

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**MOBBING: MÁS ACÁ DEL DERECHO,  
LA GOBERNANCIA**

**Cristina Beatriz Minolli**

**Diciembre 2013**  
**Nro. 534**

ISBN 978-987-1062-94-2  
Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Copyright – UNIVERSIDAD DEL CEMA

**[www.cema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.html](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; asistente editorial: Valeria Dowding <[jae@cema.edu.ar](mailto:jae@cema.edu.ar)>

Minolli, Cristina Beatriz

Mobbing mas acá del derecho, la gobernancia. - 1a ed. - Buenos Aires : Universidad del CEMA, 2013.

25 p. ; 22x15 cm.

ISBN 978-987-1062-94-2

1. Administración de Empresas. I. Título  
CDD 650

Fecha de catalogación: 05/03/2014

# **UNIVERSIDAD DEL CEMA**

## **MOBBING: Más acá del derecho, la gobernancia**

**Cristina Beatriz Minolli**  
**cpcbm@cema.edu.ar**

La profesora Cristina Beatriz Minolli tiene un Doctorado en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y una Maestría en Dirección de Empresas (Universidad del CEMA) y es además Contadora Pública, Licenciada en Psicología e Intérprete en Lengua de Señas Argentina. Actualmente enseña temas relacionados con recursos humanos en los programas de Doctorado, Maestrías y Pregrado. La dirección de la página WEB personal es: [WWW.cema.edu.ar/u/cpcbm](http://WWW.cema.edu.ar/u/cpcbm). Dirección: Av. Córdoba 374, Oficina 792, Buenos Aires (C1054AAP), Argentina

## ABSTRACT

Desde hace algunos años, no muchos, ha comenzado a delimitarse y estudiarse un tipo de conducta dentro de las organizaciones que ha sido denominada con la palabra *mobbing*.

Las consecuencias del *mobbing* son tales que quien lo sufre experimenta grandes daños morales, físicos y psíquicos que pueden dejar secuelas permanentes en el individuo, entre ellos cuadros de *stress*, *stress* postraumático o inclusive llevar al sujeto al suicidio.

Estos daños morales, físicos y psíquicos tienen su correlato en las figuras jurídicas de Daño Psíquico y Daño Moral, que tienen apoyatura en un amplio marco legal y que por lo tanto, pueden generar solicitud de reclamos y resarcimientos por parte de los trabajadores hacia las empresas, los que al no poder ser devolutivos del bienestar de la persona, deben ser compensados con indemnizaciones pecuniarias.

Ante el panorama descrito, se impone, entonces, la búsqueda de acciones de educación, atención y prevención de situaciones que pudieran dar lugar a dichos reclamos. En este sentido la teoría de la Gobernancia acerca ciertos conceptos y prácticas que pueden ser de utilidad para generar ambientes organizacionales sanos donde las conductas de psicoterror laboral o *mobbing* no tengan cabida.

**Palabras clave:** *Mobbing, bullying, acoso sexual, stress, stress postraumático, daño psíquico, daño moral, , contrato de trabajo, higiene y seguridad, gobernancia, estatuto de gobernancia, accountability.*

### **Descargo institucional**

Las opiniones vertidas en el presente trabajo son atribuibles exclusivamente a la autora, no teniendo la Universidad del CEMA ninguna responsabilidad sobre ellas.

## **MOBBING: Más acá del derecho, la gobernancia**

*“Convierte en hábito dos cosas:  
AYUDAR o como mínimo, no  
hacer daño”.*  
**Hipócrates**

### **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este trabajo es interrelacionar los conceptos de *mobbing*, *bullying* y *stress* con los conceptos jurídicos de daño psíquico y moral, así como también situar a la gobernancia en las organizaciones como una herramienta de atención y prevención de las posibles consecuencias derivadas tanto de la práctica de conductas de psico-terror laboral como de los posibles reclamos patrimoniales y extrapatrimoniales a que tales conductas podrían dar lugar.

A tal efecto, se definirán y describirán primero los procesos de *mobbing*, su diferenciación con el *bullying*, así como también sus posibles consecuencias, destacando entre ellas el *stress*, para en un segundo término hacer lo propio con los conceptos de daño psíquico y daño moral, proveyendo además para estos últimos el encuadre legal pertinente.

Finalmente, se interrelacionarán todos los conceptos entre sí, se analizarán los riesgos de posibles reclamos que pueden enfrentar las organizaciones por la responsabilidad que les cabe frente al desarrollo de las conductas de acoso descritas y se propondrá a la gobernancia como medida de educación, atención y prevención de situaciones que pudieran dar lugar a dichos reclamos.

### **EL PSICO-TERROR LABORAL**

Bajo el reinado de Ptolomeo IV Filopator, faraón de la dinastía ptolemaica, que gobernó en Egipto del 221 a 203 a.C<sup>1</sup>, Apeles – pintor de la época - fue acusado por Antifilos - otro pintor de la época - de participar de una revuelta contra el mismísimo rey Ptolomeo. Se dice que Antifilos levantó esta acusación contra Apeles sólo por rivalidad, dado que el faraón solía preferir los servicios del segundo antes que los del primero.

Averiguada la verdad de la falsa acusación, devenida en calumnia, Apeles pintó un cuadro - que luego se perdió - que representaba la alegoría de la calumnia sufrida por él. La referencia al cuadro puede encontrarse en los Diálogos de Luciano de Samosata y en el tratado de Alberti<sup>2</sup>.

Durante el renacimiento italiano, Sandro Botticelli, inspirado en esta historia, realiza una pintura sobre madera que se encuentra en la actualidad exhibida en la Galería de los Uffizi en Florencia. Aquí, el artista pinta, a la derecha de quien observa el cuadro, al rey Midas – el juez malo – que está rodeado por dos mujeres que le hablan al oído. Ellas representan a la Sospecha y a la Ignorancia. Delante del juez, se destaca una figura masculina, que lleva un hábito de monje que representa al Rencor – aunque también podría ser el Odio. El Odio, conduce a una joven – que representa la Calumnia – a quien le peinan sus cabellos la Envidia y el Fraude. La Calumnia porta en su mano derecha una antorcha que simboliza la manera que tiene la mentira de extenderse como el humo de una antorcha mientras que arrastra a la víctima tomándola de los pelos. La Víctima, a su vez, está representada por un hombre semidesnudo – ya que no tiene nada que ocultar - que junta las manos pidiendo clemencia. En el otro costado se ve a una anciana oculta bajo ropa negra que representa a la Compunción que dirige su mirada a una figura femenina desnuda que tiene su brazo elevado y apuntando al cielo como invocando a los dioses que reparen esa injusticia. Es la representación de la Verdad.<sup>3</sup>

Este cuadro lleno de alegorías y simbolizaciones, se cree que fue pintado por Botticelli, no sólo recordando el hecho ocurrido entre Apeles y Antifilos, sino que también podría ser una referencia directa a la acusación que sufrió el mismo Botticelli en 1502, en la cual se lo sindicaba como responsable de mantener relaciones homosexuales con sus discípulos, lo que al parecer no era verdad<sup>4</sup>.

Ambas posibilidades, tanto la producida en el siglo IV a.C., como la producida durante el Renacimiento, pueden incluirse en lo que hoy se conoce como *Mobbing*. Esta figura que comienza a cobrar fuerza en el ámbito empresario desde no hace más de 20 años, tiene, como se puede observar una larga historia.

La evolución del concepto comienza con los estudios realizados en la década de 1960 por Konrad Lorenz, un etólogo que describe ciertos comportamientos, en principio, en ratas, que muestran increíbles similitudes con respecto al comportamiento humano y que se relacionan con las actitudes que desarrollan los miembros de una especie hacia extraños o inclusive hacia miembros de la misma especie que por alguna razón se han alejado de la comunidad y al regresar y no ser reconocidos por el grupo, son objeto de feroces ataques por parte de dicho grupo, pudiendo llegar los mismos a ocasionar la muerte del recién llegado.

Así, entre algunos de los comportamientos observados por Lorenz entre los animales que se corresponden con los que se observan entre grupos de individuos humanos, podrían citarse los siguientes:

1. Individuos débiles que se unen para atacar a un individuo más fuerte.
2. Ataque de un grupo de individuos de la misma especie hacia uno de una especie diferente.
3. Muchos o todos los individuos de la misma especie que atacan a uno de los miembros que devino, por alguna razón diferente o desconocido.

Ya en la década de 1990, Heinz Leymann, de la Universidad de Estocolmo – Suecia, relaciona este tipo de comportamientos y los analiza en contextos de las organizaciones humanas y específicamente en el ámbito laboral. Será este científico el que proporcionará una definición sobre el tema *mobbing*. Para él:

*“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 mental, psicosomática y social.”*<sup>5</sup>

*Mobbing* es una palabra de la lengua inglesa que deriva del verbo *To mob*, cuyo significado es acosar u hostigar. Su pronunciación correcta es, por tanto, *mɒbin*, donde

el sonido de la “o” es como en *hot* y no *mobin* donde la o se pronuncia u y suena como en *put*, ni *mu:bin* como suena en *soon*. Lamentablemente, es muy común encontrar este error en la pronunciación de la palabra, por lo que quizás es mejor utilizar otros términos por los que también se conoce al fenómeno como, por ejemplo, acoso psicológico o psicoterror laboral.

Por otro lado y siguiendo a Leymann (1997), cabe también hacer una distinción entre *mobbing* y *bullying*, otro de los términos comúnmente utilizados en la actualidad para nombrar fenómenos como el que aquí se describe. Al respecto, Leymann distingue que el uso del concepto *bullying* en el análisis de las agresiones en el lugar de trabajo, deviene de las investigaciones del *bullying* en el ámbito escolar, el cual está fuertemente caracterizado por actos de agresión física. El *mobbing*, en cambio, se caracteriza por conductas mucho más sofisticadas y describe mucho mejor el fenómeno encontrado en los espacios laborales que consiste, en resumen y de acuerdo a la definición transcrita más arriba, en practicar un trato nocivo o efectuar presión nociva sobre un empleado.<sup>6</sup>

Este trato o presión nociva hacia el empleado, se desarrolla como un proceso progresivo del cual se distinguen diferentes etapas tanto para la organización como para el sujeto acosado, a saber:

Desde el punto de vista de la empresa:

1. **La fase de conflicto o incidentes críticos.** Según Leymann, el *mobbing* es la consecuencia de un conflicto degenerado<sup>7</sup>. Si bien el conflicto es inherente al ser humano y sus relaciones interpersonales, por lo general, las personas no están habituadas a resolver los conflictos de manera positiva, creativa y pacífica y son escasos los ámbitos organizacionales que cuentan con buenos sistemas de resolución de conflictos. La consecuencia de un conflicto no resuelto es que éste tiende a perpetuarse, retroalimentándose a sí mismo hasta llegar a un punto de inflexión donde comienza la escalada de enfrentamientos, lo cual da lugar a la aparición del *mobbing* o acoso, llegándose al extremo de inventarse situaciones de forma innecesaria y tendenciosa y/o, tergiversándose otras para generar una trama tal que justifique el proceso de acoso.
2. **La fase de acoso, estigmatización o *mobbing* propiamente dicho.** En esta fase aparece la utilización sistemática de conductas de hostigamiento, las que



analizadas aisladamente y fuera del contexto en que se dan podrían no reconocerse como típicas de acoso, pero que al ser repetidas tienden a estigmatizar a la víctima, lo cual produce severos daños en las relaciones sociales preexistentes entre el acosado y el resto de la comunidad empresaria.

3. **La fase de intervención desde la dirección de la empresa.** Cuando la víctima de acoso da claras señales de deterioro psicológico y laboral, la situación puede que trascienda al grupo al que la víctima pertenece y a la propia persona y sea la cúpula organizacional la que tome conocimiento del acoso. Siguiendo entonces la tendencia de las organizaciones de escapar de los conflictos y no resolverlos, las empresas buscan soluciones rápidas y efectivas, apareciendo lo que se conoce como “error de atribución”, que significa que la empresa reafirma la estigmatización del individuo considerándolo “el problema”. Así cuando la empresa decide actuar, lo hace por lo general de alguna de las siguientes maneras:

- a. Toma la actitud del avestruz, es decir que sin resolver el conflicto de fondo, procede a cambiar a la víctima de sección o de puesto de trabajo, con lo cual lo único que hace es trasladar el escenario del conflicto.
- b. La organización ve a la víctima como un problema y se suma activa o pasivamente al fenómeno y a la situación de hostigamiento o acoso laboral.

4. **La fase de marginación del empleado, su salida de la organización y la exclusión del individuo de la vida laboral.** La sufriente víctima queda indefensa frente a tanto acoso psicológico y por más que busque ayuda profesional externa, encuentra diagnósticos equivocados, muchas veces más centrados en sus características personales que en las circunstancias que lo rodean. Esto hace que el acosado repita los errores cometidos en el desempeño de sus tareas, incremente sus ausencias por enfermedad, sus solicitudes de cambio de horarios, de traslados físicos, etc., todo lo cual es percibido en la empresa como aumento de problemas ocasionados por el “empleado problema”, lo cual inevitablemente finaliza en un despido justificado o en un “arreglo consensuado de renuncia”, por lo que en cualquiera de los casos, la víctima se quedará sin trabajo.

Desde el punto de vista del empleado:

1. **Fase donde comienza el acoso.** Por algún tiempo, la sensación que domina el ánimo del empleado acosado es el “desconcierto”. Confía en que la situación pronto mejorará y no encuentra razón alguna para lo que le está pasando. Si bien percibe ciertas actitudes a su alrededor que le generan sufrimiento, todavía no es capaz de darse cuenta de lo que le sucede. Su reacción inmediata será la de buscar excusas y justificaciones a lo incomprensible. Percibe que algo “está mal” pero no sabe qué hacer para modificarlo o detenerlo. Como sus comentarios son muy vagos, ni su familia ni sus amigos ni la ayuda profesional sirve de apoyo o solución ni siquiera de alerta, sino que por el contrario, lo único que consigue la víctima es la falta de respuesta y el descreimiento de su sufrir llevándolo esta situación a dudar de sí mismo y de sus percepciones.
2. **Fase del conflicto abierto.** La víctima, ante la pérdida de apoyo y refuerzo social, pierde su autoestima y se repliega sobre sí misma. Se autoinculpa y pierde su energía tratando de encontrar dentro de sí “el error” que lo ha colocado en tan terrible situación. Comienza a tener actitudes hostiles, nerviosismo crónico, se hipersensibiliza respecto de los comentarios y actitudes de terceros, a veces comienza con adicciones, se aísla, no se siente parte del mundo y toma actitudes cínicas hacia quienes lo rodean. Algunas personas presentan también estallidos emocionales, se vuelven monotemáticos, sufren pérdidas o disminución en su atención y comienzan a tener síntomas depresivos.
3. **Fase del “escape”.** Sintiéndose sin salida, la víctima tratará por todos los medios de huir, aunque sea perdiendo status laboral. Ya habrá tomado muchas licencias por enfermedad y habrá solicitado cambios de lugar o de trabajo. La estigmatización, sin embargo, habrá frustrado todas las posibles soluciones, por lo que atrapado en su estado de acoso, la víctima renunciará, será despedida, o se dará por despedida. En casos extremos algunas personas intentan o directamente se suicidan<sup>8</sup>.

Un caso especial de *mobbing* es el denominado acoso sexual descrito por la Conferencia Internacional del Trabajo en 1996 y que incluye “*los insultos, así como*

*observaciones, bromas, insinuaciones o comentarios impropios sobre la manera de vestir de una persona, su cuerpo, las actitudes condescendientes o paternalistas de connotaciones sexuales que sean una afrenta a la dignidad; las invitaciones o solicitudes impertinentes, implícitas o explícitas, acompañadas o no de amenazas; las miradas concupiscentes u otros ademanes asociados a la sexualidad; los contactos físicos inútiles, como tocamientos, caricias, pellizcos, o las vías de hecho”*. Se agrega además como concepto que para que un acto sea considerado un hostigamiento sexual en el empleo, este acto debe poder ser percibido claramente como condición de conservación del empleo o como posible perjuicio del rendimiento profesional.

Finalmente agrega la Conferencia que el hostigamiento sexual surge generalmente de un clima hostil de trabajo que perjudica a la empresa porque socava los fundamentos de las relaciones en el trabajo y menoscaba la productividad de las personas<sup>9</sup>. Siendo como es el acoso sexual un tipo específico y extremo de *mobbing*, le corresponden las mismas fases descritas más arriba y sus consecuencias serán – al igual que para el acoso psicológico las que se describen a continuación.

## **STRESS**

Sumido en las condiciones mencionadas, la víctima se ve afectada y sufre consecuencias de distintos tipos, a saber:

1. **Morales:** Los cuadros de acoso son específicos y diferentes en cuanto a sus consecuencias, dado que predominan en ellos sentimientos de vergüenza y humillación por parte de la víctima. Abrumadas por estos sentimientos, las víctimas de acoso, sólo quieren ocultarse, son incapaces de sentir odio y no encuentran palabras para expresar lo que les pasa. Muchas veces, al ser su compromiso con la organización mucho mayor que el de otras personas, la situación de acoso produce en el individuo una crisis de valores muy difícil de sobrellevar que además impide a la víctima denunciar a viva voz lo que le está sucediendo<sup>10</sup>.

El trabajo pierde así su sentido y así como un discurso con doble mensaje familiar, puede producir un individuo esquizofrénico, el doble mensaje en la empresa puede destruir moral, física y psíquicamente al trabajador<sup>11</sup>.

2. **Físicas:** Las manifestaciones físicas de los individuos afectados por psico-terror laboral se han descrito e incluyen los siguientes síntomas: cansancio y fatiga

fácil, accesos de llanto, dolor abdominal, colon irritable, náuseas y vómitos, nudo en la garganta, pérdida de apetito, dolores de pecho, sudoración, sequedad de boca, palpitaciones, ahogos y disnea, escalofríos, dolores musculares, dolores de cuello y espalda, temblores, mareos y desvanecimientos, insomnio, sueño inquieto y perturbado, bruxismo, etc.<sup>12</sup>.

3. **Mentales:** Los estragos que el acoso moral produce en la persona acosada incluyen la destrucción de la propia identidad y el cambio duradero de carácter de la persona. La persona se convierte en una extranjera para sí misma constituyéndose en un verdadero alienado. Ante las situaciones que el individuo no puede resolver, la psique de la persona puede evolucionar en dos registros, a saber:

- a. Puede instalársele una neurosis traumática y en tal caso desarrollar un estado depresivo crónico donde la persona se siente aplastada, pierde el ánimo y la ilusión de vivir, manifiesta apatía, desinterés, falta de iniciativa, tristeza y abatimiento de ánimo, agresividad, hipersensibilidad y desánimo y desinterés por la vida social. Lo que le sucede a la víctima puede considerarse un verdadero “asesinato psíquico”.
- b. Puede sufrir una rigidificación de su personalidad y aparecerle rasgos paranoides. La persona se torna excesivamente desconfiada, acaba dudando de todos y de todo en el mundo. Comienza a verificar cada cosa y a justificar cada uno de los actos que emprende, se le generan sentimientos de persecución que a veces son tan extremos que conforman un verdadero delirio. El acoso moral, como cualquier traumatismo violento y como cualquier humillación repetida, puede fracturar el psiquismo de la persona llevándola a sufrir alucinaciones auditivas y psíquicas y hasta a desarrollar una psicosis alucinatoria crónica.<sup>13</sup>

Estas consecuencias reunidas en un solo cuadro pueden enmarcarse en lo que comúnmente se conoce como *stress*. El *stress*, se ha definido como cualquier fuerza externa sobre un objeto o, persona ó también, desde otra perspectiva como la reacción del individuo frente a los estímulos del entorno, la cual incluye aspectos psicológicos, sociológicos o comportamentales<sup>14</sup>. Esta respuesta de *stress*, no siempre es nociva, sino que muchas veces sirve de motor para la acción. En este caso se está ante lo que se denomina “*eustress*”. El *eustress* es asimismo un estado de conciencia, en el cual

pensamiento, emoción y sensación parecen organizarse para proporcionar un efecto general de alegría, satisfacción y energía vital. En cambio, si el *stress* ocasiona un exceso de esfuerzo en relación a la carga, es decir que se está ante un *stress* desagradable, éste pasa a denominarse “*distress*”. El *distress* va acompañado siempre de un desorden fisiológico, las catecolaminas – un tipo de neurotransmisor - producen una aceleración de las funciones y éstas actúan alejadas del punto de equilibrio, produciendo hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, etc. En suma un efecto secundario de este tipo de *stress* es el envejecimiento prematuro<sup>15</sup>.

Claramente el *stress* derivado del acoso moral, convertido en *stress* laboral refiere al tipo descrito como *distress*. Así, el *stress* laboral se ha definido como “*Un estado vivencial displacentero sostenido en el tiempo, acompañado en menor o mayor medida de trastornos psicofisiológicos, que surgen en un individuo como consecuencia de la alteración de sus relaciones con el entorno e imponen al sujeto demandas objetivas o que subjetivamente resultan amenazantes para él mismo y sobre las cuales tiene o cree tener poco o ningún control*”<sup>16</sup>.

Tras un determinado tiempo de evolución de los procedimientos de acoso sostenidos en el tiempo, los trastornos psicofisiológicos, las reacciones corporales y los conflictos morales terminarán por constituir el fenómeno de “*stress* postraumático”. La persona traumatizada no puede evitar pensar en su trauma, es incapaz de variar su pensamiento o concentrar su atención hacia otros objetivos. Se ve condenado a revivir las escenas de violencia o humillación que se le presentan como *flashbacks* dolorosos. Las situaciones traumáticas se reviven aún en forma de pesadillas nocturnas y recurrentes y la evocación de las escenas dolorosas no desaparece nunca. El miedo se apodera de la víctima la que sufre las reacciones de esa emoción también, en particular la paralización<sup>17</sup>. El *stress* postraumático refleja la huella a largo plazo que quedará en la víctima, la que en muchos casos ni siquiera puede regresar al lugar donde fue acosada, no puede encontrarse con viejos compañeros de trabajo, aunque ellos no hubieran participado de la situación. El daño puede ser tan grande que la persona nunca más podrá volver a trabajar.<sup>18</sup>

## **DAÑO PSÍQUICO Y DAÑO MORAL**

Desde una mirada legal, todas estas consecuencias que el individuo acosado psicológicamente en su trabajo experimenta pueden considerarse “daño”. Desde una perspectiva objetiva, *“el daño se define como el menoscabo que, a consecuencia de un acaecimiento o evento determinado, sufre una persona, ya en sus bienes vitales naturales, ya en su propiedad, ya en su patrimonio”*<sup>19</sup>.

El daño, implica una consecuencia, un resultado o un efecto que se genera a partir de una fuerza con capacidad para dañar. Dentro del territorio psíquico, pueden producirse daños por situaciones traumáticas o quedar secuelas de traumas psíquicos producto de la exposición del sujeto a vivencias psicotraumatizantes. Así, se conformaría el concepto legal de Daño Psíquico, cuya definición queda expresada de la siguiente forma: *“puede hablarse de la existencia de daño psíquico en un determinado sujeto, cuando éste presenta deterioro, disfunción, disturbio o trastorno, o desarrollo psico genético o psico orgánico que, afectando sus esferas afectiva y/o intelectual y/o volitiva, limita su capacidad de goce individual, familiar, laboral, social y/o recreativa”*<sup>20</sup>.

Cabe mencionar que el concepto de Daño Psíquico es un concepto meramente jurídico y jurisprudencial que no existe como entidad psiquiátrica por lo que no se lo puede encontrar ni en el manual DSM IV ni en el CIE 10, ambos instrumentos de clasificación de enfermedades psíquicas, hecho por el cual, a veces se complica delimitarlo. A pesar de ello y debido a ello, se debe tener en cuenta que este tipo de daño suele tener una evolución crónica e irreversible. Es decir que para considerar que existe debe estar consolidado jurídicamente, lo que exige al menos dos años de permanencia postrauma y que además haya vulnerado el proyecto vital de la persona<sup>21</sup>.

El Daño Psíquico implica, entre otras cosas:

1. Alteración del psiquismo de una persona con menoscabo de su salud.
2. Disminución o deterioro de las aptitudes del sujeto imputable a un evento determinado.
3. Tal alteración del psiquismo requiere de un tratamiento.

Es importante recalcar la necesidad de tratamiento ya que debido a la gravedad del trauma acaecido el trabajador-víctima no podrá recomponer su estabilidad emocional por sí solo ya que dicho trauma quedará forzosamente inscripto en el inconsciente de la persona, generándole un cuadro absolutamente patológico<sup>22</sup>.

En este orden de cosas, puede decirse que, con estas particularidades de Daño Psíquico, se puede considerar por las características psicotraumatizantes de causalidad, el tiempo de evolución y de permanencia y el menoscabo de la capacidad de goce de la víctima así como también por su afectación al proyecto de vida del individuo, al *Mobbing* como genuinamente perteneciente a esta categoría legal.

Otra ficción jurídica en relación al tema de análisis la constituye el llamado Daño o Agravio Moral. El Daño Moral no constituye daño psíquico y se define como el menoscabo de los sentimientos o como el *“desmedro o desconsideración que el agravio puede causar a la persona agraviada, o los padecimientos físicos, la pena moral, las inquietudes, o cualesquiera dificultad o molestia que pueda ser la consecuencia del hecho perjudicial”* en palabras de Mariano Castex, *“el Daño Moral es el sufrimiento en cuanto lesión a los sentimientos de una persona o mejor dicho aún, expresión de tal lesión, definible también como estado no patológico del espíritu, de algún modo contingente y variable en cada caso y que cada uno siente o experimenta a su modo, pero que impide y/o limita la satisfacción o goce del estado de íntegra o de plena salud”*<sup>23</sup>.

Jurídicamente, entonces, el Daño Moral involucra la espiritualidad del sujeto más allá del detrimento patrimonial, pero no provoca afección patológica, sino sólo sufrimiento. El Daño Moral surge inmediatamente de los hechos ocurridos y no requiere una prueba específica para demostrarlo sino que se acredita con el sólo hecho de demostrar la acción antijurídica. Suele considerarse que el Daño Moral se da cuando cualquier persona en lugar de la víctima, podría decirse que hubiera sentido lo mismo, a saber:

1. Lesión a los sentimientos.
2. Lesión a la libertad individual.
3. Agravio a la paz.
4. Afección en el orden eminentemente moral<sup>24</sup>.

Es evidente también que el *Mobbing* encaja perfectamente en las consideraciones de lo que jurídicamente se considera Daño Moral.

## **RIESGO Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIA**

En este contexto, el concepto de Daño, está siempre relacionado jurídicamente con la posibilidad de obtener un resarcimiento. En tal sentido, el Código Civil de la Nación, hace referencia al concepto de Daño en los Art. 1067, 1068 y 1096. En el primero de ellos dice que todo daño puede causarse por dolo, por culpa o por caso fortuito, en el segundo se habla de daño cuando se lesione cualquier derecho subjetivo sean éstos patrimoniales o extrapatrimoniales y en el último se establece que la indemnización por el daño causado sólo puede ser demandada por acción civil independiente de la acción penal<sup>25</sup>.

Siguiendo a Daray, además, puede decirse que esta noción de daño está íntimamente ligada a la responsabilidad civil cuando exista un sujeto a quien la ley le atribuye el deber de resarcir dicho daño. Para que exista la responsabilidad civil deben darse las siguientes circunstancias, a saber:

1. Que el acto realizado sea ilícito.
2. Que sea imputable subjetivamente al agente.
3. Que haya culpabilidad (u otro factor de atribución determinado especialmente por la ley).
4. Que exista un daño patrimonial o moral.
5. Que medie un nexo de causalidad adecuado entre el hecho ilícito y el daño<sup>26</sup>.

En este orden de cosas, la doctrina ha intentado distinguir entre el daño patrimonial y el daño moral, con la consiguiente subdivisión entre daño directo y daño indirecto. El daño, entonces, puede ser:



1. Patrimonial
  - a. Directo
  - b. Indirecto: Es aquí donde se clasificaría el Daño Psíquico
2. Extrapatrimonial – Agravio o Daño Moral<sup>27</sup>

En forma consecuente con las clasificaciones antes mencionadas, respecto de los distintos tipos de perjuicios – daño moral y daño patrimonial, se han conceptualizado distintos tipos de reparación.

En lo que hace al daño patrimonial, una manera de resarcir sería volver las cosas al estado que tendrían si no hubiera ocurrido el hecho dañoso. De no poder hacerse esto, la otra manera de resarcir es la reparación por equivalente. Es el caso de la indemnización propiamente dicha mediante la cual se compensa el menoscabo patrimonial sufrido en función del daño. Este es el único resarcimiento posible en el caso de Daño Patrimonial Indirecto donde se ubica el Daño Psíquico. En el caso del Daño Extrapatrimonial, donde se ubica el Daño Moral, el único resarcimiento posible también es la reparación pecuniaria.

Es decir, que producido el Daño tanto Psíquico como Moral que importa la situación de *Mobbing*, la empresa deberá resarcir al damnificado con sanciones pecuniarias que serán establecidas por el juez en función del ilícito cometido y de sus consecuencias para la persona víctima del acoso.

En lo que hace a la imputabilidad, la culpabilidad y la causalidad, que es lo que genera la responsabilidad de la empresa, la apoyatura legal además de los mencionados artículos del Código Civil de la Nación reconoce otras fuentes no menos importantes, a saber:

1. **Constitución Nacional:** que en su artículo 14 bis dice: “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor...”<sup>28</sup>. Claramente el trabajo bajo circunstancias de acoso psicológico se convierte en una actividad ilícita por parte del empleador que lesiona los derechos del trabajador.
2. **Organización Internacional del Trabajo (OIT):** Argentina, a partir de la reforma de la Constitución Nacional de 1994, incorpora los convenios y

recomendaciones emanadas de esta organización a su derecho interno con la sola ratificación y simple registro de las mismas. En orden jerárquico, si bien estos convenios y recomendaciones no forman parte de la Constitución Nacional y se encuentran por debajo de ella, están posicionados en un plano superior al de las leyes<sup>29</sup>. En este sentido, a pesar de que la OIT ha sacado varias recomendaciones en los últimos tiempos para tratar de frenar el crecimiento del fenómeno del *Mobbing*, como por ejemplo las Nros. 155, 164 y 187, Argentina no ha ratificado algunas de ellas, aunque sí lo ha hecho con la 111 que protege a los trabajadores contra la discriminación en el lugar de trabajo<sup>30</sup>. Sin lugar a dudas, el *Mobbing* al ser una actitud selectiva se encuadra en actividad ilícita al transgredir esta Recomendación de la OIT que el Gobierno Argentino ratificó y por lo tanto tiene más fuerza que cualquier ley.

3. **La Ley de Contrato de Trabajo** (Ley Nro. 20744 – Texto ordenado por decreto nro. 390/1976): Esta Ley en numerosos artículos resguarda el bienestar psicofísico del trabajador, protegiendo al mismo de los posibles abusos del empleador. A título de ejemplo se pueden mencionar los artículos 62 y 63 que reglan las obligaciones genéricas del empleador, el artículo 65 que consagra las facultades de dirección del empleador sin perjuicio de la conservación de los derechos personales y patrimoniales del trabajador, el artículo 66 que da derecho al empleador de modificar las modalidades de prestación del trabajo siempre y cuando no se afecte material ni moralmente al trabajador, el artículo 75 que obliga al empleador a observar las normas de higiene y seguridad y menciona la obligatoriedad del empleador de resarcir los daños que se le produzcan al trabajador como consecuencia de incumplimiento de esta obligación, el artículo 81 donde se consagra la igualdad de trato y la prohibición de discriminar a los trabajadores e impedir que se discriminen entre ellos. Esto entre otros artículos más y sin que se desconozca que el espíritu puro y simple de esta ley es la protección integral del trabajador.
4. **La Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo** (Nro. 19.587). Esta Ley, en su artículo 4to. Dice expresamente: “La higiene y seguridad en el trabajo comprenderá las normas técnicas y medidas sanitarias, precautorias, de tutela o de cualquier otra índole que tengan por objeto
  - a. **Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores**”.

En resumen, las actividades de psicoterror laboral, al ser consideradas hechos ilícitos cuyo nexo de causalidad con el daño queda establecido según se explicita más arriba y dado que la responsabilidad de la empresa de proveer un ambiente psicofísico sano para que el trabajador desempeñe sus tareas, está lo suficientemente consagrada por la legislación vigente, representan para la organización un riesgo cierto de posibilidad de reclamos por parte de la víctima que sólo podrán ser satisfechos por la vía de exacción pecuniaria, sin perjuicio del correspondiente deterioro de la imagen de la organización para con los terceros interesados.

## **GOBERNANCIA**

Ante el panorama descrito, se impone, entonces, la búsqueda de acciones de educación, atención y prevención de situaciones que pudieran dar lugar a dichos reclamos.

Es así, que la teoría de la Gobernanca acerca ciertos conceptos y prácticas que pueden ser de utilidad para generar ambientes organizacionales sanos donde las conductas de psicoterror laboral no tengan cabida o bien sean eliminadas apenas se insinúen evitando así las importantes consecuencias que el desarrollo de las mismas tendrían para la empresa y más aún protegiendo realmente la salud de los trabajadores permitiendo a los mismos disfrutar a pleno de sus actividades laborales como parte de su proyecto de vida.

En tal sentido, siguiendo a Apreda<sup>31</sup>, la gobernanca del sector privado que es la gobernanca de las corporaciones y de cualquier otro tipo de organización en el sector privado debe incluir, entre otros, al menos los siguientes temas:

- Carta fundacional de la organización, sus reglamentos y disposiciones internas, así como su código de buenas prácticas.

En este sentido los “códigos de buenas prácticas”, son las herramientas ideales para traducir el diseño de la gobernanca de las organizaciones a la vida real ya que son “un conjunto de reglas de conducta que permiten a una estructura de

governancia específica tener efectos observables en la realidad, estableciendo compromisos y responsabilidades”

Dentro del concepto de “código de buenas prácticas, se hace necesario generar el denominado “estatuto de gobernancia”, herramienta que es en sí una construcción del consejo directivo que funcionaría como una ley interna para la empresa y para sus ejecutivos y tendría dos aspectos fundamentales, a saber:

1. Los principios elegidos por la institución como fundantes de su gobernancia y,
2. Las consecuentes prácticas que emergen de cada principio y que lo hacen operativo, es decir que le permiten llevarlo a la práctica.

Llevado a la práctica, entonces, podría decirse que dentro de los principios elegidos por la institución como fundante de su gobernancia, debería incluirse el siguiente:

*“Es principio fundamental de nuestra organización ejercer el debido respeto hacia todas las personas que pertenezcan o se contacten con nuestra institución.”*

Para hacer operativo este principio, la organización debe, al menos, promover las siguientes acciones:

1. Determinar clara y expresamente las conductas y vocabularios no admitidos en la interrelación personal con agentes internos y externos.
  2. Generar rutinas efectivas de detección y resolución de conflictos.
  3. Generar espacios de diálogo abierto y sincero entre colaboradores.
  4. Implementar auditorías de Recursos Humanos tendientes a detectar tempranamente conductas que pudieran derivar en *mobbing*.
  5. Implementar líneas 0800 de denuncia anónima para casos de acoso.
  6. Promover el verdadero trabajo en equipo.
- Compromiso y responsabilidad (*Accountability*) hacia reclamantes.  
Siguiendo otra vez a Apreda<sup>32</sup>, se puede decir que por *accountability* se entiende un proceso de dos partes, mediante el cual una de esas partes se compromete a hacer determinadas cosas frente a la otra, siendo la primera parte responsable

durante el proceso y a su término tanto de su desempeño como de las consecuencias del mismo frente a la otra parte quien puede exigir rendición de cuentas a quien asumió el compromiso.

En la práctica, las organizaciones, para cristalizar el concepto de *accountability* en relación al *mobbing*, deberían, por lo menos:

1. al momento del ingreso, hacer firmar fehacientemente una carta compromiso a todos y cada uno de los empleados, no importa su rango o posición, donde se hagan responsables de brindar buen trato a todas las personas todos los días.
2. Incluir en las Evaluaciones de Desempeño de los colaboradores ítems específicos relacionados con el trato dispensado hacia otras personas dentro y fuera de la organización.

## CONCLUSIONES

Desde hace algunos años, no muchos, ha comenzado a delimitarse y estudiarse un tipo de conducta dentro de las organizaciones que ha sido denominada con la palabra *mobbing*.

A pesar del corto tiempo que hace que se estudia en el contexto organizacional, lo cierto es que el *mobbing* existe desde tiempos inmemoriales. También llamado psico-terror laboral o acoso laboral, el *mobbing* es un proceso que comienza generalmente con un conflicto que no se resuelve, que se desarrolla en etapas y que al no ser advertido o solucionado por la empresa pone al trabajador en situaciones de alto sufrimiento y a la empresa la expone a riesgos de exacción pecuniaria y de deterioro de imagen que pueden afectar de manera importante su estabilidad en el mercado.

Las consecuencias del *mobbing* son tales que quien lo sufre experimenta grandes daños morales, físicos y psíquicos que pueden dejar secuelas permanentes en el individuo, entre ellos cuadros *de stress*, *stress* postraumático o inclusive llevar al sujeto al suicidio.

Estos daños morales, físicos y psíquicos tienen su correlato en las figuras jurídicas de Daño Psíquico y Daño Moral, por lo cual pueden generar resarcimientos que al no poder

ser devolutivos del bienestar del trabajador, deben ser compensados con indemnizaciones pecuniarias.

En este sentido existe un amplio marco legal que avala la solicitud de las compensaciones por el daño efectuado, entre las cuales basta mencionar, el artículo 14 bis de la Constitución Nacional, las Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo a las que Argentina suscribe y que tienen rango superior a las mismas leyes nacionales, algunas normativas del Código Civil de la Nación, la Ley de Contrato de Trabajo que como derecho protectorio vela por la salud, bienestar y seguridad del trabajador desde su mismo espíritu hasta lo escrito expresamente en muchos de sus artículos y la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo que expresamente también hace responsable a la empresa de proveer un ambiente de trabajo que mantenga la integridad psico-física de los colaboradores.

Ante el panorama descrito, se impone, entonces, la búsqueda de acciones de educación, atención y prevención de situaciones que pudieran dar lugar a dichos reclamos.

Es así, que la teoría de la Gobernancia acerca ciertos conceptos y prácticas que pueden ser de utilidad para generar ambientes organizacionales sanos donde las conductas de psicoterror laboral no tengan cabida o bien sean eliminadas apenas se insinúen evitando así las importantes consecuencias que el desarrollo de las mismas tendrían para la empresa y más aún protegiendo realmente la salud de los trabajadores permitiendo a los mismos disfrutar a pleno de sus actividades laborales como parte de su proyecto de vida.

En este sentido, hay dos propuestas concretas, la primera es que dentro del “estatuto de gobernancia”, las organizaciones incluyan como uno de los principios elegidos por la institución como fundante de su gobernancia, el siguiente:

*“Es principio fundamental de nuestra organización ejercer el debido respeto hacia todas las personas que pertenezcan o se contacten con nuestra institución.”*

El cual derivará en las siguientes acciones mínimas que las empresas deberán implementar:

1. Determinar clara y expresamente las conductas y vocabularios no admitidos en la interrelación personal con agentes internos y externos.
2. Generar rutinas efectivas de detección y resolución de conflictos.
3. Generar espacios de diálogo abierto y sincero entre colaboradores.
4. Implementar auditorías de Recursos Humanos tendientes a detectar tempranamente conductas que pudieran derivar en *mobbing*.
5. Implementar líneas 0800 de denuncia anónima para casos de acoso.
6. Promover el verdadero trabajo en equipo.

La segunda refiere al principio de *accountability* y significa que en relación al *mobbing*, las instituciones deberían, por lo menos:

1. al momento del ingreso, hacer firmar fehacientemente una carta compromiso a todos y cada uno de los empleados, no importa su rango o posición, donde se hagan responsables de brindar buen trato a todas las personas todos los días.
2. Incluir en las Evaluaciones de Desempeño de los colaboradores ítems específicos relacionados con el trato dispensado hacia otras personas dentro y fuera de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ❖ Abajo Olivares, “*Mobbing*”, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2010
- ❖ Apreda, Rodolfo; “*Corporate Governance*”, La Ley, Buenos Aires, 2007
- ❖ Apreda, Rodolfo: “*The Statute of governance. A pivotal linkage between principles of Governance and Corporate Practices*”, Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2011
- ❖ Castex Mariano, “*El Daño en Psicopsiquiatría Forense*”, Editorial Ad Hoc, Buenos Aires, 2010
- ❖ Covelli José Luis – Rofrano Gustavo Jorge, “*Daño psíquico*”, Dosyuna Ediciones Argentinas, Buenos Aires, 2008
- ❖ *Constitución Nacional*, Ediciones NBI, Buenos Aires, 2006
- ❖ Crespo María – Labrador Francisco, “*Estrés*”, Editorial Síntesis, Madrid, 2003
- ❖ Irigoyen Marie-France, “*El Acoso Moral en el Trabajo*” Paidós, Buenos Aires, 2006
- ❖ Daray Hernán, “*Daño Psicológico*”, Editorial Astrea, Buenos Aires, 2006
- ❖ Grisolia Julio Armando, “*Guía de estudio del Derecho del Trabajo y la Seguridad Social*”, Editorial Estudio, Buenos Aires, 2010
- ❖ Internet
  - [http://es.wikipedia.org/wiki/Ptolomeo\\_IV](http://es.wikipedia.org/wiki/Ptolomeo_IV)
  - [http://enciclopedia.us.es/index.php/La\\_calumnia\\_de\\_Apeles\\_\(1495\)](http://enciclopedia.us.es/index.php/La_calumnia_de_Apeles_(1495))
  - <http://www.historiadelartemgm.com.ar/galeriabotticelli.htm>
  - <http://www.artehistoria.jcyl.es/v2/obras/4631.htm>
  - <http://www.infoleg.gov.ar/>
  - [http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id\\_texto=24](http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id_texto=24)
  - [https://osha.europa.eu/es/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](https://osha.europa.eu/es/topics/stress/definitions_and_causes)
  - <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-iii-2.pdf>
- ❖ Le Doux, “*El Cerebro Emocional*”, Editorial Ariel Planeta, Barcelona, 1999
- ❖ Omar Alicia Graciela, “*Stress y Coping*”, Editorial Lumen, Buenos Aires, 1995
- ❖ Sarmiento Alfredo – Varela Osvaldo – Puhl Stella – Izcurdia María, “*La Psicología en el Campo Jurídico*”, Ediciones Culturales Universitarias Argentinas, Buenos Aires, 2005



- ❖ Tenca Adrián Marcelo, “*El Delito de Acoso Sexual*”, Ediciones La Rocca, Buenos Aires, 2009
- ❖ Yüskel Murad – Tunçsiper Bedriye, “*The Relationship between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace*” - International Review of Management and Marketing –, Vol. 1, Nro. 3, 2011, pp. 54-64
- ❖ Wim Vandekerckhove – M.S. Ronald Commers “*Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?*”, Journal of Business Ethics, 2003

## NOTAS

- 
- <sup>1</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Ptolomeo\\_IV](http://es.wikipedia.org/wiki/Ptolomeo_IV)
  - <sup>2</sup> [http://enciclopedia.us.es/index.php/La\\_calumnia\\_de\\_Apeles\\_\(1495\)](http://enciclopedia.us.es/index.php/La_calumnia_de_Apeles_(1495))
  - <sup>3</sup> <http://www.historiadelartemgm.com.ar/galeriabotticelli.htm>
  - <sup>4</sup> <http://www.artehistoria.jcyl.es/v2/obras/4631.htm>
  - <sup>5</sup> Abajo Olivares, Mobbing, Pág.: 7
  - <sup>6</sup> Wim Vandekerckhove and M.s. Ronald Commers, Journal of Business Ethics 45: 41-50, 2003
  - <sup>7</sup> Hirigoyen, Marie-France, El Acoso Moral en el Trabajo, Pág.: 72
  - <sup>8</sup> Abajo Olivares, Op. Cit.: Pág.27-35
  - <sup>9</sup> Tenca Adrián Marcelo, Delito de Acoso Sexual Pág.: 91-92
  - <sup>10</sup> Yüskel Murad – Tunçsiper Bedriye, Intenrational Review of Management and Marketing -The Relationship between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace.
  - <sup>11</sup> Irigoyen Marie-France, Op. Cit.: Pág.: 151-152
  - <sup>12</sup> Abajo Olivares, Op. Cit.: pág.: 39-40
  - <sup>13</sup> Irigoyen Marie-France, Op. Cit.: Pág.: 156
  - <sup>14</sup> Omar Alicia Graciela, Stress y Coping” Pág.: 17-18
  - <sup>15</sup> [http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id\\_texto=24](http://www.prevencionweb.com/articulos/leer.php?id_texto=24)
  - <sup>16</sup> [https://osha.europa.eu/es/topics/stress/definitions\\_and\\_causes](https://osha.europa.eu/es/topics/stress/definitions_and_causes)
  - <sup>17</sup> Le Doux Joseph, El Cerebro Emocional, Pág.: 143
  - <sup>18</sup> Irigoyen Marie-France, Op. Cit.: Pág. 146-147
  - <sup>19</sup> Daray Hernán, Daño Psicológico, Pág.: 3
  - <sup>20</sup> Covelli José Luis-Rofrano Gustavo Jorge, Daño Psíquico, Pág.: 5
  - <sup>21</sup> Covelli José Luis-Refrano Gustavo Jorge, Op. Cit.: Pág.: Pág. 8
  - <sup>22</sup> Sarmiento Alfredo – Varela Osvaldo – Puhl Stella e Izcurdia María, La Psicología en el Campo Jurídico, Pág.: 60
  - <sup>23</sup> Castez Mariano, El Daño en Psicopsiquiatría Forense, pág. 55
  - <sup>24</sup> Sarmiento – Varela – Puhl e Izcurdia, Op. Cit.: Pág. 67
  - <sup>25</sup> Sarmiento – Varela – Puhl – Izcurdia, Op. Cit.: Pág.: 56
  - <sup>26</sup> Daray Héctor: Op. Cit.: Pág.: 5
  - <sup>27</sup> Sarmiento – Varela – Puhl – Izcurdia: Op. Cit.: Pág.: 57
  - <sup>28</sup> Constitución Nacioonal, Pág.: 9
  - <sup>29</sup> Grisolia Julio Armando, Guía de Estudio Derecho del trabajo y al Seguridad Social, Pág.: 277
  - <sup>30</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-iii-2.pdf>
  - <sup>31</sup> Apreada Rodolfo, Corporate Governance, Pág.: 8 - 9
  - <sup>32</sup> Apreada, Op. Cit.: Pág.: 86