresarial.

La Posibilidad de contar dentro de la empresa con un servicio de asistencia a los trabajadores.

La prevención del problema debería atender a las deficiencias del diseño del trabajo, al comportamiento de los líderes y a la protección social de la persona mediante reglas claras, escritas y públicas sobre resolución de conflictos.

Como prevenir el mobbing en las empresas y mantener un ambiente laboral sano

Para prevenir el mobbing en las empresas, los consultores especializados aconsejan a las mismas invertir en selección de personal y tener un mayor cuidado al evaluar el perfil psicológico de aquellos trabajadores que habrán de ejercer las jefaturas.

Según la Organización Internacional del Trabajo las soluciones al problema del mobbing incluyen medidas preventivas considerando el origen de la violencia y no solo sus efectos. Las medidas a tomar deben ser específicas dado que cada forma de violencia exige diferentes remedios. Para solucionar el problema la OIT agrega que se necesita combinar distintos tipos de respuestas y que las mismas deben ser inmediatas. Para ello debe establecerse un Plan de acción que contemple una intervención inmediata para contener los efectos de la violencia.

Los recientes fallos de la Justicia de la Argentina relativos a la figura del mobbing o acoso laboral han causado inquietud en los ámbitos empresarios y sus representantes legales. Los mismos han argumentado que estas decisiones judiciales representan una nueva amenaza para los empleadores quienes quedarían expuestos a la posibilidad de la generación de nuevos tipos de demandas laborales siendo un blanco seguro de casos de abusos por parte de abogados inescrupulosos que aprovechan la falta de legislación específica sobre el mobbing y en base a los últimos fallos producidos la existencia de una justicia que muestra una tendencia a fallar contra las empresas aun sin las pruebas suficientes para acreditar el mobbing.

La prevención más eficaz debe venir de medidas sencillas y dictadas por el sentido común, si los empresarios no quieren ser condenados por situaciones de acoso, deben trabajar para que estas no existan o para que las que pudieran existir se resuelvan eficazmente. Por lo expuesto, las medidas a tomar son obvias: así como se invierte en selección de personal a su ingreso y en capacitación, posteriormente, deberá evaluarse con mayor cuidado el perfil psicológico de aquellos que habrán de ejercer las jefaturas o liderazgo de grupos al mismo tiempo que entrenar, a todos los niveles posibles, a los integrantes de la organización para establecer un sistema de prevención de las situaciones de mobbing y la consecuente resolución de los conflictos que de ellas deriven.

La acción de prevención no es tan difícil ni tan complicada. Ni siquiera es tan cara como afrontar los juicios derivados de situaciones de mobbing. Es la cultura organizacional y las estructuras funcionales de cada ámbito laboral marcarán en definitiva las modalidades de la acción a realizarse y su forma de instrumentación. No hay recetas fijas relativas a ombudsmen, mediadores y negociadores. Sólo la única recomendación de capacitar para concienciar, a todos los integrantes de la organización respecto del acoso laboral.

Es siempre preferible evitar las situaciones de acoso mediante la prevención que ir a tribunales a discutir los montos indemnizatorios respectivos por situaciones no resueltas a tiempo. Es el moderno concepto de desarrollo humano, la calidad de vida de quienes trabajan y el viejo paradigma de “trabajar con salud” que así lo exigen.

Detallamos a continuación algunos medios para evitar y prevenir estos problemas:

- Planificación y diseño de las relaciones sociales en la empresa, atendiendo a las relaciones dependientes del trabajo y a las relaciones interpersonales independientes del trabajo.
- Articulación de sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas.
- No olvidar la consideración de la cultura de la empresa en la selección de personal.
- Desarrollar reglas claras, explícitas, escritas y públicas sobre resolución de conflictos personales, que garantice el derecho a la queja y el anonimato y que prevea sistemas de mediación y/o arbitraje.
- La organización debe ser lo más transparente posibles para sus empleados.
- Elaboración y divulgación de un código ético de la empresa.
- Implantación y divulgación de sistemas de comunicación eficaces.
- Elaboración y divulgación del sistema de promoción y carrera profesional.
- Diseño y descripción adecuada de los puestos de trabajo en la organización.
- Definición de la forma más exhaustiva posible de las funciones y tareas para el desempeño de cada puesto.
- Conocimiento por parte de todos los empleados de la posición de la empresa ante situaciones de acoso.

Impartir cursos de formación sobre resolución de conflictos, habilidades directivas al personal de conducción de la organización, el reconocimiento y actuación ante casos de mobbing, la comunicación interpersonal y todo otro medio que sea de utilidad para lograr una efectiva prevención y la defensa de un ambiente laboral psicológicamente sano.

Conclusiones

La falta de respeto hacia el otro como persona en sí misma, elemento básico en toda conducta de acoso psicológico, incluido el mobbing, puede provocar un gran sufrimiento en quien lo padece. Toda conducta de agresión, intencionada desde su origen, con plena conciencia de su potencial lesivo, procede de no respetar al otro, de minusvalorarle o despreciarle por sus características. Y es la reiteración intencional de estas conductas y la desconsideración lo que facilita la aparición de sufrimiento de forma innecesaria.

Este padecer puede llegar a desencadenar enfermedades incapacitantes para desarrollar el trabajo de forma temporal. De esta forma se genera un grandísimo gasto vital y económico.

Es importante, o imprescindible, que la sociedad, tanto las instituciones públicas como las personas individuales, se hagan conscientes de esta realidad y tomen partido al respecto. Cada persona debe decidir si está dispuesta a aceptar la coacción y la amenaza como modo de vida, la desconsideración y la falta de respeto hacia lo diferente como algo justificable. Y si no se está de acuerdo con estas conductas, en la medida de lo posible debe evitarlas o ayudar a evitarlas, y si no es posible, denunciarlas. La libertad individual, y la colectiva por extensión, está en juego.

Durante la preparación de esta tesis se han entrevistado a especialistas de diversas especialidades (médicos laboralistas, psiquiatras, psicólogos, abogados, licenciados en recursos humanos, especialistas en seguridad e higiene, empresarios, sindicalistas entre otros) y a testigos y víctimas de mobbing así como también a gerentes de empresas. El producto de las mismas han sido volcadas en los diferentes secciones de esta tesis en el momento de abordar los diferentes aspectos del acoso moral en el trabajo. La riqueza testimonial que nos ha sido transmitida en cada una de las entrevistas a través de testimonios, opiniones, comentarios y experiencias fue expuesta en cada capítulo de la presente tesis donde abordamos el tema desde sus diferentes perspectivas.

Del estudio realizado sobre el acoso moral en el trabajo podemos detallar las siguientes propuestas a fin de encarar el problema a fin de contener y prevenir este flagelo que sufren gran cantidad de trabajadores y causan grandes trastornos en las organizaciones:

- Realizar la prevención del mobbing para lo cual es fundamental que exista una ley y una reglamentación de la misma específica que sancione el acoso moral. Además encarar un trabajo de formación al personal dirigente para que sepan actuar ante situaciones de acoso y evitar que se produzcan. Es también fundamental la participación de los trabajadores que deben estar informados sobre el tema y saber a quien acudir y como actuar ante situaciones de mobbing.
- Se remarca en esta tesis que el acoso moral es una noción subjetiva por lo que hay que tener en cuenta las características individuales de las personas.
- Cuando se toma temprano en la fase inicial el proceso de acoso moral hay que optar por la solución de la mediación.
- Debe reconocerse el mobbing como accidente de trabajo cuando las consecuencias para la salud del acosado han sido graves. Encarar en este caso la solución con tratamiento médico y psicológico.
- La ley que sancione este delito tiene que recordar a todas las partes que el mobbing es un tipo de violencia inaceptable y que tiene una pena concreta para el acosador.
- Para que cese el mobbing debe existir una verdadera voluntad de cambio por parte de la

empresa y de todos sus integrantes quienes deben abrir los ojos y denunciar los abusos de poder, la discriminación y el acoso bajo todas sus formas.

- Debe tomarse por parte de la empresa como muy positivo que sus empleados reacciones ante situaciones de mobbing ya que esto le brinda la oportunidad de cambiar sus métodos de gestión de personal y mejorar la comunicación interna.
- Se considera que la prevención eficaz del acoso moral en el trabajo se puede dar solo emprendiendo soluciones colectivas de prevención que sea responsabilidad y compromiso de todos los miembros de la organización.
- En resumen, en opinión del autor de esta tesis la importancia de prevenir y combatir el acoso moral en el trabajo es el de lograr organizaciones sanas y productivas, para las cuales los trabajadores busquen y quieran trabajar. Porque una empresa sin mobbing busca siempre la dignidad de la persona cuidando que pueda desarrollar todo su potencial en un ambiente laboral sano.

Bibliografía consultada

Libros:

- ✓ Hirigoyen, Marie-France, *El Acoso Moral en el Trabajo, distinguir lo verdadero de lo falso*, Editorial Paidós, Edición 2006.
- ✓ Hirigoyen, Marie-France, *El Acoso Moral, el maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Editorial Paidós, Edición 1999.
- ✓ Piñuel y Zabala, Iñaki, *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Editorial Aguilar, Edición 2003.
- ✓ Abajo Olivares, Francisco Javier, *Mobbing. Acoso psicológico en el ámbito laboral*, Lexis Nexis-Depalma, Edición 2004.
- ✓ Kets de Vries, Manfred y Miller, Danny, *La Organización Neurótica*, Editorial Apóstrofe, Colección clásicos del Management, Edición 1993.
- ✓ Rocañin, Jose Fuertes, *Acoso laboral, psicoterrorismo en el trabajo*, Editorial Atlante, Edición 2004.
- ✓ González de Rivera, Jose Luis, *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*. Ed. Espasa Calpe, Madrid, 2003

- ✓ GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, José Luis, *El síndrome del acoso institucional (Mobbing)*, Espasa Calpe, 2003.
- ✓ Mediavilla, Gerardo, *¿Por qué la han tomado conmigo?*. Aguilar, Madrid, 2001.
- ✓ Rodríguez, Nora, *Mobbing - Vencer el Acoso Moral*, Editorial Planeta, Ed.2002.
- ✓ Martos, Ana, "*¡No puedo más! Las mil caras del maltrato psicológico*", Editorial McGraw-Hill. México, 2003.
- ✓ Blanco, Cruz, *Acoso moral, miedo y sufrimiento. Eichmann en la globalización*, Ediciones Clásicas. Barcelona, 2003.
- ✓ Piñuel, Iñaki, *Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*, Editorial Aguilar, Edición 2003.

Revistas:

- ✓ Mac Donald, Andrea, *Mobbing: un nuevo fenómeno en el derecho laboral*, Diario Judicial.com.
- ✓ (E1) Mac Donald, Andrea, El análisis económico del mobbing en la vida laboral, www.eldial.com, 25/05/2006.
- ✓ (E2) Mac Donald, Andrea, El mobbing y los costos empresarios en Argentina, www.mercosurabc.com, 02/03/2006.
- ✓ (E3) Sticco, Daniel, Diez causas del aumento en los costos de una empresa fabril, Infobae, 2006
- ✓ (E4) Linares, Samanta, Rentabilidad empresarial en riesgo por la conflictividad laboral, Infobae, 2006.
- ✓ (E5) Pastrana Jiménez, José, ¿cuánto cuesta el mobbing en España?, Harremanak, Febrero 2002.
- ✓ (E6) Gutierrez Iglesias, Asun y Murruga Bidea, Itxaso, Impacto económico del acoso psicológico laboral, mobbing, Departamento de planificación y evaluación sanitaria de Navarra, OSTEBA 2002.

Conflictos de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires y especialista en Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos.)

- ✓ Livellara, Silvina, *El mobbing o acoso psicológico al trabajador en la experiencia comparada y su aplicabilidad en nuestro derecho interno*, La Ley N° 38 Noviembre de 2004, p.4.
- ✓ Gilardón, Florencia, *Mobbing, cuando el trabajo se convierte en pesadilla*, Clarín.com.
- ✓ Pazos, Nancy, *El mobbing kirchnerista*, Diario Perfil, Domingo 26/03/06, pág. 10.
- ✓ Saralegui, Rafael, *Acoso moral en el trabajo*, Diario La Nación, Suplemento Empleos, Domingo 4/12/05, pág. 1.
- ✓ Torresi, Leonardo y Santos, Martín, *El acoso acosa*, Revista Viva, Investigación Especial, Domingo 2/10/05, pág. 34.

Revistas, sitios y artículos sobre el tema encontrados en internet:

- ✓ Mac Donald, Andrea, *El daño moral en el derecho laboral y su aplicación en el ámbito contractual y extracontractual*, Diario Judicial.com.
- ✓ Web Acoso Moral de Marina Parés Soliva, Diplomada en Trabajo Social y Perito social Jurídico.Experta en acoso laboral (mobbing)(<http://www.acosomoral.org>) y co-administradora de la Plataforma de Afectados por Mobbing (PAM) (<http://www.forosdelmobbing.info>). Colabora con diversas asociaciones y actualmente preside el Servicio Europeo de Información sobre Mobbing (SEDISEM) (<http://www.sedisem.info>).
- ✓ www.mobbing.nu, página española que reúne gran cantidad de material sobre el tema incluyendo instituciones de todo el mundo, legislación y artículos.
- ✓ www.acosomoral.com.ar La web de Alicia Iv de Argentina sobre el tema.

- ✓ www.sht.com.ar/archivo/temas/mobbing.htm, sitio denominado Ser Humano y Trabajo que reúne temas de recursos humanos. En este link trata específicamente el tema.
- ✓ www.el-refugioesjo.net, sitio denominado El Refugio, contra la violencia psicológica en el trabajo y en la vida.
- ✓ www.geocities.com/sarakali/acoso-moral.html, sitio que trata el tema de acoso moral.
- ✓ www.marthaalles.com/notas-mag/acoso_moral.htm, sitio de la consultora Matha Alles que trata el tema de la renuncia sin motivo y el acoso laboral psicológico.
- ✓ www.estado-de-derecho.com/testimonios/acoso_moral.htm, testimonios y artículos sobre el tema.
- ✓ www.eldistrital.com.ar/content/view/623/55/, sitio de la Universidad Provincial del Sud Oeste.
- ✓ www.melodysoft.com/cgi-bin/foro.cgi?ID=acosados.psico&msg=46, artículo escrito sobre el tema por Elia Roca el 19/08/2001.
- ✓ www.terra.es/personal7/agacamt/, sitio de la Asociación Gallega contra el acoso moral en el trabajo.
- ✓ www.acosomoral.com.ar/que-es.htm, sitio argentino que explica que es el acoso moral.
- ✓ www.conaduargentina.org.ar/articulos.htm, artículo incluido en la página de la CONADU donde su Secretaria General. Anahí Fernández, realiza un completo análisis sobre el tema.
- ✓ www.cnt.es/noticia.php?id=1738, sección dedicada a denuncias sobre acoso moral en el trabajo del sitio de la Confederación del Trabajo de España.

- ✓ www.astrea.com.ar/libreriavirtual/virtual/articulo.jsp?code=doctrina0069, artículo de Aurelio Fanjul sobre El mobbing como un nuevo riesgo en la medicina del trabajo en el sitio de la editorial Astrea.
- ✓ www.mtas.es/insht/revista/facts23_es.pdf, sitio de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- ✓ www.ispm.org.ar/violencia/images/hechos/v-laboral.html, este sitio desarrolla el tema de la violencia en el ámbito laboral.
- ✓ www.el-refugioesio.net/acoso/modules.php?name=News&file=article&sid=52, sitio que trata temas de violencia psicológica en el trabajo. Específicamente en este link trata el tema de acoso moral a un profesor en su trabajo.
- ✓ www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=14901, artículo publicado en el sitio Management titulado Aprende a detectar mobbing en tu empresa y a saber cómo combatirlo por Roberto A. James
- ✓ <http://www.Mobbing.nu/45PREGUNTAS.htm>, *Las 45 preguntas de Heinz Leymann*. Leymann inventory of Psychological Terrorization, LIPT.
- ✓ [salutia.com](http://www.salutia.com). <http://www.todito.com/paginas/noticias/32656.html>, *La penuria de los brillantes, inofensivos o demasiado eficaces*. Argentina 25 de agosto de 2000
- ✓ Clasificación Internacional de Enfermedades, CIE 10 MC.
- ✓ Harremanak, *El Mobbing como enfermedad del trabajo*, Madrid, (2002-II).

Jorge Horacio Vignale
MBA UCA 2006, 1° Edición
Buenos Aires, 17/10/2006

