



## MOBBING: SUS EFECTOS EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

### FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

---

**Mobbing:**  
*Sus efectos en el desarrollo profesional*

Teresa Román López  
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa  
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 02 de diciembre de 2016

---

## **Tabla de contenido**

Introducción _____	3
¿Qué es el mobbing o acoso laboral? _____	4
Causas del mobbing _____	6
Tipos de mobbing según la estructura de la organización _____	7
Tipos de mobbing según sus objetivos _____	8
Otros trastornos _____	9
Consecuencias del mobbing para la empresa _____	10
Conclusión _____	12
Referencias _____	13
Agradecimientos _____	14

---

## Introducción

La violencia en sus diferentes formas de presentación es un fenómeno desafortunadamente cada vez más frecuente en nuestra sociedad. En este sentido, el acoso laboral también llamado mobbing, es una forma de violencia que fue reconocida como tal desde hace relativamente poco tiempo, no obstante, ha afectado de forma grave la vida laboral y el desarrollo profesional de una gran parte de la población empleada, causando además graves secuelas en la salud física y emocional de las personas que lo padecen.

Dentro de este marco, las nuevas exigencias para las empresas en el entorno globalizado, demandan mayor rapidez y flexibilidad, con lo cual se producen fórmulas de organización del trabajo que en determinado momento afectan a los colaboradores. Así, en la actualidad, el miedo a la pérdida del empleo provoca que los trabajadores soporten situaciones complejas en su ambiente laboral. Y entorno a ello, el mobbing es directamente proporcional a la estabilidad en el puesto de trabajo, por tanto, las condiciones laborales precarias son base

crítica para la aparición de prácticas de acoso en la organización. (Universidad de Valladolid, s.f.)

Cabe destacar que el mobbing es una serie de actos “clandestinos”, que no se caracterizan por una conducta puntual sino por un comportamiento finalista sostenido en el tiempo. Lamentablemente en un ambiente laboral no es poco común observar dicho fenómeno a través del sometimiento y constante denigración al que se encuentran inmersos algunos colaboradores, por parte de uno o varios de sus colegas. Tal es el caso de las cifras de acoso laboral en México, que acorde a



**Figura 1.** Formas de acoso laboral (Unión de Empleados de la Justicia de la Nación Argentina, 2015)

---

diversas estadísticas, se ha estipulado que alrededor del 44% de la población profesionalista ha sufrido algún tipo de acoso o mobbing con el objetivo de lograr el abandono de su puesto de trabajo o autoeliminación. (Belmont, 2014)

### ¿Qué es el mobbing o acoso laboral?

El término mobbing del verbo inglés to mob que en su traducción al español significa “atacar con violencia”; proviene de la etología<sup>1</sup>, ciencia que estudia el comportamiento de los animales. Pero sobre todo, dicho término emana del campo de la ornitología que se dedica al estudio de las aves, en la cual se ha analizado la conducta defensiva observada en un grupo de pequeños pájaros, que consiste en el atosigamiento continuado a un enemigo más grande, con frecuencia un ave rapaz, con el propósito de lograr la huida o la muerte del animal acosado por varios otros. (Méndez, s.f.)

El doctor en psicología del trabajo y profesor de la Universidad de Estocolmo, Heinz Leymann, investigó tal fenómeno presentado en la aves, en la década de 1980 y fue el primero en definir este término durante un congreso sobre higiene y seguridad en el trabajo en el año de 1990 para referirse al acoso laboral: *"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"*. (Universia España, s.f.)

Así, actualmente el mobbing también conocido como acoso laboral o acoso moral, es la acción de un acosador o acosadores sobre una víctima, con el fin de producirle miedo hacia su lugar

---

<sup>1</sup>**Etología:** Rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales en sus medios naturales, en situación de libertad o en condiciones de laboratorio. Los científicos dedicados a la etología estudian las características conductuales distintivas de un grupo determinado y cómo estas evolucionan para la supervivencia del mismo en un ambiente determinado.

---

de trabajo, y recibiendo la víctima, violencia injustificada de tipo psicológico manifestada a través de actos hostiles como insultos, rumores, vacío, entre otros; prolongados durante meses o incluso años y, que en los casos más graves, supone violencia física o sexual.

Por tanto, se puede definir al mobbing como toda conducta abusiva realizada de forma consciente, repetitiva y premeditada, que atenta contra la dignidad y la integridad física o psicológica de la persona afectada, con el objeto de conseguir que abandone su puesto de trabajo o de empeorar su clima laboral. (Gobierno de Chile, 2007)

El objetivo final del mobbing suele ser conseguir el abandono del puesto de trabajo por parte de la víctima, ya que ésta es considerada una amenaza para los intereses personales del acosador o acosadores. En este caso el acoso regularmente es ejercido por los superiores en escala jerárquica, para conseguir expulsar de la empresa a la víctima, sin un coste económico; y por los propios colaboradores de trabajo, por la necesidad de control, ambición y destrucción del individuo. (El mobbing, s.f.)

En tanto, para que una situación de acoso pueda ser considerada como mobbing se requiere que sea una conducta consciente, que tenga por objetivo disminuir la estima o las capacidades de la persona en su puesto de trabajo para eliminarla del grupo y que se mantenga la frecuencia de acoso al menos semanal, durante un periodo prolongado de tiempo. Siendo algunos de los comportamientos que se ejercen sobre una persona acosada laboralmente, los siguientes:

Ataques a la víctima a través de medidas organizacionales: Rechazo a reconocer su valía, trato inferior a los demás colaboradores, sobrecarga de trabajo o, por el contrario, asignación de tareas de poca valía, dejarle sin trabajo o robar documentos importantes, negarle la formación necesaria para realizar sus funciones, ser objeto de medidas disciplinarias por causas insignificantes o inventadas, etc.



**Figura 2.** Mobbing

---

Ataques a la víctima mediante aislamiento social: Ser separado o marginado de los demás colaboradores o compañeros, ser humillado o criticado, distorsionar sus palabras o conductas, entre otros.

Ataques a la vida privada: Negarle permisos o vacaciones, recibir burlas sobre su vida privada.

Situaciones muy graves: Acoso o violencia sexual y violencia física ya sea sobre objetos, por ejemplo: tirar cosas, dar portazos, etc., o sobre la propia víctima. (Caballero, 2005)

## **Causas del mobbing**

Según diversos estudios realizados, el mobbing suele presentarse derivado de los celos profesionales y la envidia que despierta el acosado con sus competencias, es decir, la mayoría de los acosados son personas brillantes en su trabajo, con lo cual provocan el miedo del acosador por permanecer a su sombra o el temor de que sus deficiencias profesionales queden al descubierto tras la comparación.

Mientras tanto, el acosador suele considerar que la persona acosada está poniendo en peligro no sólo su puesto de trabajo, sino el de todo el grupo. Y ante tales circunstancias, suelen sentirse animados por un sentido de justicia, según el cual sus acciones no están movidas por su miedo o envidia, sino por el deseo de proteger a todo el grupo. (Marín, s.f.)

No obstante, el acoso moral o mobbing presenta grandes dificultades para su abordaje, puesto que aún no existe un consenso claro sobre lo que constituye. Y en cualquier caso, la mayoría de las definiciones sobre este concepto comparten tres elementos a considerar:

- El mobbing se define en términos que hacen referencia a su efecto sobre la víctima y no sobre la intención del agresor o agresora.
- Para que el acoso laboral sea considerado como tal, debe existir una consecuencia negativa sobre la víctima y el comportamiento agresor debe ser persistente.

# ¿POR QUÉ ME MOLESTAN!

Para que una persona sufra acoso laboral, también llamado "mobbing", tiene que haber algo que lo provoque. Conoce las principales causas.

## MOBBING

Acoso "Constante, Contra alguien y Con Intención" (regla de las 3 "C") que sufre una persona al ser atacada por su jefe o compañeros de trabajo, descalificando su persona, sus capacidades laborales u honestidad.

### CAUSAS

**Personalidad del acosador**  
Perfil narcisista, envidioso y con tendencia a la tortura.

**Por "sentido de justicia grupal"**  
El acosador considera que la víctima está poniendo en peligro no sólo su puesto de trabajo, sino el de todo el grupo y "desea protegerlos".

**Resistirse a la manipulación**  
El acosado no se dejó manipular por un jefe o compañero y despierta la ira del "manipulador". Otros empleados se convierten en cómplices.

**Decir "no" a lo ilegal**  
El acosado se niega a participar en actividades ilícitas o encubiertas de la empresa.

**Envidia**  
Por parte del acosador, debido a características personales o sociales de la víctima.

**Miedo**  
El acosador se siente amenazado por la eficacia del acosado en el desarrollo de su trabajo.

**Decir "no" a insinuaciones sexuales**  
Pon negarse a tener contacto sexual con un compañero o jefe.

**OTRAS CAUSAS EMPRESARIALES**

- Mala definición de tareas o funciones
- Abuso de poder
- Estilo de mando autoritario
- Fomento de competitividad entre trabajadores

**QUÉ HACER**

- Denunciar el caso
- Las empresas o dependencias de Gobierno tiene la OBLIGACIÓN de apoyarte y dar seguimiento a lo que sucede.

Figura 3. Causas del mobbing (Vela, 2015)

## Tipos de mobbing según la estructura de la organización

No todas las situaciones de acoso laboral son iguales pues las acciones que ejerce el acosador dependen en gran medida del nivel jerárquico en el que se encuentran tanto el acosador como la víctima dentro de la empresa. Es así que atendiendo dichas consideraciones, se estipulan tres tipos de mobbing (El mobbing, 2011):

---

*Descendente:* Es el tipo de acoso más habitual, en el cual el acosador es una persona que detenta el poder y el acosado es uno de sus subordinados. Esta variante del acoso laboral puede deberse entre otras causas, a la personalidad despótica del jefe, la práctica de actividades poco transparentes con las que la víctima no está de acuerdo, un intento de forzar la renuncia voluntaria del empleado para no tener que asumir los costes de un despido improcedente, o para colocar en su puesto a algún amigo, la destrucción de alguien más competente que pone en peligro el puesto del jefe, o incluso, los desacuerdos en ideas políticas o religiosas.

*Horizontal:* En este tipo de mobbing, la víctima es un trabajador acosado por uno o varios compañeros de su mismo nivel jerárquico, debido principalmente a problemas puramente personales, a una percepción del acosado como alguien distinto o amenazador para el resto, o a la resistencia del acosado a aceptar las pautas y códigos del grupo. No obstante, normalmente aunque el acosador sea del mismo nivel, suele disponer de un poder real superior al del acosado, ya sea por sus contactos y relaciones o por sus influencias.

*Ascendente:* Es el tipo de acoso menos común, en el que uno o varios subordinados acosan a un jefe o superior. Generalmente se presenta este tipo de acoso cuando a una empresa, con un grupo ya formado, llega un superior ajeno y los trabajadores cuestionan sus métodos y estilo de mando. Ya sea por la ambición de alguno de los acosadores por ese puesto específico, hasta el miedo a la propia continuidad si el jefe actual no está de acuerdo con su manera tradicional de trabajar. Asimismo, este tipo de mobbing puede suceder si el nuevo jefe es alguien ascendido y cuyo nuevo status no es aceptado por los que eran sus antiguos compañeros.

### **Tipos de mobbing según sus objetivos**

Además de la clasificación del mobbing acorde a la posición jerárquica del acosador y la víctima dentro de la empresa, también existe una clasificación del acoso, considerando los objetivos que el agresor pretende conseguir con sus acciones de hostigamiento:

---

Estratégico: El objetivo de este tipo de acoso es conseguir que la víctima abandone su puesto de trabajo, sin incurrir la empresa en la obligación de pagar la indemnización que correspondería por un despido improcedente. Algunas empresas realizan este tipo de acoso de modo sistemático, es decir, contratan a un trabajador para beneficiarse de su función y posteriormente le acosan hasta que se marcha, para reclutar a un nuevo empleado en las mismas condiciones y con los mismos beneficios.

De gestión: Uno de los objetivos de este tipo de mobbing es obtener la renuncia voluntaria de un trabajador que no se ajusta a las expectativas del jefe, ya sea porque no se somete o porque es demasiado brillante y puede ponerle en evidencia. Asimismo, otro objetivo de este tipo de acoso es aumentar el rendimiento de los trabajadores y los beneficios de la empresa a través del miedo, regularmente llevado a cabo por directivos sin dotes de liderazgo ni capacidad para motivar a sus empleados.

Perverso: Este tipo de acoso prácticamente no tiene un objetivo específico, ya que se basa en las necesidades de la personalidad enfermiza del acosador para sentir que ostenta poder sobre las personas o el grupo.

Disciplinario: Este tipo de acoso tiene como propósito que la víctima se pliegue a la voluntad del acosador, sobre todo si éste está realizando maniobras fraudulentas o poco claras. Es utilizado principalmente para lograr la renuncia voluntaria de personas con demasiado ausentismo o de mujeres embarazadas. (El mobbing, 2011)

## **Otros trastornos**

En muchas ocasiones el mobbing se confunde con otro trastorno llamado burn-out o “síndrome del quemado”, el cual refiere al desgaste que sufre una persona por las circunstancias puntuales de su función o actividad en la empresa, por ejemplo, el exceso de carga de trabajo por circunstancias de la producción, demasía de horas trabajadas, clima

---

laboral complicado por algún conflicto presentado; o por características específicas del puesto, como trabajos que requieren completa atención, ambientes laborales muy competitivos, etc. Siendo todas estas circunstancias de una intensa actividad emocional y psicológica. Por ello, el mobbing también es confundido con el estrés laboral. No obstante, el estrés está causado por las propias características del puesto de trabajo y la interpretación que de ellas perpetre la persona afectada.

Es importante considerar que el rechazo social por el que una persona es ignorada pero no perseguida, el estrés generado por el trabajo bajo presión o ambientes muy competitivos, la existencia de conflictos con compañeros, el trabajo coordinado con un jefe de personalidad complicada, ya sea autoritario, exigente o perfeccionista y otras situaciones laborales conflictivas por diferencias de intereses, NO son consideradas prácticas de mobbing o acoso laboral. (López, 2015)

### **Consecuencias del mobbing para la empresa**

Determinadas formas de organización de trabajo son más susceptibles a la presentación de este fenómeno de acoso por parte de sus colaboradores. En general, las organizaciones fuertemente burocratizadas, con mayor grado de rigidez y/o desorganización, parecen ser más vulnerables a la aparición de comportamientos de acoso entre sus integrantes.

Por tanto, se puede destacar que los sectores en los que más casos de acoso laboral se producen son la administración pública, las instituciones de seguridad social y las instituciones educativas, seguidos de los medios de comunicación y de ciertas asociaciones “ideológicas” como partidos políticos, por ejemplo, en los cuales el acoso se produce sobre todo por la imposibilidad de expulsar a un integrante, bien porque es funcionario público o porque su prestigio y su capacidad de trabajo vuelven improcedente el despido. (De Miguel & Prieto, 2016)

---

Como ya se ha estipulado, el mobbing puede estar motivado por celos, envidias, competición o promoción, por la incorporación de nuevos colaboradores, por satisfacer la insaciable necesidad de agredir, controlar y destruir que presentan los acosadores; o incluso tan sólo por la presencia de la víctima, debido a que sus características diferenciales producen en los acosadores una serie de reacciones inconscientes causadas por sus propios problemas psicológicos. (Vidal, s.f.)

Así, siendo el mobbing un fenómeno degenerativo, es decir, que a medida que transcurre el tiempo se acentúa e incrementa, las consecuencias negativas de sus prácticas no sólo afectan a la víctima, sino a toda la organización, presentándose diversos efectos como:

*Pérdida de productividad:* Causada por la reducción del rendimiento y las bajas médicas de los trabajadores acosados. Y la falta de atención por parte del acosador a temas de verdadera importancia en la organización.

*Deterioro del clima laboral:* Las situaciones de acoso sobre todo si son continuas y sistemáticas, provocan un ambiente negativo en el que impera el miedo y la desconfianza. Los colaboradores, por tanto, disminuyen su motivación y capacidad para cooperar y trabajar en equipo.

De este modo, tras no sentirse identificados con la empresa, buscan un mejor lugar para trabajar y desarrollarse, induciendo a una mayor rotación de personal e incremento de los gastos respectivos de reclutamiento, selección, contratación y formación de personal.

*Incremento en la tasa de accidentes:* La falta de concentración y la ansiedad provocan pérdidas de atención que pueden desencadenar graves accidentes laborales.

*Deterioro de la imagen de la compañía:* En aquellas empresas en las que sus trabajadores están mayormente preocupados por el acoso laboral, por lo que éstos prestan menor atención a la producción de los artículos o servicios que les han sido asignados; se obtiene peor calidad

---

quedando afectado todo el proceso productivo, provocando pérdida de prestigio y por supuesto, de clientes para la empresa. (El mobbing , s.f.)

## **Conclusión**

El mobbing se produce en lugares de trabajo fuertemente jerarquizados y en ambientes donde existe una competitividad devastadora, con una organización caótica y donde no están bien definidas las jerarquías. Asimismo, para que exista mobbing es necesario que concurra un silencio cómplice de los colaboradores en las empresas, ensañamiento e incluso autoinculpación de la víctima, que al ignorar por qué es atacada, asume inicialmente como pertinentes las agresiones de que es objeto. Por tanto, es necesario combatir este creciente fenómeno que produce diversas alteraciones en el plano psicológico y físico, en el contexto familiar, laboral y social.

Actualmente no existe una regulación puntual del acoso laboral, sin embargo, existen algunas vías que pueden ser utilizadas por las víctimas para lograr una sanción para el hostigador y para obtener una reparación al daño moral. Es así que, en el año 2014, la Suprema Corte de Justicia de la Nación en México, estableció criterios para acreditar que un trabajador es víctima de mobbing. De este modo, quienes deseen demostrar tales circunstancias, deben comprobar que el objetivo que tuvieron en su contra era intimidar, amedrentar o consumir emocional o intelectualmente al demandante, con mira a excluirlo de la organización o a satisfacer la necesidad de agredir, controlar o destruir, por parte del hostigador. Esto a fin de que las conductas que configuran el acoso laboral pueden generar daños o afectaciones susceptibles de reclamarse mediante las vía penal, administrativa, civil o laboral, de acuerdo con la pretensión que demande el afectado. (Olivares, 2014)

No obstante, en el ambiente de individualismo que impera y tras la falta de una cultura de integración laboral, estos mecanismos se vuelven insuficientes y poco efectivos, si no se genera una verdadera concientización de los daños causados en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y, por ende, en el correcto funcionamiento de las empresas.

---

## Referencias

1. Belmont, M. T. (2014). *El acoso y hostigamiento laboral un problema que genera desigualdad en la cultura organizacional*. México, D.F.: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales .
2. Caballero, J. (2005). Acoso Psicológico en el trabajo: Mobbing . *Revista Papeña de medicina familiar*, 132 - 138.
3. De Miguel, V., & Prieto, J. (25 de Septiembre de 2016). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332016000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332016000200003&lng=es&nrm=iso)
4. *El mobbing* . (s.f.). Obtenido de <http://www.elmobbing.com/consecuencia-para-la-empresa-mobbing-acoso-laboral>
5. *El mobbing*. (27 de Junio de 2011). Obtenido de <http://www.elmobbing.com/tipos-mobbing-acoso-laboral-estructura-organizacion>
6. *El mobbing*. (s.f.). Obtenido de <http://www.elmobbing.com/que-es-acoso-laboral>
7. Gobierno de Chile. (2007). *El acoso laboral o mobbing* . Santiago de Chile: Dirección del trabajo.
8. López, I. (22 de Mayo de 2015). Obtenido de Prevención de riesgos laborales : [http://prldawlaguna.blogspot.mx/2015\\_05\\_01\\_archive.html?view=classic](http://prldawlaguna.blogspot.mx/2015_05_01_archive.html?view=classic)
9. Marín, J. (s.f.). *El impacto del mobbing en el desempeño laboral de tres jóvenes mujeres de una empresa comercial en Martínez de la Torre, Ver.* Martínez de la Torre, Veracruz: Universidad Veracruzana.
10. Méndez, F. (s.f.). *Foro de Seguridad*. Obtenido de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7020.htm>
11. Olivares, E. (28 de Diciembre de 2014). *La Jornada. UNAM*. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2014/12/28/sociedad/030n1soc>
12. *Unión de Empleados de la Justicia de la Nación Argentina*. (29 de Junio de 2015). Obtenido de <http://www.uejn.org.ar/ayuda-contr-el-acoso-laboral-2008>
13. Universia España. (s.f.). Obtenido de <http://www.universia.es/mobbing/mobbing-acoso-psicologico/at/1121950>

- 
14. Universidad de Valladolid. (s.f.). *Relaciones laborales y recursos humanos* . Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1827/1/TFG-L80.pdf>
  15. Vela, A. (26 de Junio de 2015). *TICs y Formación* . Obtenido de <https://ticsyformacion.com/2015/06/26/algunas-causas-del-mobbing-infografia-infographic-rrhh/>
  16. Vidal, M. d. (s.f.). *El mobbing en el trabajo. Su problemática.* . Valencia, España: Facultad de Farmacia.

## **Tabla de Figuras**

Figura 1. Formas de acoso laboral.....	3
Figura 2. Mobbing .....	5
Figura 3. Causas del mobbing .....	7

## **Agradecimientos**

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.