

---

---

## EL MOBBING: UN PROBLEMA ÉTICO EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS

---

---

Mobbing: an Ethical Problem in the Business Management

**María Concepción Verona Martel**  
**Raquel Santana Mateo**

**Resumen:** El siglo XXI está viendo cómo se producen muchos hechos impactantes pero no todos agradables, uno de ellos es la progresiva extensión en el mundo de la empresa de una relajación de las normas éticas, y un gran ejemplo se puede encontrar en la presencia cada vez mayor en el mundo laboral de un problema ético que no es nuevo pero que está creciendo rápidamente al que se ha denominado *mobbing* o acoso psicológico en el trabajo. Fenómeno ocasionador de graves daños (en ocasiones irreparables) para la persona que lo sufre, difícil de demostrar debido a lo sutil de su realización, lo que conlleva que, en la mayoría de las ocasiones, no se sancione a los culpables, los cuales reciben en muchas veces el apoyo de la propia empresa, no siendo está consciente siempre de los efectos desfavorables que le va a provocar.

**Palabras claves:** problemas éticos, gestión de empresas, *mobbing*.

**Abstract:** In the twenty-first century are producing many shocking facts but not all pleasant, one of which is the gradual extension into the world of business from a relaxation of ethical standards, and an example can be found in the growing presence in the workplace of an ethical problem, which is not new but it is growing rapidly, which has been called mobbing. Phenomenon which causes serious damage (sometimes irreparable) for the person suffering, difficult to prove due to the subtlety of its performance, which implies that, in most cases, not punish the guilty, which receive frequently supported by their company. The firm is not always aware of the adverse effects that the mobbing will cause to company.

**Keywords:** ethical problems, business management, *mobbing*.

## Introducción

Los investigadores consideran que ha aparecido en el mundo laboral del siglo XXI una nueva plaga, una nueva lacra, que precisa una erradicación urgente dado todos los sufrimientos que ocasiona al ser humano que la padece, a las graves consecuencias que acarrea para la empresa, para la economía y para la sociedad en general en que tiene lugar, y que supone la existencia de un acosador psicópata que comete delitos a doquier sin dejar huella, lo que dificulta ser castigado legalmente por ello. Esta nueva plaga del mundo laboral es el *mobbing*.

En los últimos años el *mobbing* ha tenido una mayor presencia en los medios de comunicación, esto ha dado lugar a un mayor número de investigaciones, a que muchas víctimas decidan hacer público su caso, a que la legislación lo considere como un delito específico diferenciándolo de otros tipos de acoso y que tanto la empresa como la sociedad empiecen a prestarle la atención que amerita.

En este trabajo se estudia el *mobbing* pero con un enfoque hacia la empresa (pues puede ser estudiado desde distintos puntos de vista tales como psicológico, legislativo, etc.), pues se analiza como un problema ético en la gestión de las mismas. Así, el presente trabajo se divide en las siguientes secciones: en la primera y segunda sección se aborda el problema de la ética en las organizaciones y los problemas éticos en la gestión de empresas, mientras que en la tercera sección se recoge la definición y tipos de *mobbing* y las estrategias más utilizadas para realizar tan deshonesto comportamiento, quedando la última sección dedicada a la presentación de las conclusiones del trabajo.

## La ética en las organizaciones

La ética “no es algo puramente extrínseco que constriñe la actividad empresarial, ni algo que pertenece al ámbito privado del directivo, ni una justificación de la creación de riqueza generada por la actividad empresarial; la ética es condición necesaria de la existencia de la empresa y de su correcto funcionamiento. Constituye, por encima de todo, un motivador para hacer las cosas mejor y una guía en el proceso de hacerlas. La ética es una llamada continua a la excelencia individual y empresarial” (Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano, 2010: 179). La ética es una dimensión de la realidad humana que no puede quedar al margen de ninguna actividad (Lozano, 2011: 25), y mucho menos de la actividad empresarial como ha quedado patente, por ejemplo, con las diferentes crisis financieras que han acontecido en nuestro planeta, cuyo exponente más reciente ha sido la crisis financiera de 2008. Para Goodpaster y Matthews (1982: 3) la empresa puede y debe tener conciencia, y el lenguaje de la ética tiene un lugar dentro del vocabulario de una organización, siendo la empresa ni más ni menos responsable moralmente hablando que un ser humano. Esta opinión no es compartida universalmente por todos los investigadores, pero lo cierto es que las empresas están formadas y dirigidas por seres humanos, o ¿un ser humano al entrar en una organización deja de serlo?

Brealey, Myers y Marcus (2007: 24) afirman que no hay un conflicto irresoluble entre la ética y la maximización del valor de la empresa (objetivo financiero de la empresa), pues la vía más segura hacia el incremento del valor de una empresa comienza con los productos y los servicios que satisfacen a los clientes. La buena reputación de las empresas entre estos, entre sus empleados y los demás interesados, es muy importante para la rentabilidad y para el valor de la empresa a largo plazo. En términos similares, se pronuncia Cuervo García (2008: 100), al señalar que la maximización del beneficio no es necesariamente incompatible con un comportamiento ético o socialmente responsable por parte de la empresa, al contrario, afirma que “los comportamientos irresponsables o poco éticos impiden la rentabilidad y viabilidad de la empresa a largo plazo”, y además minan la eficiencia y confianza del sistema económico en su conjunto.

La reputación es uno de los activos más importantes que poseen las empresas, y por ello, “jugar limpio y mantener la palabra equivalen, sencillamente, a la buena práctica profesional” (Brealey, Myers y Marcus, 2007: 14). Además, es muy importante tener presente que el mecanismo de la reputación ha sido tradicionalmente uno de los más importantes medios de asegurar el cumplimiento de los contratos. Así, la reputación de una empresa se podría definir como la imagen que de una organización se han formado los demás, de acuerdo con su comportamiento en el pasado, y que constituye la base para predecir su comportamiento en el futuro.

La reputación cimentada sobre el comportamiento ético y socialmente responsable de la empresa reporta múltiples ventajas que inciden sobre la capacidad de la misma para crear valor, así:

- a) Reduce la exposición a reclamaciones legales;
- b) Mejora la posición competitiva, ya que puede atraer y retener a clientes rentables, a directivos y empleados capaces, a proveedores y socios industriales y también recursos financieros

de fondos éticos e inversores institucionales que primen la responsabilidad social;

- c) Mejora la posición contractual, ya que puede negociar en términos más favorables y utilizar las inversiones no recuperables realizadas en materia de responsabilidad social y la reputación ganada como garantías en los intercambios, ahorrando costes de transacción; y,
- d) Puede evitar situaciones de corrupción (Cuervo García, 2008: 107; Lozano, 2011: 26).

Al contrario, los comportamientos no éticos en los negocios reducen el valor de la empresa al minar su reputación y esa pérdida de reputación afecta a todas las relaciones contractuales de la empresa, reduciendo y encareciendo los costes de transacción de todas las oportunidades de intercambio, tanto con clientes como con inversores o empleados (Cuervo García, 2008: 113). Por ello muchas empresas elaboran códigos éticos a fin de promover y conseguir un comportamiento ético de todos sus trabajadores.

Todas las empresas deberían de tener una serie de valores éticos<sup>1</sup> y conseguir que sus empleados, de cualquier nivel, alto, intermedio y bajo, compartan esos valores y realicen su trabajo teniéndolos presente, y en el proceso de toma de decisiones consideren la ética como un criterio más, como tienen en cuenta, por ejemplo, criterios de tipo económico. La actividad empresarial diaria de una empresa y su propia imagen como empresa terminarán más pronto o más tarde reflejando los valores éticos imperante en la misma<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Lozano (2011: 59) afirma que “cuando consideramos que un valor es digno de ser vivido por todo el mundo y que si todas las personas actuaran de acuerdo a él, el mundo sería mejor, entonces estamos hablando de un valor ético”.

<sup>2</sup> El origen del *Business Ethics* se sitúa en el congreso que se celebró en la Universidad de Texas en 1973, pero no sería hasta más de dos décadas después cuando empezaran a elaborarse mecanismos, procesos e instrumentos para gestionar la dimensión ética de la empresa. Entre todas estas iniciativas algunas han tenido mucho éxito como, por ejemplo, los códigos éticos.

Lozano (2011: 161) propone los siguientes valores como “el sustrato ético sobre el que se asiente un código ético: libertad, solidaridad, respeto y diálogo”. Los códigos éticos establecen las normas de conducta que han de regir el comportamiento individual, tanto en el ámbito interno de la empresa como en sus relaciones externas con los proveedores, clientes, acreedores, administraciones públicas, etc. (Cuervo García, 2008: 109). Y normalmente, suelen incidir en aspectos tales como:

- Cumplimiento de las leyes;
- Corrupción y sobornos;
- Violencia y acoso;
- No discriminación;
- Honestidad e integridad en el trato con clientes y proveedores;
- Protección de la información de la empresa;
- No hacer uso incorrecto de información confidencial (de clientes, de empleados, etc.);
- Uso correcto de los recursos de la empresa;
- Salud y seguridad laboral;
- Pautas para evitar y resolver conflictos de interés dentro de la empresa; y,
- Respeto y protección de cuestiones medioambientales.

La eficacia de estos códigos depende en gran parte del proceso de elaboración del mismo y de la integración de la cultura ética en el día a día de la organización, por ello la elaboración de estos códigos debe ser un proceso participativo y dialogado en el que todos y cada uno de los miembros de la organización vayan tomando conciencia de las responsabilidades que se van a asumir si deciden que la empresa haga público un determinado código ético (Lozano, 2011: 157, 159). El objetivo de la empresa al establecer un código ético es crear una

cultura donde se dificulte las conductas deshonestas y se marque el camino a seguir por todos los miembros de la organización, pero es obvio que los códigos éticos no evitan los casos de corrupción ni las conductas deshonestas de quienes están determinados a cometerlas (p. 159).

La existencia de códigos éticos en las empresas ayuda a mejorar la imagen y la credibilidad pública de las mismas, siendo esto un buen incentivo para que las empresas decidan elaborar estos códigos. No obstante, las empresas deben ser conscientes de los riesgos de prometer algo que no se pueda cumplir, pues en caso de no cumplirlo el descrédito es mucho mayor, ya que “un código ético es fundamentalmente un compromiso público”, por ello el código que se elabore debe ser realista y coherente (Lozano, 2011: 157, 159), y es sabido que en el mercado impactan con más fuerzas las noticias negativas que las positivas, las cuales en muchas ocasiones incluso pueden pasar casi desapercibidas.

Conseguir hacer realidad un entorno de excelencia ética en una empresa requiere por parte de la misma que invierta en tiempo, capacidades y recursos en un proceso en el que gradualmente los miembros de la organización vayan interiorizando estas ideas, al mismo tiempo que vayan adquiriendo los hábitos y virtudes necesarios para llevarlas a cabo; por tanto, “el camino hacia la excelencia ética de una organización se puede entender como un proceso de cambio” en la misma (Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano, 2010: 161).

Para llevar a cabo este proceso de cambio organizacional, según estos autores, se deberían de formular las siguientes preguntas clave: a) ¿por qué cambiar?; b) ¿para qué cambiar?; y, c) ¿hacia dónde se dirige el cambio? Estas cuestiones deben ser conocidas, y respondidas, en primer lugar por quienes dirigen la organización, ya que, los directivos de las empresas son los primeros responsables de que se dé mayor o menor calidad ética en la organización, pues de la idea que ellos tengan de la ética y del lugar que en la empresa debe ocupar la

misma, dependerá que se fomente o no el cambio hacia la calidad ética en la organización. No obstante, aunque ellos deban ser los impulsores naturales del cambio, esta tarea corresponde a todos los miembros de la organización, puesto que al fin y al cabo lo que se pretende es que sean esos miembros quienes, adquiriendo nuevos hábitos de conducta, mejoren como personas y como profesionales, y contribuyan así a la mejora de la sociedad en la que operan (p. 162).

Por tanto, este proceso de cambio encaminado a la consecución de la calidad ética de una organización será una realidad siempre que se tenga clara la visión de la ética que se persigue (es decir, que se haga explícito el papel que desempeña la ética en la organización), se desarrolle un plan para lograrla, se incentive su búsqueda (es muy importante que los miembros de la organización quieran el cambio), se dote de los recursos necesarios y se permita el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas (tan importante como *saber* lo que se persigue y *querer* obtenerlo, es *poder* conseguirlo al contar con los medios precisos para ello) (pp. 162-163, 171).

En la actualidad, en el mundo de los negocios existe una fuerte inclinación hacia todas aquellas actividades cuyos resultados sean cuantificables en el corto plazo, por tanto, puede resultar muy complejo convencer de la importancia de la dimensión ética de la empresa a los encargados de distribuir los recursos financieros de la misma. Pero evidentemente, si las personas que gobiernan las organizaciones no gastan recursos financieros en llevar a cabo procesos de cambio encaminados hacia la mejora ética de la organización, no podrán después exigir comportamientos de calidad ética en los que no se han implicado previamente. La inversión en mejorar la ética de la firma no siempre es capitalizable en el corto plazo, “pero quien no la lleva a cabo no puede reclamar comportamientos de excelencia si no la ha dotado de los recursos necesarios para lograrla” (Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano, 2010: 170), ni tampoco los beneficios procedentes de la misma.



Las empresas son responsables de sus acciones pero, normalmente, se olvidan de que también lo son de aquellas acciones que teniendo obligación de llevarlas a cabo no las realizan. Y las consecuencias de la omisión de tales actuaciones tarde o temprano tendrán su impacto, y terminarán perjudicando la reputación de la empresa y por consiguiente incidiendo de forma negativa en el objetivo financiero de la misma, maximizar el valor de la empresa.

Un matiz importante al tratar la cuestión de la ética es que legalidad y ética no son lo mismo, pues es posible actuar en contra de la ética y hacerlo dentro del marco legal establecido en un país determinado. Por lo que una empresa no puede utilizar el argumento de que cumple estrictamente las leyes vigentes para afirmar que su comportamiento empresarial es ético.

La dirección de la empresa “debe ocuparse no solo de la producción eficiente de bienes y servicios, sino principalmente de cómo, a través de estos bienes y servicios, las acciones de los directivos y de quienes trabajan en la empresa influyen en ellos mismos y en todos aquellos que se ven afectados por sus acciones. La ética ayuda a ampliar el punto de vista de lo que es la empresa, de modo que, junto a la aportación de recursos y a los procesos de transformación de esos recursos en bienes y servicios que se ponen a disposición de la sociedad, se dé importancia a los sujetos, que son los que aportan estos recursos, intervienen en los procesos de producción y distribución, y, finalmente, disfrutan de estos bienes y servicios” (Fontrodona Felip, Guillén Parra y Rodríguez Sedano, 2010: 178-179).

Milton Friedman en 1970 publicó un controvertido artículo en el que trataba el tema de la responsabilidad social de la empresa<sup>3</sup>. En él, Friedman afirma que la empresa solo tiene “una y solo una

---

<sup>3</sup> Una de las definiciones más citadas para definir la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial o de la empresa (RSE) es la recogida en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001) que la define como: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

responsabilidad social que es la de incrementar sus beneficios” actuando por supuesto dentro del marco que establece la ley, y en cuanto a la labor de los directivos, señala que esta queda limitada a conseguir el máximo beneficio para los dueños de la empresa dentro del marco de las normas básicas de la sociedad. A lo que añade que solo el ser humano tiene responsabilidades y no las empresas (pp. 32-33). A pesar de todo lo anterior, este autor sí considera que deber existir un comportamiento ético en los negocios, ya que afirma que la empresa debe realizar sus actividades sin recurrir al engaño o al fraude y que los directivos en el ejercicio de sus actividades deben respetar las costumbres éticas imperantes en la sociedad.

La ética debe estar presente en todas las actividades de la empresa, y la elaboración de códigos éticos, memorias de sostenibilidad o memorias de responsabilidad social corporativa y códigos de buen gobierno corporativo<sup>4</sup> ayudan a conseguir que poco a poco, lentamente, se vaya haciendo realidad la idea de que las empresas y las personas que la forman realicen todas sus actividades teniendo en cuenta criterios y valores éticos.

## **Los problemas éticos en la gestión de las organizaciones**

A lo largo de la vida de una empresa se pueden presentar distintos problemas éticos, los cuales es preciso solucionar para la buena marcha de la organización, ya que, más tarde o más temprano terminarán afectando a la buena marcha de la firma. Por tanto, la empresa les debe dar una solución aunque sean problemas bastante complejos que involucren, por ejemplo, a altos directivos de la

---

<sup>4</sup> Los códigos de buen gobierno pretenden mejorar la eficacia de los órganos de gobierno de la empresa, especialmente de los Consejos de Administración (su composición, estructura y tareas que ha de desempeñar). En España lo tienen que elaborar anualmente, de forma obligatoria, todas las empresas cotizadas. Por su parte, el gobierno corporativo se puede definir como el conjunto de relaciones entre los diferentes integrantes de la empresa que determina y define el estilo de gestión de la empresa. Los factores institucionales determinantes del modelo de gobierno corporativo son: el sistema legal, el sistema financiero y la estructura de propiedad.

empresa o una cantidad considerable de empleados. Y si la empresa no es capaz de solucionarlos, no puede, o bien, “considera que no es un problema”, pues estamos hablando de problemas éticos, las autoridades correspondientes, nacionales o internacionales, tienen la responsabilidad de buscar la solución.

Los problemas éticos en una empresa no son propiedad exclusiva de un departamento determinado sino que pueden acontecer en cualquiera de los departamentos que tenga una empresa. Así, pueden presentarse problemas éticos en el departamento financiero (desgraciadamente muy frecuente en los últimos tiempos), pero también en otros departamentos como en el de *marketing*, en el de recursos humanos, etc.

Lozano (2011: 94-95) señala que un problema ético “es una situación, conjunto de hechos o circunstancias que tiene que ver con la acción humana en espacios de libertad y con las consecuencias que genera para la vida de otras personas dicha acción”. Es decir, que se puede hablar de problema ético cuando: a) entra en juego la acción humana, por acción u omisión; y, b) la ética sitúa en el centro a las personas y a los efectos, ya sean directos o indirectos, sobre su vida. Y en cuanto a la solución al problema ético el citado autor indica que la misma tiene que ser realista, posible, realizable y ética. También recoge este autor que al ser un problema ético, este debe ser resuelto por los protagonistas (nadie puede tomar decisiones éticas por otra persona) (p. 96), pero lo cierto es que este tipo de problemas son muy complicados y la intervención de la justicia, en muchos casos, se hace inevitable para poder solucionarlos.

No obstante lo anterior, hay que tener presente que ética y ley no siempre coinciden, pues en ocasiones se puede producir el hecho de que un acto sea legal pero atente contra la dignidad humana o contra valores éticos (por ejemplo, las campañas de exterminio de etnias contrarias a la que pertenece el dictador del país puestas en marcha con su consentimiento), pero también puede ocurrir lo contrario, es decir, que determinados valores éticos o morales puedan ser ilegales

(por ejemplo, la libertad de expresión o de asociación en regímenes dictatoriales). Lo ideal sería que ética y ley coincidieran, tal vez con el paso de los siglos el ser humano lo consiga, ya que, a lo largo de su existencia en este planeta ha conseguido logros que parecían inalcanzables.

Los problemas éticos que se pueden presentar en una organización se pueden clasificar atendiendo al criterio de si los agentes involucrados en ellos son externos o internos a la empresa. Así, podemos distinguir (Lozano, 2011: 119):

- a) Problemas éticos en la gestión de empresas de dimensión externa. Son aquellos que suelen presentarse a la empresa en su relación con los grupos externos a la misma, tales como, consumidores, gobierno o comunidades locales. Entre este tipo de problemas éticos podemos citar: la sostenibilidad y el impacto ambiental, la corrupción, el impacto de la publicidad (cómo se comunican), la relación con las comunidades y con los gobiernos (cómo se relacionan) e implicaciones en la política del país (cómo se implican).
- b) Problemas éticos en la gestión de empresas de dimensión interna. Son aquellos que están vinculados a las relaciones que se producen entre los miembros de la organización en su seno interno. Entre este tipo de problemas éticos podemos citar: el acoso psicológico en el trabajo o *mobbing*, la discriminación, la falta de equidad en la recompensa por el trabajo realizado y la falta de privacidad y confidencialidad de la información.

El presente trabajo se centra en el estudio de un problema ético en la gestión de empresas que se ha clasificado dentro de la dimensión interna de la misma, que es el *mobbing*.

## Definición y tipos de *mobbing*

### DEFINICIÓN DE *MOBBING*

El acoso psicológico en el trabajo también es conocido a través del término inglés *mobbing*. Pero existen muchos otros términos para designar este problema ético de las organizaciones, tales como: psicoterror, hostigamiento laboral, persecución encubierta, maltrato psicológico en el trabajo, violencia psíquica, acoso laboral y acoso moral.

El término *mobbing* aplicado al medio laboral es introducido por Leymann y Gustavson (1984), pero este término fue utilizado primeramente por el etólogo Konrad Lorenz (1966) al observar el comportamiento de determinadas especies animales constatando que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se unían y desarrollaban una conducta defensiva para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación se utilizó el verbo inglés “to mob” que se suele traducir por atacar, maltratar o asediar; es curioso que *mob* en inglés signifique mafia.

Heinz Leymann ha sido el principal investigador y divulgador de este fenómeno, trabajando inicialmente en Suecia y posteriormente en Alemania. Debido a la influencia de Leymann, el interés por el acoso psicológico en el trabajo en Europa se desarrolló inicialmente en Suecia a partir de la segunda mitad de los años ochenta, y en los restantes países escandinavos como Noruega y Finlandia, y más tarde en Alemania y Austria. Casi paralelamente se iniciaron trabajos en Inglaterra, y algo más tarde en países mediterráneos como Francia, Italia, Grecia y España.

El *mobbing* se puede definir de distintas formas y, a continuación, se recogen algunas de las definiciones más relevantes para comprender su significado.

Leymann (1996) considera que el *mobbing* implica comportamientos o comunicaciones hostiles e inmorales con violencia psicológica extrema, que son dirigidas de forma sistemática y recurrente por uno o varios individuos hacia principalmente un solo individuo, con la finalidad de destruir sus redes de comunicación, su reputación, perturbar el ejercicio de su trabajo y lograr finalmente que abandone el lugar de trabajo. Estas acciones se producen con una frecuencia de, al menos, una vez por semana y con una duración mínima de seis meses. Para Hirigoyen (2001: 19) se puede definir como “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, 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. Según González Navarro (2002: 176) se puede definir este tipo de acoso que analizamos como una: “Relación jurídica de conflicto nacida del ejercicio ilegítimo, continuado y sistemático, por una o varias personas, de un poder “conformador” o “domesticador” sobre otra persona (o sobre varias, en su caso) con el propósito de domeñar o, subsidiariamente, de destruir el alma del sometido a ese poder, haciéndole la vida imposible en el seno de la organización a la que pertenecen ambas partes, cualesquiera que fuere la posición orgánica que ocupe cada una en esa organización y el nivel de perturbación anímica que llegue a sufrir el acosado”. Para Piñuel y Zabala y Oñate Cantero (2003: 3) el *mobbing* se puede definir como “el continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador”.

Estas definiciones nos permiten obtener conclusiones importantes respecto a lo que se ha de considerar *mobbing*:

1. Comportamientos reiterativos de violencia psicológica.

2. Intención de causar un daño psíquico.
3. Perjudicar la actividad laboral de la víctima.

Teniendo presente estos aspectos se podría definir el *mobbing* en los siguientes términos: “Comportamientos reiterativos de violencia psicológica de una persona/s hacia otra/s con la intención de causar un daño psíquico intencionado perjudicando su actividad laboral en la empresa”.

El *mobbing* no es un acto puntual o aislado, sino como afirma Leymann (1996): una impertinencia dicha una vez es y sigue siendo una impertinencia, pero si se repite cada día, durante semanas, entonces hablamos de *mobbing*. El acoso psicológico en el trabajo supone el desconocimiento o desprecio de la dignidad de la víctima, la cual ve rebajada la consideración que merece no solo como profesional sino también como persona.

En el *mobbing* no se produce el proceso de “todos contra todos” sino de “todos contra uno”. Girard (2002: 40) señala que el todos contra todos que desintegra a las comunidades al transformarse en todos contra uno las reagrupa y reunifica.

El motivo por el que un acosador inicia el proceso de *mobbing* es difícil de determinar; algunos autores piensan que se inicia como consecuencia de un conflicto profesional mal resuelto (por ejemplo, Leymann, 1996), debido a que no se ha conseguido establecer un conflicto (por ejemplo, Hirigoyen, 2001), o más directamente porque se desea despedir a un trabajador y no se han encontrado motivos para hacerlo (por ejemplo, López Cabarcos y Vázquez Rodríguez, 2003). Pero tal vez el motivo por el que una persona ocasiona a otra un daño tan despreciable sea mucho más simple: el acosador “ha descubierto” a una persona que posee unas características que no puede soportar y toma la decisión de eliminarla sin dejar huellas, pero lo lamentable es que tales características son las que en una sociedad sana se utilizan para calificar a una persona como “buena persona”.

El objetivo de la práctica del *mobbing* está muy claro: “intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas” (Piñuel y Zabala, 2001: 55).

El fin último de este comportamiento hostil, intimidación o perturbación, o normalmente una combinación de ellas, es el abandono del trabajo por parte de la víctima, la cual es considerada por sus agresores como una molestia o amenaza para sus intereses personales. El acosador tiene claro su objetivo: la destrucción de la víctima, pues la víctima debería conseguir tener claro también cual debe ser su objetivo ante este acoso psicológico en el trabajo que sufre que no es otro que: impedir que lo consiga el acosador (López Cabarcos y Vázquez Rodríguez (2003: 201), claro que este consejo es fácil de dar a la víctima, pero una víctima de acoso psicológico en el trabajo sabe también que es difícil conseguirlo pero no le queda otro remedio que intentarlo si desea sobrevivir al *mobbing* del que es objeto y volver otra vez a su vida (a la que tenía antes de cruzarse en el camino del acosador, triste día).

González Navarro (2002: 28, 139) al referirse al acoso psicológico en el trabajo o como él prefiere llamarlo acoso psíquico en el trabajo va un paso más allá al afirmar que dicho acoso constituye “un atentado contra el alma del acosado” pues la actuación del acosador “va dirigida, de modo inmediato y directo, a domeñar –esto es, a someter, sujetar y rendir– el alma del acosado y, cuando esto no se puede conseguir, a destruir el alma del acosado, consciente de que lo demás se le dará por añadidura: “Puede que no consiga echarte, pero te haré la vida imposible en esta organización”. Esta frase –llegue o no a pronunciarse– resume las intenciones del acosador”.



La Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND)<sup>5</sup> realizó en el año 2005 la cuarta encuesta europea<sup>6</sup> sobre las condiciones del trabajo considerando información de 31 países europeos. Los resultados obtenidos mostraban que 1 de cada 20 trabajadores (5%) habían sufrido acoso psicológico en el trabajo (4% de hombres y 6% de mujeres). La quinta encuesta realizada en el año 2010, considerando información de 34 países europeos, destaca que muchos países han incrementado su porcentaje, así por ejemplo Italia (que está situada en el grupo de países con menores porcentajes) pasa de un 2% a un 8%. Ya en la cuarta encuesta se decía que el *mobbing* iba en aumento con el paso de los años. Además se sigue observando que, por lo general, este problema afecta más a las mujeres que a los hombres.

Los resultados de la citada encuesta en lo referente a sectores económicos más afectados destaca que el sector público sufre una mayor incidencia del acoso psicológico en el trabajo (6%) que el sector privado (4%); siendo los sectores más afectados: administración pública, educación, sanidad y trabajo social, defensa, hoteles y restaurantes. En cuanto al tamaño de las empresas, las empresas grandes (+ de 250 trabajadores) presentan un mayor índice de acoso que las empresas pequeñas, llegando a elevarse a un 8%. Los resultados de la quinta encuesta realizada en el año 2010 presentan resultados similares acerca de los sectores más afectados.

---

<sup>5</sup> La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (EUROFOUND) es un organismo tripartito de la Unión Europea creado en 1975 para contribuir a la planificación y la creación de mejores condiciones de vida y de trabajo en Europa. De manera más concreta, evalúa y analiza las condiciones de vida y de trabajo, emite dictámenes autorizados y asesora a los responsables y principales actores de la política social, contribuye a la mejora de la calidad de vida e informa de la evolución y las tendencias en este ámbito, en particular de los factores de cambio.

<sup>6</sup> La primera encuesta correspondiente al período 1990-1991 ni siquiera consideraba esta cuestión. Estas encuestas se realizan cada 5 años.

España aparece en estas encuestas entre el bloque de países con menor porcentaje de acoso psicológico en el trabajo<sup>7</sup>, aunque con valores ligeramente superiores a los de Italia (próximos al 5% en 2005 mientras que en 2010 el porcentaje se acerca al 10%). Los resultados de la quinta encuesta muestran que el acoso psicológico en el trabajo lo sufren casi por igual hombres y mujeres, en cambio en la cuarta lo sufrían más los hombres (tendencia que no es la que presentan la mayoría de países).

La primera herramienta que se utilizó para medir la incidencia del fenómeno del acoso psicológico en el trabajo en España es el Barómetro CISNEROS<sup>8</sup>, saliendo a la luz en el año 2009 el Barómetro CISNEROS XI referido a la situación laboral española en 2008<sup>9</sup>. Este estudio pone de manifiesto que el acoso psicológico es una realidad para 13,2% de los trabajadores en activo (más de 2,5 millones de trabajadores); en 3 años, la tasa de *mobbing* se ha incrementado en 4 puntos, lo que supone un 43% más de casos que en el año 2006. Más del 70% de los casos de acoso psicológico se han iniciado dentro del último año, presentando las víctimas daños psicológicos aproximadamente en el 42% de los casos. En cuanto, al sexo de las víctimas, el porcentaje de hombres que sufren *mobbing* (15,80%) supera al

---

<sup>7</sup> Esto no significa que el *mobbing* no sea un problema que haya que solucionar. En la quinta encuesta de la EUROFOUND se menciona que la diferencia de porcentajes de *mobbing* entre países podría ser, tal vez, debida no al hecho de que no exista este problema en el país sino como consecuencia del efecto de diferencias culturales que pueden provocar que un mismo comportamiento sea considerado *mobbing* en un país y en otro no, o bien, que sabiendo la víctima que está siendo objeto de acoso considere que socialmente no es aceptable hacerlo público. Tanto una cuestión como otra es desde un punto de vista humano inaceptable y solo provoca que los acosadores proliferen por doquier.

<sup>8</sup> El Barómetro CISNEROS (Cuestionario Individual sobre PSicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales) está integrado por una serie de escalas cuyo objetivo es sondear de manera periódica el estado y las consecuencias de la violencia en el entorno laboral de las organizaciones.

<sup>9</sup> Concretamente el estudio se realizó en los meses de octubre y noviembre de 2008, iniciada ya la crisis financiera.

de las mujeres (10,70%). También se hace constar en el informe que la crisis financiera obliga a muchos más trabajadores a someterse al maltrato psicológico en el trabajo.

El Barómetro CISNEROS y EUROFOUND son dos herramientas distintas de ahí que no coincidan los resultados cuantitativos que presenten pero sí existe coincidencia en cuanto a los resultados cualitativos, pues ambas herramientas ponen de manifiesto que es un fenómeno presente en el mundo laboral que desafortunadamente no disminuye con el paso de los años sino todo lo contrario va aumentando y parece haber encontrado un gran aliado en la crisis financiera de escala mundial iniciada en septiembre de 2008.

Debemos hacer hincapié en no confundir el término *mobbing* con el acoso sexual, el *burnout* ni con el estrés.

El acoso sexual se puede definir como el que tiene por objeto obtener los favores sexuales de una persona cuando quien lo realiza abusa de su posición de superioridad sobre quien lo sufre.

El síndrome de *burnout*, también se le denomina “síndrome de quemarse por el trabajo”, “síndrome de desgaste profesional” o “síndrome de desgaste emocional”, y se puede definir como *una respuesta inadecuada* a un estrés crónico y que se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo. Este síndrome se da en aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo han de mantener un contacto constante y directo con la gente, como son los trabajadores de la sanidad, de la educación o del ámbito social.

El estrés laboral se ha definido como el conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo.

El *mobbing* tiene paralelismos con el acoso escolar o *bullying*, al que se asemeja en gran medida. En la mayoría de los casos, tanto en el acoso escolar como en el laboral, las estrategias que utilizan los acosadores son sutiles, de índole psicológica, pues la intención es no dejar huella del acoso. Lo que se pretende es hacer pasar al acosado por incompetente, improductivo o problemático y, de paso, no poder ser acusado de nada debido a la dificultad de demostrar una agresión de tipo psicológico. Es por ello que una táctica muy utilizada es la provocación continuada, a través de la cual se intenta que la víctima, debido a la tensión o estrés al que vive sometida, acabe “explotando” y traicionándose a sí misma, bien de palabra o acto, con lo que ya se ha logrado el pretexto para el castigo o la expulsión y así el acosador consigue el objetivo perseguido.

Otro concepto bastante importante y relacionado con el acoso psicológico en el trabajo es el acoso a mujeres embarazadas o *mobbing* maternal. En estos casos lo que se busca no es la destrucción de la víctima de forma directa, sino mostrar un ejemplo de lo que le puede pasar a la mujer que se quede embarazada; es un tipo de castigo ejemplarizante que debe servir de aviso para otras mujeres que observan lo que le ocurre a la víctima.

A este respecto son de interés reseñar los siguientes datos que recoge el Barómetro CISNEROS XI (2009), datos que proceden del estudio de la situación laboral en 2008:

- El 18% de las trabajadoras denuncian que en su organización se producen presiones contra las mujeres por causa de su maternidad.
- El 8% de las trabajadoras acosadas refieren como causa principal del *mobbing* su maternidad.
- El 16% de las trabajadoras acosadas lo son por reclamar derechos laborales que les corresponden.

- El 16% de las trabajadoras acosadas denuncian acoso simplemente por el hecho de ser mujeres.

Tal como afirma Girard (2002: 84): “Para favorecer la violencia colectiva, hay que reforzar su inconsciencia [...]. Y, al contrario, para desalentar esa violencia, hay que mostrarla a plena luz, hay que desenmascararla”.

### TIPOS DE *MOBBING*

Los tipos de *mobbing* que se pueden presentar en una empresa se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios. A continuación, se presenta una clasificación no excluyente en función de diferentes puntos de vista.

a) Según la gravedad de los efectos que tiene el *mobbing* sobre la víctima:

- ***Mobbing* de primer grado.** La víctima resiste al acoso y consigue escapar.
- ***Mobbing* de segundo grado.** La víctima sufre incapacidad temporal que le impide reincorporarse rápidamente.
- ***Mobbing* de tercer grado.** La víctima está incapacitada para reincorporarse y precisa tratamiento específico.

b) Según la posición jerárquica que ocupan en la empresa el acosador y la víctima:

- ***Mobbing* descendente.** El acosador ocupa una posición jerárquica superior a la víctima.
- ***Mobbing* horizontal.** El acosador ocupa una posición jerárquica igual a la víctima.
- ***Mobbing* mixto (vertical y horizontal).** Se puede llegar a este tipo de *mobbing* por dos vías:

- Al actuar como acosador el superior jerárquico crea un “efecto reflejo” en los miembros de la organización de igual posición jerárquica que la víctima, haciendo que estos se conviertan también en acosadores, o bien,
- Un *mobbing* de tipo horizontal evoluciona hacia uno de tipo vertical, al convertirse el superior en cómplice o en acosador.

- **Mobbing ascendente.** El acosador ocupa una posición jerárquica inferior a la víctima.

c) Según el grado de intervención de la dirección de la empresa:

- **Mobbing activo.** La dirección de la empresa planifica y/o desarrolla directamente las conductas de *mobbing*.
- **Mobbing pasivo.** La dirección de la empresa actúa como es espectador y tolera las conductas de *mobbing*.

De estas clasificaciones, la que más se suele utilizar en las investigaciones empíricas es la que clasifica el *mobbing* según la posición jerárquica que ocupan en la empresa el acosador y la víctima. Tomando datos del Barómetro CISNEROS XI (2009), el *mobbing* descendente es el más frecuente (64%), seguido del horizontal (18%) y en menor medida acontece el ascendente (12%).

### **Estrategias utilizadas por el acosador en el proceso de *mobbing***

Las estrategias utilizadas por el acosador en el proceso de acoso psicológico en el trabajo son muy variadas y suele utilizarse una combinación entre ellas en la mayoría de las ocasiones. Entre las principales se pueden citar las siguientes (Piñuel y Zabala, 2001: 59-60):

- Gritar, avasallar o insultar a la *víctima* cuando está sola o en presencia de otras personas.

- Asignar objetivos o proyectos con plazos inalcanzables o imposibles de cumplir y tareas inacabables en ese tiempo.
- Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar hasta que “se aburra y se vaya”.
- Ignorarlo o excluirlo, hablando solo a una tercera persona presente, simulando su no existencia o su no presencia física en la oficina, o en las reuniones a las que asiste.
- Retener información crucial para su trabajo o manipularla para inducirle a un error en su desempeño laboral, y acusarle después de negligencia o faltas profesionales.
- Difamar a la víctima, extendiendo por la empresa rumores falsos que influyen de manera negativa en su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, el cónyuge, sus progenitores, etc.
- Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc., caricaturizándolas o parodiándolas.
- Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarle o a encontrarle faltas o formas de acusarle de algo.
- Castigar duramente cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones como una falta grave de obediencia a la jerarquía.
- Invadir la privacidad del acosado accediendo a su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc., y además, sustrayendo elementos claves para su trabajo.

- Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Teniendo en cuenta lo expuesto, a la víctima de *mobbing* no siempre le es fácil probar o demostrar los abusos de los que está siendo objeto a pesar de la profunda huella psicológica que en ella está dejando cada una de estas acciones, debido a que muchas de esas actividades el acosador no suele hacerlas “dejando testigos (que le acusen)” de sus acciones. Y si la víctima se “atrevisese” a hacerlo público corre el riesgo, muy real, de ser acusada de haberse inventado los hechos que cuenta, pues no tiene pruebas, siendo la palabra de la víctima contra la del acosador. Después de todo, no hay que olvidar que el *mobbing* “se trata del crimen perfecto, no deja huella” (Piñuel y Zabala, 2001: 107). No obstante, la víctima por muy complicado que tenga demostrar el acoso psicológico de que es objeto debe intentar darlo a conocer hasta su último aliento, por su propia salud mental y física, aunque su reputación profesional esté seriamente dañada. El acosador no puede conseguir vencer después de cometer un delito tan inhumano, ¿qué sería de nuestro mundo si los acosadores acamparan a sus anchas?

## Conclusiones

El mundo laboral de nuestros días está asistiendo al incremento año tras año de un grave problema ético denominado en terminología inglesa *mobbing* cuya traducción al español más acertada, probablemente sea la de acoso psicológico en el trabajo. El *mobbing* va destruyendo poco a poco al ser humano que lo sufre tanto a nivel psicológico como intelectual, al mismo tiempo que afecta seriamente a la organización en cuyo seno acontece este despreciable comportamiento contrario a la dignidad y respecto que toda persona merece. Todo ello se agrava por la dificultad de demostrar que se es objeto de *mobbing* al llevarse a cabo de forma muy sutil, oculta, sin testigos que estén dispuestos a hablar, en definitiva, sin dejar huellas que



sean visibles como las deja la violencia física. Este hecho favorece y alienta a los acosadores, quienes repiten una y otra vez su comportamiento.

La dirección de la empresa, lamentablemente, no siempre condena públicamente y sanciona este tipo de acoso, sino todo lo contrario, lo apoya, lo fomenta o lo permite, con lo cual las víctimas se encuentran en una situación de indefensión en la mayoría de los casos.

No obstante todo lo anterior, el *mobbing* como plaga laboral del siglo XXI debe ser erradicado, aunque resulte difícil, ya que tal comportamiento contrario a la ética no debe permitirse que se produzca en el seno de ninguna organización y no solo por los efectos perjudiciales que ocasiona a la víctima que lo padece (que es lo primero que debe ser tenido en cuenta) sino también por los efectos desfavorables que tiene sobre la cuenta de resultados y sobre la reputación de la empresa. Tal vez, este último argumento sea el que estimule en mayor medida a la dirección de la empresa para erradicarlo de su seno y sancionar a los acosadores como muestra de que el *mobbing* es un problema ético y, por tanto, no admisible en una organización.

## **Bibliografía**

- Barómetro CISNEROS (2009). *Barómetro CISNEROS XI*. Universidad de Alcalá de Henares.
- Brealey, R. A.; Myers, S. C.; Marcus, A. J. (2007). *Fundamentos de finanzas corporativas*. 5<sup>ta</sup>. ed. Editorial McGraw Hill.
- Comisión Europea (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Diario Oficial de la Comunidades Europeas.
- Cuervo García, A. (dir.) (2008). *Introducción a la administración de empresas*. 6<sup>ta</sup>. ed. Editorial Thomson-Civitas.

Fontrodona Felip, J; Guillén Parra, M.; Rodríguez Sedano, A. (2010). *La ética de la empresa en la encrucijada*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazines*, 13 de septiembre, pp. 32-33.

Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007). *Cuarta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Vida y de Trabajo*. Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2012). *Quinta Encuesta Europea sobre las Condiciones de Vida y de Trabajo*. Oficina de publicaciones oficiales de la Unión Europea.

Girard, R. (2002). *Veo a Satán caer como el relámpago*. Editorial Anagrama.

González Navarro, F. (2002). *Acoso psíquico en el trabajo (El alma, bien jurídico a proteger)*. Editorial Civitas.

Goodpaster, K. E.; Matthews, J. B. (1982). "Can a Corporation have a Conscience?" *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 2-9.

Hirigoyen, M. F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Ediciones Paidós Ibérica.

Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persécution au Travail*. Editorial Du Seuil.

Leymann, H.; Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt Vald i Arbetslivet. Tva Explorative Undersökningar (Psychological Violence at Work Places. Two Explorative Studies)*. (Undersökningsrapport 42). Stockholm: Arbetsmarknadsstyrelsen.

- López Cabarcos, M. A.; Vázquez Rodríguez, P. (2003). *Mobbing. Cómo prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Pirámide.
- Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. Brace & World.
- Lozano, J. F. (2011). *Qué es la ética de la empresa*. Editorial Proteus.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Sal Terrae.
- Piñuel y Zabala, I.; Oñate Cantero, A (2003). "El mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España". *Congreso Internacional Virtual: Intangibles e Interdisciplinariedad*, pp. 1-20.

---

### **Dra. María Concepción Verona Martel**

Licenciada y doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; ha impartido docencia en materias relacionadas con las Finanzas en dicha Universidad desde 1991, ostentando actualmente la categoría de Profesora Titular de Universidad adscrita al Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Además, ha impartido clases en distintos cursos, masters y cursos de doctorado en España. También ha impartido clases en distintas universidades europeas (Alemania, Italia y Austria).

*María Concepción Verona Martel, Raquel Santana Mateo*

Su investigación se centra en temas de Finanzas de Empresa, Responsabilidad Social Corporativa y Educación Universitaria. Ha publicado sus artículos tanto en revistas españolas como europeas y latinoamericanas.

Es directora del grupo de investigación: “Información Contable, Economía Financiera y Desarrollo Sostenible” (INFISOC) de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Email: [cverona@defc.ulpgc.es](mailto:cverona@defc.ulpgc.es)

### **Raquel Santana Mateo**

Graduada en Turismo por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Su trabajo final de grado tuvo como tema el *mobbing* como problema ético en la gestión de empresas.

Email: [rakel15700@hotmail.com](mailto:rakel15700@hotmail.com)

**Recibido:** 26/06/2012

**Aprobado:** 18/10/2012