

# MOBBING Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
MARIELA DENISSE REBOLLO ALTAMIRA

## LA MUERTE SILENCIOSA

### INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo que cada día que pasa, experimenta una decadencia de valores y principios, que orilla a las personas a actuar de una manera deshonrosa y desalmada.

Sin embargo, las crisis axiológicas no son excusas para justificar el equivocado comportamiento que presentan algunos individuos, no solamente de forma individual sino también de manera colectiva.

El respeto al derecho ajeno es la paz, la frase inmortal del Benemérito de las Américas, nos explicaba de manera sencilla, que, si queremos tener paz en nuestras vidas, tenemos que entender, comprender y respetar a los demás individuos que comparten el mismo espacio que nosotros.

Sin embargo, en los últimos años, hemos experimentado a través de las noticias, situaciones increíbles de abusos, no solamente políticos y sociales, sino actualmente también escolares y laborales.

En el presente artículo se abordará de manera práctica lo que es denominado como Mobbing o Acoso Laboral, que es experimentado dentro de las organizaciones, en diferentes niveles jerárquicos y que presenta efectos no solo de forma individual e irreparable, sino también afecta la eficacia y eficiencia de la organización. Trataremos los efectos que causa el Mobbing, la forma de prevenirlo y el funcionamiento que ocupa el mismo.

## MOBBING

(Piñuel y Zabala, 2001) nos menciona que en los 90's surgieron un gran número de investigaciones y estudios que comenzaron a lanzar la alarma sobre lo que sería una plaga en el S. XXI; el denominado "psicoterror laboral" o "acoso psicológico" en el trabajo.

De acuerdo a Piñuel la palabra "Mobbing" tiene sus orígenes en la etología. Fue Konrad Lorenz quién describió el Mobbing como el ataque de una coalición de miembros débiles de una misma especie contra otro individuo más fuerte que ellos.

(Lorente & Bosqued, 2005) argumenta que el término inglés Mobbing es el gerundio del verbo to mob, que literalmente significa "atacar", por lo que se podría traducir como "atacando" o, en una traducción más libre, como "ataque".

Al Mobbing también se le ha denominado acoso psicológico o moral en el trabajo, Bullying (en el Reino Unido), psicoterror laboral, harassment (en Estados Unidos). En cualquier caso, y cualquiera que sea la palabra que utilicemos para nombrarlo, se define como los actos (acciones, palabras, miradas, lenguaje corporal, etc.) que se producen por parte del acosador o acosadores de manera intencionada y con el objetivo de humillar y destrozar psicológicamente a la persona elegida como víctima.

(Piñuel y Zabala, 2001) nos explica que, en el ámbito laboral, el Mobbing señala el continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comparten con él cruelmente con vistas a lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos.

La mayor autoridad mundial en la materia, el profesor de la Universidad de Estocolmo Heinz Leymann, en su obra: Mobbing, la persecución en el trabajo, puntualiza que los conflictos son inevitables, pero el Mobbing va más allá, al ser

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

un proceso de destrucción, puesto que se compone de una serie de actuaciones hostiles que, tomadas de forma aislada, podrían parecer anodinas, pero cuya repetición constante tiene efectos perniciosos y pueden infligir al individuo graves perjuicios psíquicos y físicos.

Con esta puntualización se pueden descartar los habituales roces, las fricciones, las tensiones y hasta incidentes aislados propios de las organizaciones modernas, en las que el incremento del grado de interdependencia entre los actores lleva a numerosas situaciones de desencuentro. Pero este tipo de desencuentro no constituye el Mobbing o acoso.

De acuerdo a (Piñuel y Zabala, 2001), el concepto de Mobbing queda definido por el encadenamiento a lo largo de un período de tiempo bastante corto de intentos o acciones hostiles consumadas, expresadas o manifestadas por una o varias personas hacia una tercera: el objetivo.

(Piñuel y Zabala, 2001) menciona que este tipo de violencia tiene la característica diferencial, respecto de otros tipos de violencia que se presentan en la empresa, de no dejar rastro ni señales externas, a no ser las del deterioro progresivo de la víctima, que es maliciosamente atribuido a otras causas, como problemas de relación o de personalidad, carácter difícil, incompetencia profesional, entre otros. Se trata, por ello, de un crimen limpio del que no queda huella y en el que la carga de la prueba suele resultar complicada y costosa. El autor afirma que es un asesinato silencioso y limpio del que no queda ni rastro.

Existe una gran diferencia entre el acoso psicológico o Mobbing y la presión a la que puede someterse a un equipo de un Directivo rudo o impositivo, con el fin de cumplir plazos o de incrementar la calidad o la productividad. No todas las situaciones tensas entre los trabajadores y sus responsables jerárquicos deben atribuirse sin más a la existencia del Mobbing. Es importante diferenciar unas situaciones de otras.

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

La diferencia, menciona (Piñuel y Zabala, 2001), radica en la intensidad y repetición sistemática de la agresión y en la ilegitimidad ética que se percibe de inmediato en un acto que se dirige a la destrucción psicológica de la persona.

Ya que en los casos de Mobbing se da un propósito deliberado y mantenido consistente en un proceso recurrente de intención para destruir al objetivo elegido, y una animadversión con evidentes manifestaciones destructivas hacia la víctima de la misma.

El trato ultrajante y vejatorio del Mobbing tiene por objeto acabar con el equilibrio y la resistencia psicológica del otro, minándolo y desgastándolo emocional y físicamente.

Otro rasgo inconfundible del acoso es que se produce una escalada creciente de los ataques, hasta llegar a extremos imposibles de soportar para el acosado.

Otras modalidades de Mobbing se explican por el hecho de que la mera presencia de la víctima en el lugar de trabajo desencadena, debido a sus características diferenciales, toda una serie de reacciones inconscientes, causadas por los problemas psicológicos previos que presentan los hostigadores. Entre estos problemas psíquicos de los hostigadores encontramos como más frecuentes los comportamientos psicopáticos, los trastornos paranoides y narcisistas de la personalidad, profundos y desestabilizantes sentimientos de inadecuación (complejos de inferioridad), entre otros.

El acoso laboral no es un problema tan solo del individuo que lo padece o del perverso acosador que lo desencadena, sino de todo un signo o síntoma de que las cosas no marchan bien en la manera de organizar el trabajo, de asignar las cargas del mismo, de seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en lo que respecta a los valores, la cultura y el estilo de managment de la organización en la que se producen tales comportamientos.

(Piñuel y Zabala, 2001) clasifica a las organizaciones en las que se produce el Mobbing de “tóxicas”, debido a que trabajar en ellas resulta nocivo para la salud de muchos trabajadores.

## **EFFECTOS Y REPERCUSIONES DEL MOBBING**

(Piñuel y Zabala, 2001) menciona en su libro que el Mobbing o acoso laboral causa enormes sufrimientos a las personas que lo padecen y merma la competitividad potencial de las empresas. También mencionan que el acoso laboral generalizado reduce la eficacia dentro de la organización.

Debido al Mobbing, la víctima entra en un período de deterioro y aislamiento en el que comienza a sucederse problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio sociomotivo y psicofísico.

Los síntomas más frecuentes se relacionan con trastornos del sueño, ansiedad y estrés, hipervigilancia, cambios en la personalidad, problemas en la relación de pareja, irritabilidad y depresión.

La alteración del equilibrio emocional y físico produce una desestabilización en la persona que la lleva a caer enferma frecuentemente, con una profusión de bajas laborales que son perversamente utilizadas por el acosador como argumentos para incrementar la mala imagen pública de la víctima.

El desenlace habitual de la situación suele consistir en que la víctima sale de manera voluntaria (ya no puede aguantar más) o forzosa (despido) de la organización, o pide el traslado a otras dependencias.

La repercusión de la víctima suele tardar años, y en ocasiones ésta no recupera jamás su capacidad laboral. En muchos casos, el Mobbing persiste más allá de la salida de la víctima de la organización, con informes negativos o calumniosos de

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

los acosadores a futuros empleadores, eliminando así la empleabilidad externa de la víctima.

Debido a que, los ataques se pueden volver insoportables para el acosado, (Piñuel y Zabala, 2001) nos informa que el 90% de los casos de acoso suele terminar con la salida de la persona de la organización, y a veces incluso con intentos de suicidio o suicidios consumados como resultado final.

A nivel psicológico, el daño inferido a la víctima es enorme. La víctima de las agresiones repetitivas que constituyen el proceso de acoso o Mobbing va perdiendo gradualmente la fe y confianza en sí misma, como consecuencia de lo cual se ven afectados diferentes aspectos de su vida.

Entra en la espiral de un tipo de estrés creciente que va minándola físicamente y que termina haciéndose crónico e inespecífico, dando lugar a multitud de afecciones o enfermedades somáticas crónicas, que suelen conducirlas a bajas laborales.

Se producen, asimismo, alteraciones emocionales y de la personalidad que afectan a su esfera de relaciones sociales y familiares, generando principalmente problemas de relación social y de pareja.

(Piñuel y Zabala, 2001) nos menciona que todo ello afecta a la calidad de su trabajo y a su eficacia, proporcionándose de este modo nuevos argumentos al acosador para seguir justificando su agresión a la víctima e incrementando perversamente la percepción pública de que se trata de un castigo merecido por parte de ésta.

Los problemas de salud tienen origen en la situación de estrés crónico, ansiedad y angustia. Ello explica que el organismo se vaya deteriorando y que vayan apareciendo enfermedades que obligan a la baja laboral del acosado o que le llevan incluso a necesitar hospitalización.

La ansiedad de la víctima, unida a los ataques recibidos y al deterioro de su salud, suele ocasionarle ideas obsesivas o recurrentes en torno a dicha salud, especialmente de tipo hipocondríaco.

El miedo de la víctima a perder su puesto de trabajo por despido o a tener que abandonarlo por problemas de salud o por baja laboral continuada no hace sino incrementar su ansiedad u realimentar el cuadro de estrés postraumático y sus reacciones somáticas.

(Piñuel y Zabala, 2001) explica que los síntomas físicos que predominan en las personas que sufren de Mobbing son:

- Dolores de cabeza
- Dolores de espalda
- Perturbaciones en la conciliación del sueño
- Depresividad
- Irritación fácil
- Dolores en la nuca
- Deficiencias de concentración
- Miedo al fracaso
- Sueño interrumpido

Un trabajador que ha padecido Mobbing en su trabajo durante un tiempo presenta síntomas parecidos a los del denominado “Síndrome de Estrés Postraumático”, característico de las víctimas de asaltos, catástrofes naturales, accidentes aéreos, bombardeos, violaciones, entre otros.

El acosado graba en su memoria las agresiones y humillaciones padecidas y vuelve a revivirlas una y otra vez a través de pensamientos, imágenes y emociones, especialmente en el momento del sueño, en el que todo lo que se ha reprimido en el inconsciente por resultar doloroso entra de nuevo en la esfera de la actividad cognitiva.



**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

El estrés o “síndrome general de adaptación”, se define como la respuesta inespecífica del organismo a cualquier exigencia que se le presenta. Se trata, pues, de una respuesta del organismo a un requerimiento procedente del entorno o a la interpretación que hacemos de un acontecimiento.

Algunos expertos en cognitivismo sugieren que el cerebro humano no ha evolucionado lo suficiente como para manejar los acontecimientos estresantes de tipo simbólico que proporcionan la vida y el trabajo en la actualidad.

Una víctima de acoso experimentará más estrés cuando perciba que dispone de poco control sobre el acoso del agresor. El estrés de la víctima será mayor en la medida que éste no sea capaz de predecir el momento del acoso. El estrés de la víctima se acrecienta en la medida en que ésta no perciba indicios ni posibilidades de mejora en su situación personal o laboral.

Numerosas investigaciones revelan que el estrés viene acompañado de síntomas físicos como:

- Reducción de la inmunidad
- Síndrome de fatiga crónica
- Problemas menstruales
- Enfermedades de la piel
- Cefaleas tensionales
- Aparición o incremento de alergias y asma
- Indigestión, colitis, colon irritable
- Artritis reumatoide
- Dolores de espalda, cervicales, dorsales y lumbares
- Alopecia psicógena
- Variaciones bruscas en el peso
- Hipertiroidismo
- Hipertensión
- Diabetes
- Úlceras de estómago, gastritis, hernias de hiato

- Palpitaciones
- Reducción del tamaño cardíaco
- Infarto de miocardio
- Derrame cerebral
- Cáncer

## **MODUS OPERANDI DEL MOBBING**

(Piñuel y Zabala, 2001) argumenta que en la mayoría de los casos de Mobbing todo comienza repentinamente con un cambio brusco en la relación entre el acosador y la persona que a partir de entonces se va a convertir en el objeto de su acoso.

En ocasiones se produce la agregación posterior al linchamiento moral de otras personas, que pueden ser animadas, motivadas o, sencillamente, coaccionadas para que participen en el acoso. En este caso suele hablarse de “gang” o “banda de acosadores”.

En ocasiones, el objetivo que se persigue es que la víctima adopte de manera voluntaria la decisión de abandonar el lugar de trabajo, con vistas de ahorrar una indemnización para la cuenta de explotación del responsable de la empresa o departamento.

En otros casos se busca simplemente eliminar de circulación aun probable competidor en la carrera hacia la promoción interna.

(Piñuel y Zabala, 2001) explica que las estrategias utilizadas para someter a la víctima al psicoterror son muy variadas, y la mayor parte de las veces se

combinan unas con otras a modo de “tratamiento integral”. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente 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 que se vaya).
- Ignorarlo o excluirlo, hablando sólo 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 al error en su desempeño laboral, y acusarlo después de negligencia o faltas profesionales.
- Extender por la empresa rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.
- Infravalorar o no valorar en absoluto el esfuerzo realizado, mediante la negativa a reconocer que un trabajo está bien hecho o la renuencia a evaluar periódicamente su trabajo.

(Piñuel y Zabala, 2001) indica que, aunque cada caso de acoso reviste una idiosincrasia propia, dependiendo de aspectos específicos de los participantes en él, de las tareas y tipo de trabajo, de la cultura y de las normas formales e informales de la organización en la que sucede, a menudo el acoso laboral presenta una secuencia típica de cinco fases que suelen ser recurrentes en los diferentes casos de psicoterror:

1. Fase de Incidentes Críticos: La situación desencadenante del acoso suele verse como un conflicto, un desencuentro entre personas que en un momento determinado adquiere mayor proporción. Esta primera fase no

constituye propiamente un acoso psicológico y suele durar muy poco tiempo.

2. Fase de Acoso y Estigmatización: Se procede a la “focalización” de la persona elegida, comienzan acciones contra la víctima. Se toman medidas que la distinguen de los demás compañeros.
3. Fase de Intervención de la Dirección: Por regla general hay una estigmatización de la víctima por parte de la dirección al considerarla como “oveja negra”
4. Fase de Solicitud de Ayuda Especializada Externa y Diagnóstico Incorrecto: La víctima del acoso suele recibir diagnósticos erróneos basados en sus características personales, al ir en busca de ayuda profesional.
5. Fase de Salida o Exclusión de la Organización: Las personas deciden continuar en su puesto de trabajo y afrontar los ataques, aunque debido a los ataques, ya presentan una baja productividad y una alta probabilidad de ser despedidas.

(Piñuel y Zabala, 2001) argumentan que se pueden constituir cinco tipos básicos de actividades de acoso con distintos efectos sobre las personas que los padecen:

1. Actividades de acoso para reducir las posibilidades de la víctima de comunicarse adecuadamente con otros, incluido el propio acosador:
  - a. El jefe o acosador no permite que la víctima tenga posibilidades de comunicarse;
  - b. Se le interrumpe cuando habla;
  - c. Se le impide expresarse, entre otros.
2. Actividades de acoso para evitar que la víctima tenga la posibilidad de mantener contactos sociales:
  - a. No se habla nunca con la víctima;
  - b. Se prohíbe a sus compañeros hablar con ella, entre otros.
3. Actividades de acoso dirigidas a desacreditar a la víctima o impedirle mantener su reputación personal o laboral:
  - a. Se calumnia a la víctima;

**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

- b. Se le ridiculiza o se burlan de la víctima;
  - c. Se atribuye a la víctima una enfermedad mental o problemas psicológicos, entre otros.
4. Actividades de acoso dirigidas a reducir la ocupación de la víctima y su empleabilidad mediante la desacreditación profesional:
- a. No se asigna a la víctima trabajo alguno;
  - b. Se le asignan sin cesar tareas nuevas;
  - c. Se le obliga a ejecutar trabajos humillantes, entre otros.
5. Actividades de acoso que afectan a la salud física o psíquica de la víctima:
- a. Se le obliga a realizar trabajos peligrosos o especialmente nocivos para la salud;
  - b. Se le amenaza físicamente;
  - c. Se agrede sexualmente a la víctima, entre otros.

El Mobbing puede ser realizado de acuerdo a (Rojo & Cervera, 2005) mediante dos facetas:

- 1. Maltrato psicológico pasivo: definido por la falta de atención para con la víctima.
- 2. Maltrato psicológico activo: definido por el trato denigrante continuado que ataca a la dignidad de la persona.

## PREVINIENDO EL MOBBING

(Piñuel y Zabala, 2001) argumenta que el acoso en el trabajo debe ser prevenido y tratado por la organización como una amenaza real para la salud física y mental de los empleados. Para mostrar la existencia de riesgo laboral baste señalar que diferentes investigaciones realizadas en España sobre el Mobbing estiman que uno de cada cinco suicidios tiene como causa primaria una situación actual de acoso psicológico en el trabajo de la víctima, o bien es producto de las secuelas de un acoso en el pasado que ha terminado por destruir psicológicamente a la víctima.

La existencia de casos de Mobbing es un síntoma evidente de la existencia de problemas en la manera de organizar el trabajo, asignar las cargas del mismo, seleccionar o promocionar a los directivos clave, o bien en los valores, la cultura y estilo de dirección de una organización.

Es importante que, para prevenir todo tipo de acoso laboral, los sistemas encargados de prevenir y proteger la salud laboral de los trabajadores no deben fallar. (Piñuel & García, 2015).



**Hecho por: L.A Mariela Denisse Rebollo Altamira**

**Asesor: Dr. Fernando Aguirre y Hernández**

Fig.: Modelo octagonal explicativo del Mobbing: factores situacionales, organizativos e individuales.

Fuente: (Piñuel & García, 2015)

(Orozco, 2014) nos recomienda que las personas que vivan una situación de acoso, identifiquen todos los aspectos y efectos que les causa esa situación e inmediatamente se remitan a las personas adecuadas dentro de la organización y si es necesario una entidad fuera de ella que les brinde apoyo.

Puesto que vivir una situación de acoso puede dañar la autoestima se recomienda buscar ayuda profesional si es necesario, para así poder formar o mejorar el carácter.

En cuanto a la salud física vivida en una situación de acoso, se recomienda identificar los cambios de salud inmediatamente y si suelen ser afectados, avocarse de inmediato a un chequeo donde puedan tratar su problema.

Asimismo, se recomienda que la toma de decisiones viviendo una situación de acoso, debe ser manejada con precaución y al mismo tiempo si sale de control debe avocarse a su máximo superior para indique qué es lo que continúa.

## **AGRADECIMIENTOS Y TEMA DE TESIS**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a mí misma. Agradezco a mis padres por apoyarme en todo momento en esta nueva aventura, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo en mis estudios de posgrado, al Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría de Ingeniería Administrativa, así como a la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, por proporcionarme las bases necesarias para ser mejor como profesionista y ser humano.

Tema: Saneamiento del Clima Laboral a través del Modelo Luchando contra el Mobbing.

Objetivo: Mejorar el clima laboral de la organización, a través del modelo anti Mobbing que será desarrollado con sus pertinentes indicadores.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

Lorente, M. B., & Bosqued, M. (2005). *Mobbing: cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Grupo Planeta (GBS).

Orozco, E. (2014, Enero). *Efectos en el Desempeño por Acoso Laboral desde la perspectiva de un Grupo de Trabajadores de Género Masculino de Diferentes Puestos y organizaciones*. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Guatemala. Recuperado a partir de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Orozco-Evelyn.pdf>

Piñuel, I., & García, A. (2015). *La evaluación del Mobbing: Cómo peritar el acoso psicológico en el ámbito forense*. Sb editorial.

Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial SAL TERRAE.

Rojo, J. V., & Cervera, A. M. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Editorial Tebar.