



Instituto Tecnológico de Orizaba

**DEPI**

División de Estudios de Posgrado e Investigación  
MIA MIE MII MCIQ MSC DI

## **Maestría en Ingeniería Administrativa**

### **Fundamentos de Ingeniería Administrativa**

#### **Artículo:**

#### ***Mobbing: Sus Consecuencias en la Organización***

**I.D.I.E. Hugo Domingo García Manilla**

05 de Diciembre de 2016

Fortín, Veracruz

## **Contenido**

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Mobbing.....</b>	<b>4</b>
<b>Definición .....</b>	<b>4</b>
<b>Mobbing: Cómo Identificar si Existe en la Organización .....</b>	<b>5</b>
<b>Mobbing: Consecuencias en el Trabajador.....</b>	<b>10</b>
<b>Agradecimiento .....</b>	<b>17</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>18</b>

# **Mobbing: Sus Consecuencias en la Organización**

## **Introducción**

El término mobbing se utilizó por primera vez en etología por Konrad Lorenz para describir algunas conductas grupales de animales; en concreto, ataques de un grupo de animales a un único animal. Si bien la conducta agresiva en el llamado animal es instintiva y puede responder al instinto de supervivencia, la agresión entre los conocidos como animales racionales parece una conducta aprendida, difícil de explicar la mayoría de las veces en función del beneficio de la especie. Con posterioridad, se aplicó el término mobbing a conductas similares producidas por niños en los contextos escolares.

Finalmente, fue el psicólogo Henri Leymann en los años 80 quien recuperó tal vocablo y lo aplicó a las situaciones laborales, empleándose ya el término para referirse a las agresiones de un grupo, o de una persona, contra otro trabajador.

El mobbing, se refiere a una situación de acoso psicológico que se da entre los miembros de una organización de trabajo, aunque al ser este tipo de problemas propios de las organizaciones sociales, pueden producirse en otros ámbitos distintos del laboral (familiar, escolar, vecinal, etc.).

No obstante, se utilizará el término para definir este riesgo laboral de origen psicosocial, que en castellano, se podría traducir como: “Acoso psicológico”, “Psicoterror laboral” u “Hostigamiento psicológico en el trabajo” (CEPYME, 2016).

# **Mobbing**

## **Definición**

El alemán Heinz Leymann, Doctor en Psicología del Trabajo y Profesor de la Universidad de Estocolmo, fue el primero en estudiar esta conducta a partir de 1986 y definir este término en 1990 durante un Congreso sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo. Colocándolo, por lo tanto, en el referente en el estudio sobre esta conducta en el trabajo. Determinando que el mobbing es:

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo (Leymann, 1986).

Por otro lado, el español González de Rivera en su libro “Cómo defenderse del Mobbing y otras formas de acoso” lo define como: Situaciones grupales en las que una persona es sometida a persecución, agravio o presión psicológica por una o varias personas del grupo a que pertenece, con la complicidad del resto.

La Organización Mundial de La Salud define mobbing como una situación de violencia o acoso recurrente dirigida hacia una persona con el objetivo de aislarlo de un grupo laboral; se caracteriza por conductas crueles y hostiles que se convierten en una tortura psicológica para la víctima. Algunas manifestaciones pueden ser: 1. Rumores y Calumnias, 2. Aislar o excluir a una persona, 3. Insultos o motes, 4. Ignorar o no dejar participar a una persona, 5. Amenazar.

## **Mobbing: Cómo Identificar si Existe en la Organización**

Iñaki Piñuel, experto en acoso laboral y profesor de la Universidad de Alcalá de Henares, expone en su libro “Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo” el cuestionario CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales).

En donde expone los indicios por los que un trabajador puede considerarse víctima de 'mobbing'. Considera que si un empleado siente hostigamiento psicológico durante un periodo de seis meses con una frecuencia de dos veces a la semana, es víctima de acoso laboral (Piñuel & Zabala, 2002).

El profesor Piñuel considera, que el acoso, se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido.

El inicio del acoso suele empezar de forma inesperada, como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas.

La persona que sufre el mobbing comienza a ser criticada por la forma de realizar su trabajo, que por otro lado, hasta el momento era bien visto. Al principio, las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña para la víctima porque no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa.

(Piñuel & Zabala, 2002) Mencionan las 42 claves para identificar si existe mobbing en las organizaciones, las cuales se explican a continuación.

1. Mi superior se niega a comunicar, hablar o reunirse conmigo.
2. Me ignoran, me excluyen, o me hacen el vacío, fingen no verme, no me devuelven el saludo, o me hacen "invisible".
3. Me chillan o gritan, o elevan la voz con vistas a intimidarme.
4. Me interrumpen constantemente impidiendo expresarme.
5. Prohíben a mis compañeros o colegas hablar conmigo.
6. Inventan y difunden rumores y calumnias acerca de mí de manera malintencionada.
7. Minusvaloran y echan por tierra mi trabajo sistemáticamente no importa lo que haga.
8. Me acusan injustificadamente o falsamente de incumplimientos, errores, o fallos, inconcretos y difusos que no tienen consistencia ni entidad real.
9. Me atribuyen malintencionadamente conductas ilícitas o antiéticas contra la empresa o los clientes para perjudicar mi imagen y reputación.
10. Recibo críticas y reproches por cualquier cosa que haga o decisión que tome en mi trabajo con vistas a paralizarme y desestabilizarme.
11. Se amplifican y dramatizan de manera malintencionada pequeños errores o nimiedades para alterarme.
12. Me amenazan con usar instrumentos disciplinarios (rescisión de contrato, no renovación, expediente disciplinario, despido, traslados forzosos, etc...)

13. Desvaloran mi esfuerzo profesional, restándole su valor, o atribuyéndolo a otros factores
14. Intentan persistentemente desmoralizarme mediante todo tipo de artimañas.
15. Utilizan de manera malintencionada varias estrategias para hacerme incurrir en errores profesionales y después acusarme de ellos.
16. Controlan, supervisan o monitorizan mi trabajo de forma malintencionada para intentar "pillarme en algún renuncio".
17. Evalúan mi trabajo y desempeño sistemáticamente de forma negativa de manera inequitativa o sesgada.
18. Me dejan sin ningún trabajo que hacer, ni siquiera a iniciativa propia, y luego me acusan de no hacer nada o de ser perezoso.
19. Me asignan sin cesar nuevas tareas o trabajos, sin dejar que termine los anteriores, y me acusan de no terminar nada.
20. Me asignan tareas o trabajos absurdos o sin sentido.
21. Me asignan tareas o trabajos por debajo de mi capacidad profesional o mis competencias para humillarme o agobiarme.
22. Me fuerzan a realizar trabajos que van contra mis principios, o mi ética, para forzar mi criterio ético participando en "enjuagues".
23. Me asignan tareas rutinarias o sin valor o interés alguno.
24. Me asignan tareas que ponen en peligro mi integridad física o mi salud a propósito.
25. Me impiden que adopte las medidas de seguridad necesarias para realizar mi trabajo con la debida seguridad.

26. Se me ocasionan gastos con intención de perjudicarme económicamente.
27. Me humillan, desprecian o minusvaloran en público ante otros colegas o ante terceros.
28. Intentan aislar-me de mis compañeros dándome trabajos o tareas que me alejan físicamente de ellos.
29. Distorsionan malintencionadamente lo que digo o hago en mi trabajo, tomando "el rábano por las hojas".
30. Se intenta buscarme las cosquillas para "hacerme explotar".
31. Envenenan a la gente a mi alrededor contándole todo tipo de calumnias o falsedades, poniéndolas en contra mía de manera malintencionada
32. Hacen burla de mí o bromas intentando ridiculizar mi forma de hablar, de andar, o me ponen mote.
33. Recibo feroces e injustas críticas o burlas acerca de aspectos de mi vida personal.
34. Recibo amenazas verbales o mediante gestos intimidatorios.
35. Recibo amenazas por escrito o por teléfono en mi domicilio.
36. Me zarandean, empujan para intimidarme.
37. Se hacen bromas inapropiadas y crueles acerca de mí.
38. Me privan de información imprescindible y necesaria para hacer mi trabajo.
39. Limitan malintencionadamente mi acceso a promociones, ascensos, cursos de formación o de capacitación para perjudicarme.
40. Me asignan plazos de ejecución o cargas de trabajo irrazonables e inusuales.



41. Modifican mis responsabilidades o mis cometidos sin comunicármelo.

42. Me lanzan insinuaciones o proposiciones sexuales directas o indirectas.

## **Mobbing: Consecuencias en el Trabajador**

Las consecuencias del mobbing pueden ser de distinta naturaleza y afectar varios ámbitos. Son muy próximas a la patología originada por el estrés, pero con una especial incidencia de la patología de tipo social.

De acuerdo a (Piñuel & Zabala, 2002) se pueden distinguir en el trabajador afectado de mobbing, las siguientes consecuencias:

### **a) A Nivel Psíquico**

La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado es la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. La ansiedad que manifiestan estos sujetos en su tiempo de trabajo puede generalizarse a otras situaciones. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. También pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (Martínez, 2012).

(Piñuel & Zabala, 2002) Propone el “Síndrome de Estrés por Coacción Continuada” (SECC) para referirse a la patología que presentan las personas que sufren hostigamiento psicológico. Este síndrome presenta características comunes al Trastorno por Estrés Postraumático, algunas de las cuales cumplen las víctimas de acoso, siendo en este caso el acontecimiento traumático la situación de acoso.

Algunos de los criterios para este Síndrome de Estrés por Coacción Continuada son:

- La situación de estrés prolongado (crónico) es efecto de una amenaza continuada.
- Suelen presentarse en las víctimas insomnio y pesadillas vividas.
- A pesar de la fatiga continua, conciliar el sueño se revela en la víctima como algo casi imposible. Si se consigue dormir, el sueño no es reparador.
- Entumecimiento o insensibilidad en las extremidades (dedos, pies) y otros órganos. Se trata de la somatización de la insensibilidad emocional que impide a la víctima especialmente sentir alegría.
- La recuperación de la experiencia de acoso y de sus secuelas por el estrés mantenido en el tiempo suele requerir entre dos y cinco años. Sin embargo, algunas víctimas no se recuperan jamás, por no encontrar apoyos suficientes o, sencillamente por no resistir psicológica o físicamente las consecuencias.
- Para muchas víctimas, la vida social se termina y con ella toda posibilidad de volver a establecer lazos y relaciones que les sirvan para retornar a trabajar.

## **b) A Nivel Físico**

Se puede encontrar con diversas manifestaciones de patología psicosomática: desde dolores y trastornos funcionales hasta trastornos orgánicos.

## **c) A Nivel Social**

Es posible que lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresor/es.

En general, puede decirse que la salud social del individuo se encuentra profundamente afectada, pues este problema puede distorsionar las interacciones que tiene con otras personas e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión, consejo, ayuda, etc) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

## **Mobbing: Formas de Enfrentarlo**

El mobbing tiene consecuencias en la vida profesional y personal. Si en la organización se ha sido objeto de conductas agresivas recurrentes, es momento de actuar para ponerle fin y evitar que afecte la vida profesional y personal.

A continuación se describen 3 consejos para enfrentarlo establecidas por (OCC, 2013):

### **1. Identifica el abuso.**

Un compañero o compañera de trabajo que frecuentemente te critica, te excluye de reuniones importantes, te oculta información, difunde chismes o rumores sobre tu persona o se adjudica créditos por tu trabajo puede estar haciendo mobbing en tu contra.

En general el propósito principal de estas actitudes será desplazarte o dejarte ‘fuera de la jugada’ y obtener beneficios para su persona.

El primer paso para detener este tipo de conductas es analizar fríamente cómo es el comportamiento de esta persona ¿se comporta así con otros colegas o sólo contigo? ¿Es persistente en sus conductas o son eventuales? ¿Realmente afecta tu trabajo o simplemente es incómodo?

Es de vital importancia evaluar la situación para identificar si la persona que nos molesta tiene claras intenciones de perjudicar nuestro trabajo o solo es una persona conflictiva que incomoda a otros compañeros, en este caso ignorar y evitar a la persona puede ser la mejor estrategia. Sin embargo, si su conducta realmente está repercutiendo en nuestro desempeño es necesario actuar al respecto.

## **2. Confróntalo.**

Mientras más profesional sea nuestra actitud en la oficina, podremos manejar nuestras relaciones laborales con mejores resultados. Es importante evitar ponernos emocionales y ponerle un límite al abusador conservando el control.

No te conviertas en un blanco fácil, cuando una persona malintencionada busca perjudicar tu trabajo es importante que expreses abiertamente que no te agradan sus actitudes. Por ejemplo, si una persona hace comentarios agresivos frente a otras personas es apropiado frenarlo con un “Me parece que el tono de tu comentario no es apropiado”.

No ignores el abuso ni lo dejes pasar, actúa con inteligencia, domina la emoción y expresa firmeza. Sé fuerte y demuéstrole a esa persona que no te agrada su actitud y que no vas a permitirla.

## **3. Denuncia.**

Lo más apropiado cuando una situación de mobbing se está saliendo de control o está mermando tu desempeño es comunicarlo con tu jefe inmediato o departamento de recursos humanos.

Es importante que lleves argumentos sólidos y evidencias de que el trato con esta persona está afectando tu trabajo. Nuevamente evita que te domine la emoción al expresar tu descontento, recuerda que eres una persona adulta, capaz de comportarse de manera profesional. Mientras más racional y controlada sea tu denuncia será más fácil ser escuchado por la empresa y demandar una solución.

## Conclusiones

Las consecuencias del mobbing no sólo afectan al individuo, sino que la tendencia al aislamiento que experimenta, la falta de comunicación y la conflictividad repercute también en su entorno familiar y social. El rendimiento laboral se resiente y la interrelación con los compañeros empeora. También puede suceder que aumente la accidentalidad porque el trabajador no se concentra en las tareas laborales, lo que puede provocar que pierda el empleo.

Las consecuencias para las víctimas de este tipo de abuso se traducen en problemas psicológicos como angustia y depresión; físicos como pérdida de peso, dolores de cabeza o insomnio; laborales como caída del rendimiento, absentismo, y sociales como problemas familiares y pérdida de relaciones interpersonales.

Pero también las empresas pierden: el mobbing es una de las causas principales de la baja productividad, el absentismo y la rotación de personal. Por ello cada vez más compañías implementan programas internos para denunciar y prevenir conductas laborales inapropiadas, y por su parte, instituciones de protección a los derechos de los trabajadores abren espacios para denunciar abusos (OCC, 2013).

Desde el punto de vista laboral, posiblemente resultarán individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento.

La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de mobbing sería el abandono de la organización; sin embargo, en muchos casos ésta no se produce debido, de un lado, a la difícil situación del empleo y, de otro lado, a

que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

Las consecuencias del acoso laboral, aparte de dificultar el rendimiento laboral pueden ser muy graves. El objetivo del acosador es derrumbar psicológicamente a su víctima. Muchas víctimas de acoso dudan si están sufriendo acoso o, simplemente, se trata de encontronazos laborales, por eso entre cosas es una realidad oculta.

El problema del acoso laboral es que se trata de una realidad que se suscita con normalidad. A las organizaciones no les interesa que se hagan públicos estos casos, y los trabajadores muchas veces sienten vergüenza o tienen miedo a perder su puesto de trabajo, por lo que no denuncian esta situación o tienen que soportarla (Martínez, 2012).



## **Agradecimiento**

Agradezco al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindar las herramientas y capital humano para desarrollarme profesionalmente y al M.A.E. Fernando Aguirre y Hernández profesor de la asignatura de Fundamentos de Ingeniería Administrativa por promover entre sus alumnos el aprendizaje a través de la práctica, incentivando de esta manera la proactividad y el genuino aprendizaje.

## Referencias

- CEPYME. (03 de Diciembre de 2016). *Conecta PYME*. Obtenido de Conecta PYME Web site: [http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/recursos/contenidopdf/Nivel\\_3.pdf](http://www.conectapyme.com/gabinete/p3/recursos/contenidopdf/Nivel_3.pdf)
- Gonzáles. (s.f.). *Cómo defenderse del Mobbing y otras formas de acoso*. Madrid.
- Leymann, H. (1986). *Mobbing, la persécution au travail*. Seuil.
- Martínez, M. (Abril de 2012). *Universidad de Valladolid*. Obtenido de UV Web site: [http://www.uv.es/gicf/3Ar1\\_Mtz\\_Leon\\_GICF\\_03.pdf](http://www.uv.es/gicf/3Ar1_Mtz_Leon_GICF_03.pdf)
- OCC. (03 de Mayo de 2013). *OCC Educación* . Obtenido de OCC Educación Web site: <http://blog.occeducacion.com/blog/bid/289014/3-maneras-de-enfrentar-el-acoso-laboral#.WEJctvnhDIU>
- Piñuel, I., & Zabala, I. (2002). *La incidencia del mobbing o acoso psicológico en el trabajo en España. Informe CISNEROS II sobre violencia en el entorno laboral*. Madrid: Universidad de Alcalá.