



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DE LA MATERIA:

Fundamentos de Ingeniería Administrativa

NOMBRE DEL CATEDRÁTICO:

Dr. Fernando Aguirre y Hernández

NOMBRE DEL ARTÍCULO:

Mobbing y su efecto en el desarrollo profesional

PRESENTA:

Ing. Milton Amaury Robles Domínguez

## Índice

Introducción.....	1
Surgimiento del término Mobbing.....	1
Concepto normativo de mobbing.....	4
Categorías del acoso laboral.....	6
Conductas predominantes en el mobbing .....	7
Tipos de mobbing.....	8
Conclusión.....	11
Propuesta de Tesis .....	11
Agradecimientos.....	12
Bibliografía .....	13

# **Mobbing y su efecto en el desarrollo profesional**

## **Introducción**

Existe una tendencia que desafortunadamente está avanzando cada vez más en las organizaciones, esa tendencia deambula a través de las diferentes áreas de una organización, afectando a un gran número de miembros que día con día se presentan en sus respectivos puestos de trabajo, nos referimos al mobbing.

Esta práctica comenzó a darse a conocer como comportamientos indeseables o negativos hacia una persona, hace aproximadamente treinta años, pero se fue consolidando, hasta lo que hoy se conoce con el nombre de mobbing.

Este artículo se adentrará al tema a lo que se refiere el término mobbing, de dónde surgió, así como sus tipos y categorías en que se desarrolla; es importante saber a detalle las características particulares en las cuales se está viviendo la práctica del mobbing, porque de ello dependerá saber cómo manejar las diferentes situaciones en que nos podamos ver inmersos, e incluso, saber cómo ayudar a poner fin en alguna situación que nos percatáramos estuviera presente, ya sea en una empresa, un negocio o en un círculo social.

## **Surgimiento del término Mobbing**

Varios autores han aportado algunas sugerencias para poder adquirir un mejor entendimiento sobre las conductas de acoso que se dan en el área de trabajo, entre los miembros de una organización, e incluso, se puede también hacer mención, de las que se dan entre los miembros de un centro educativo, como son los alumnos, catedráticos, administrativos o directivos.

El término “mobbing” proviene del vocablo inglés “mob”, que significa “muchedumbre enardecida alrededor de algo o alguien”, que puede ser en forma de simpatía o en caso contrario, en forma de aborrecimiento; por otro lado, el sustantivo “mob”, se refiere a “una alteración del orden público o desordenada multitud de personas”, mientras que el verbo “to mob”, se refiere a “congregarse alrededor ruidosamente, como por curiosidad u hostilidad”.

En el año de 1972 surge un personaje interesante, Peter Paul Heinemann, un médico sueco que realizó un gran número de estudios de comportamiento humano, sobre todo en los niños; llevó sus investigaciones a fondo, para tratar de encontrar lo que los niños pueden hacerse unos a otros entre sus horas de clase, lo que arrojó como resultado, el proponer como “mobbing” al comportamiento muy destructivo de pequeños grupos de niños, dirigido contra (la mayoría de las veces) un solo niño. (Heinemann, 1972)

El científico de origen sueco, llamado Heinz Leymann, hizo un gran aporte con su investigación en la década de 1980, en donde contribuyó por primera vez con el término “mobbing” para representar el problema.

Según (Leymann, Mobbing: violencia psicológica en los lugares de trabajo, 1986) afirma que:

*“El terror psíquico o el mobbing en la vida laboral significa una comunicación hostil y poco ética dirigida de manera sistemática por una o varias personas principalmente hacia un individuo. También hay casos en los que el mobbing es mutuo hasta que uno de los participantes se convierte en el perdedor. Estas acciones ocurren a menudo (casi todos los días) y durante un largo período (al menos durante seis meses) y, debido a esta frecuencia y duración, producen una considerable miseria psíquica, psicosomática y social”.* (Citado en (Springer Publishing Company, 2009)

De acuerdo con el autor antes mencionado, infiere en este tipo de conflicto, que la víctima es sometida a un proceso sistemático, estigmatizante y a la invasión o acción de atentar contra sus derechos humanos; si se mantiene por un largo tiempo, puede en última instancia conducir a la expulsión del mercado laboral cuando la persona en cuestión es incapaz de encontrar empleo debido al daño psicológico sufrido.

Más tarde en el año de 1991, el término mobbing, pasaría a formar parte en las investigaciones del etólogo Konrad Lorenz, las cuales, se basaron en los seres vivos que en aquella época se consideraban carentes de raciocinio, dichas investigaciones trataron de describir el comportamiento grupal de los animales. Estableció el nombre de “mobbing”, a los ataques de un grupo de animales más pequeños, que amenazan a un solo animal más grande. (Lorenz, 1991)

En los años siguientes, Leymann en un trabajo conjunto con Zapf, se adentraron al tema de mobbing y lo establecieron de una manera más profunda; (Zapf & Leymann, 1996) afirman que el mobbing o terror psicológico es: *“una forma de comunicación hostil y sin ética, que se encuentra dirigida de forma sistemática por uno o varios individuos, contra otro mismo, que es orillado a una posición de indefensión y desvalimiento, por lo que es activamente mantenido en esta”*.

El nuevo aporte que hacen los autores Leymann y Zapf, manejan al mobbing como conductas desagradables, las cuales pueden ser: humillaciones, aislamiento social, amenazas verbales, maltrato físico, al igual que la divulgación de rumores o chistes de la vida privada.

En este nuevo siglo XXI, surgen nuevas ideas en torno al mobbing, el Profesor José Luis González de Rivera y Revuelta, considera al mobbing como: *“una forma de estrés psicosocial crónico, constituida por la acumulación prolongada de microtraumas interpersonales repetidos, que tienen lugar en el medio laboral”*. (González de Rivera y Revuelta, 2007)

## Concepto normativo de mobbing

Se ha hecho un gran avance en relación al manejo y control del mobbing, e incluso, encontrar la manera de erradicarlo por completo, sin embargo, existen aún algunas discrepancias entre las leyes y las diferentes organizaciones del mundo, quizá por desinterés, o puede darse el caso de un completo desconocimiento en las relaciones laborales que se llevan a cabo entre sus miembros.

En la Tabla 1, podemos conocer acerca de las diferentes normas que se han impuesto en algunos países, para disminuir de manera considerable todas aquellas acciones que denigren la integridad moral o física de las personas en su ambiente de trabajo.

NORMA Y PAÍS	DEFINICIÓN
Ley Básica de Prevención de Riesgos Laborales (Suecia)	Recurrentes acciones reprobables o claramente hostiles frente a un trabajador o trabajadores, adoptadas en el ámbito de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de forma ofensiva, y con el propósito de establecer el alejamiento de estos trabajadores respecto de los demás que operan en un mismo lugar de trabajo.
Código Laboral (Francia)	Ningún trabajador puede sufrir las conductas repetidas de acoso moral por parte de un empresario, su representante o de todo aquel que abuse de la autoridad que le confieren sus funciones, y que tengan por objeto o como efecto, una degradación de las condiciones de trabajo susceptible de afectar sus derechos y su dignidad, de alterar su salud física o mental o de comprometer su futuro profesional.
Carta Social Europea de 18/10/1961 (revisada en mayo de 1996)	Para asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de todos los trabajadores a la protección de su dignidad en el trabajo, las partes se comprometen junto con las organizaciones de empresarios y trabajadores a promover la sensibilización, la información y la prevención en materia de actos condenables o explícitamente hostiles u ofensivos dirigidos de modo repetido contra todo asalariado en el lugar de trabajo y adoptar las medidas apropiadas para proteger a los trabajadores contra tales comportamientos.

Propuesta de ley 6410 presentada en septiembre de 1999 a la Cámara de Diputados Italiana (Italia)	Los actos y comportamientos llevados a cabo por el empresario, o por los sujetos que tengan una posición jerárquicamente superior o igual grado o categoría en el conjunto de los trabajadores, hechos con el propósito de dañar a un trabajador con carácter sistemático, de modo perdurable y clara determinación.
Ley Belga de 11 de junio de 2002 (Bélgica)	Conductas abusivas y reiteradas de todo género, extremas o internas a la empresa o institución, que se manifiestan principalmente en comportamientos, palabras, intimidaciones, actos, gestos y escritos unilaterales, que tengan por objeto o por efecto atentar a la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica de un trabajador, o de otra persona a la que este capítulo le sea aplicable, con ocasión de la ejecución de su trabajo, poner en peligro su empleo o crear un ambiente intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo.

Tabla 1. Información extraída de (Gimeno, 2005)

De acuerdo con (Serrano, 2005) afirma que:

*“La aprobación de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, sobre igualdad de oportunidades, no discriminación y acceso universal de las personas con discapacidad; y la Ley 62/2003, de 30 de diciembre, sobre Medidas fiscales, administrativas y del orden social, supuso un avance considerable en cuanto a la clarificación del concepto jurídico del “acoso”, pero sin duda resultó insuficiente por tomar como punto de partida la igualdad de trato y la no discriminación”.*

Estas leyes a las que hace mención el autor, son consideradas en España, más sin embargo, se encuentran lejos de llevarse a cabo como tales, debido a la gran empatía en que se encuentran inmersas algunas organizaciones; todas las normas que se encuentran en la Tabla 1, son propuestas para mejorar la calidad de vida en el ambiente laboral, pero debemos intentar que se implementen en las organizaciones de todo el mundo, quizá con algunas adecuaciones de acuerdo a cada país, pero que garanticen la completa armonía entre personas, logrando así el aumento de la competitividad empresarial.

## **Categorías del acoso laboral**

Según (Salin, 2003), propone una clasificación de las condiciones y procesos organizacionales que se relacionan con el acoso laboral y las establece en 3 categorías:

- 1) Antecedentes necesarios o estructuras que permiten el acoso
  
- 2) Variables incentivadoras
  
- 3) Circunstancias desencadenantes del acoso propiamente dicho

De esta manera, podemos darnos cuenta que resulta conveniente en base a estas tres categorías, que las condiciones relacionadas con el ambiente de trabajo, no conducen por si mismas al acoso laboral, sino por el contrario, más bien actúan como factores que lo incentivan, es por ello que, los factores que provocan e inician el mobbing, no derivarán en acoso, a no ser que se den las condiciones apropiadas para adoptar dicho tipo de comportamiento.

Luego entonces, entre los factores que resultan ser necesarios, se comprende la presencia de desequilibrios de poder que se hacen notar entre la posible víctima y el acosador, sería conveniente indagar las razones que implican al acosador en relación a su conducta y la frustración e insatisfacción con el ambiente de trabajo.

En otro punto, podemos citar algunos ejemplos para tener un mejor entendimiento de las variables incentivadoras, como son: la alta competitividad, la implementación de ciertos sistemas de recompensas, los beneficios que espera obtener el acosador al llevar a cabo las conductas de acoso.

Sin embargo, los factores necesarios facilitan una explicación lógica del por qué ciertas situaciones y organizaciones son propensas a padecer los momentos de acoso, mientras que los factores incentivadores ofrecen una noción del por qué



puede ser reforzante llevar a cabo dichos comportamientos dentro del contexto laboral.

Y por último, en relación a la existencia de factores que puedan resultar desencadenantes directos por sí mismos del acoso laboral se encuentran los cambios organizacionales u otros cambios en la composición de los grupos de trabajo.

### **Conductas predominantes en el mobbing**

De acuerdo con (Leymann, Manual del cuestionario LIPT para evaluar el riesgo de violencia psicológica en el trabajo, 1990), propone alrededor de 45 acciones que destacan al mobbing en el área de trabajo.

El autor infiere que, puede considerarse la acción de “intimidación”, cuando una o más de las cuarenta y cinco acciones suceden por lo menos una vez a la semana, durante un periodo establecido de un año.

Dichos efectos que presentan las acciones y que recaen sobre la víctima de acoso moral, Leymann las divide en cinco categorías:

- 1.- Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para comunicarse adecuadamente: la administración no le permite ninguna oportunidad para entablar la comunicación; la víctima es silenciada; ataque verbal contra la víctima en relación con las tareas; amenazas verbales; actividades verbales para rechazar a la víctima.
- 2.- Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener contactos sociales: los colegas no hablan más con la víctima e incluso, se le tiene prohibido a la víctima hacerlo por orden girada de la administración; la

víctima es aislada en una habitación muy lejos de otros; se le “hace el vacío”, o como se le conoce en otros países, la denominada “ley del hielo”.

- 3.- Efectos sobre las posibilidades de las víctimas para mantener su reputación personal: chismes, calumnias y difamaciones acerca de la víctima; otros prefieren la acción de ridiculizar en todo momento; otros optan por la burla de su discapacidad, su herencia étnica, o la manera en que se mueve o habla, entre otros.
- 4.- Efectos sobre la situación laboral de las víctimas: no recibe ninguna tarea en específico; más sin embargo, le proporcionan tareas sin sentido.
- 5.- Efectos sobre la salud física de las víctimas: se le asignan tareas con alto grado de dificultad o peligrosas, sin los conocimientos necesarios para poder realizarlas; otros incitan a la amenaza física o en el peor de los casos, la víctima es atacada físicamente, así como también se presentan cuadros de hostigamiento sexual en forma activa.

Al realizar los estudios por parte de Leymann, se encontraron un total de cuarenta y cinco actividades que se presentaron en el proceso de acoso psicológico, las cuales fueron analizadas y evaluadas estadísticamente utilizando el análisis de factores, que nos llevan por el camino de categorías similares, las cuales se orientan a aquellas actividades que describen interacciones hostiles.

## **Tipos de mobbing**

Varios especialistas, sugieren que el mobbing puede ser clasificado en 2 partes, la primera la establecen de acuerdo a la posición jerárquica, y la segunda, la catalogan de acuerdo al objetivo que se persigue.

### **1) Mobbing según la posición jerárquica**

No importando en qué posición jerárquica se encuentre el acosador, el mobbing puede llegar a ser:

➤ **Mobbing horizontal**

En este tipo de mobbing, se determina en que la víctima y el acosador se encuentran en el mismo nivel jerárquico, es decir, puede presentarse entre los miembros de una misma área de trabajo, en el que todos gocen del mismo rango; las repercusiones psicológicas hacia la víctima pueden ser críticas y destructoras.

Existen una gran cantidad de causas o motivos para que se inicie el mobbing horizontal, de las que destacan: el forzar a un trabajador a conformarse con ciertas normas, por enemistad o envidia, para atacar al más débil o mostrar superioridad, por las diferencias con la víctima, hasta por la presencia de aburrimiento o falta de trabajo.

➤ **Mobbing vertical**

El mobbing vertical recibe su nombre, debido a que el acosador comúnmente se sitúa en un nivel jerárquico superior a diferencia de su víctima, sin embargo, existen casos en que puede ser a la inversa, donde el acosador se encuentre en un nivel jerárquico inferior a la víctima.

- **Mobbing ascendente:** Ocurre cuando un trabajador de la empresa con un nivel jerárquico superior, es atacado o agredido por uno o diversos subordinados.
- **Mobbing descendente:** Ocurre cuando un trabajador de la empresa, recibe acoso psicológico por parte de un mismo trabajador, a diferencia que este último, se encuentra en una posición jerárquica superior.

## 2) Mobbing según el objetivo

El acosador tiene en mente uno o varios objetivos por cumplir, para ello, es necesario que recurra al mobbing, el cual, puede clasificarse de la siguiente manera:

### ➤ **Mobbing estratégico**

Este tipo de mobbing, se caracteriza por ser un tipo de acoso descendente o institucional, ya que forma parte de la estrategia de la empresa, la cual consiste en perseguir a la víctima a toda costa y que rescinda su contrato por voluntad propia. Con esto, la empresa gana la partida, liberándose de la responsabilidad de pagarle indemnización a la víctima.

### ➤ **Mobbing de dirección o gestión**

En este mobbing, las actividades son llevadas a cabo por la dirección de la empresa, las cuales implica: preservar el esclavismo laboral, para prescindir de un trabajador poco sumiso e incluso, para terminar con un empleado que no se ajusta a las expectativas del directivo o jefe.

### ➤ **Mobbing perverso**

Este tipo de mobbing se caracteriza por no perseguir un objetivo laboral, por el contrario, las causas se localizan en la personalidad manipulativa y hostigadora del acosador.

### ➤ **Mobbing disciplinario**

Este tipo de mobbing, se utiliza para hacer entender a la víctima que debe amoldarse a lo que el acosador quiere y mande, de lo contrario, se verá afectado con la aplicación de un castigo.

## **Conclusión**

Se debe poner mucha atención a la hora de desempeñar nuestras funciones en una organización, o bien, en nuestros círculos sociales, poner mucho énfasis en mantener las relaciones estables con todos y cada uno de los miembros pertenecientes a los grupos organizacionales, entablar comunicación en todas las áreas de trabajo, para disminuir y evitar el acoso laboral, porque nadie está exento de sufrir daños psicológicos o algún tipo de mobbing en el trabajo.

Desafortunadamente el mobbing seguirá existiendo en algunas organizaciones, y es algo que por el momento no puede detenerse, no porque no exista la solución al problema, más bien porque en la mayoría de los casos, las personas que sufren algún tipo de mobbing tienden a abandonar sus puestos de trabajo, lo que ocasiona el aumento de este tipo de prácticas y no la abolición de las mismas.

## **Propuesta de Tesis**

Desarrollo de estrategias para el manejo y control del mobbing en el área operativa de una organización

Objetivo:

- Evaluar la comunicación entre los miembros de las distintas líneas de producción

## **Agradecimientos**

Agradezco inmensamente al Instituto Tecnológico de Orizaba por permitirme ser parte de su programa de Maestría en Ingeniería Administrativa, igualmente, a mi maestro de la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa, el Dr. Fernando Aguirre y Hernández, no solo por su dedicación y esmero a seguirme superando, también por alentarme a creer en mi capacidad para crear cosas nuevas que provoquen un impacto positivo en nuestro entorno

## Bibliografía

- Gimeno, R. (2005). Tesis Doctoral. *La presión laboral tendenciosa (mobbing)*. Cataluña, España: Universitat de Girona.
- González de Rivera y Revuelta, J. L. (Mayo de 2007). Recuperado el 6 de Octubre de 2017, de <http://luisderivera.com/wp-content/uploads/2012/02/2007-ESTRES-POR-MOBING-LA-CLINICA-DEL-ACOSO-PSICOLOGICO-EN-EL-TRABAJO.pdf>
- Heinemann, P. (1972). *Mobbing: violencia grupal por parte de niños y adultos*. Estocolmo: Natur och Kultur.
- Leymann, H. (1986). *Mobbing: violencia psicológica en los lugares de trabajo*. Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1990). *Manual del cuestionario LIPT para evaluar el riesgo de violencia psicológica en el trabajo*. Estocolmo: Violen.
- Leymann, H., & Tallgren, U. (s.f.). *The mobbing portal*. Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de <http://www.mobbingportal.com/leymanh.html>
- Lorenz, K. (1991). *Estoy aquí... ¿dónde estás tú? El comportamiento de los gansos*. Munchen: Piper.
- Salin, D. (2003). *Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment*. Human Relations.
- Serrano, R. (2005). *El acoso moral en el trabajo*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Springer Publishing Company. (13 de Febrero de 2009). Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de <http://www.mobbingportal.com/leymannmain.html>)
- Zapf, & Leymann. (1996). Mobbing and victimization at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.