

# MOBBING Y SU EFECTO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

JUAN JOSÉ PACHECO TEHUINTLE

## Contenido

Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	2
Antecedentes .....	2
Acepciones del término.....	3
Etapas y características.....	4
Factores que actúan en el mobbing .....	5
Repercusiones en cifras.....	7
Efectos en el desarrollo profesional .....	8
Recomendaciones.....	8
Mobbing y la comunicación acertiva .....	9
Conclusión.....	10
Propuesta de tesis .....	10
Bibliografía .....	10

## RESUMEN

El acoso moral en el trabajo o violencia psicológica laboral, es un tema que resulta de vital importancia para las organizaciones, el constante cambio del entorno social, interpersonal y económico, genera necesidades internas de la organización, menor seguridad en los puestos relacionada a la permanencia y competitividad entre trabajadores, las condiciones laborales están en constante transformación y la respuesta de los individuos a esta, desencadena

situaciones relacionadas con la violencia psíquica en su entorno laboral, no es un hecho que deba ser ignorado, pues las consecuencias se reflejan en todo ámbito que rodea al colaborador. La sociedad, sus instituciones, las empresas y las organizaciones juegan un papel crucial en este sentido. La presente investigación compila la información genérica del significado de estas condiciones en las que se involucra el área trabajo, que es conocida en gran parte del mundo como mobbing.

## ABSTRACT

### INTRODUCCIÓN

De acuerdo a La Organización Mundial de la Salud (OMS) la violencia es “El uso intencional de la fuerza o el poder físico, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones”. Dicha organización clasifica a la violencia en; autoinflingida, interpersonal y colectiva, siendo su naturaleza física, sexual y psíquica. Dentro de esta última están inmersos diversas vertientes presentándose en los círculos sociales en los que el individuo se desenvuelve como la familia, la escuela, grupos sociales o el trabajo. Un claro ejemplo es la importancia que ha tomado ante la sociedad y sus instituciones la violencia escolar, caracterizada por un acoso persistente hacia sujetos en específico, el análisis genérico de ello, señala que es un patrón cotidiano a lo largo de las jornadas escolares que desencadenan incluso en delitos protagonizados por grupos de estudiantes o de forma individual.

Por otro lado, los profesionistas no están exentos de este tipo de situaciones en su entorno laboral, en la siguiente investigación se desarrollará la temática de violencia reflejada en “acciones repetidas de acoso psicológico que tienen por objeto o por efecto, la degradación de las condiciones de trabajo, capaces de

causar daño a los derechos o a la dignidad, alterar la salud física o mental, o comprometer el futuro profesional de la persona” (Ley Francesa 2002-73), también conocido como acoso moral en el trabajo o mobbing. Como preámbulo, se presentarán los antecedentes del mismo para partir de los inicios y su fundamentación, posteriormente, las definiciones actuales y características generales, así mismo una breve muestra de la situación en México, finalmente se ampliará la información de acuerdo al impacto y efectos que tiene en el individuo de forma personal y dentro de la empresa.

### ANTECEDENTES

La humanidad se ha caracterizado por incurrir en actos de violencia a lo largo de su existencia, los teóricos discuten acerca de la naturaleza agresiva del ser humano y no sólo se presenta en este género, la conducta de los animales fue la que dio inicio a estudios realizados en este sentido Konrad Lorenz especialista en el estudio de comportamiento animal, vislumbró el concepto de mobbing describiendo así el actuar agresivo de grupos animales que buscaban alejar un espécimen no deseable de su manada. Años después, específicamente en la década de los 80, el psicólogo Heinz Leyman adaptó y analizó el término hacia el ser humano en el entorno laboral ya que consideró que a diferencia del bullying, en los adultos las agresiones físicas eran muy poco frecuentes, determinando al mobbing de forma precisa y sistemática. El “acoso moral en el trabajo” llamado así en el Congreso

Sobre Higuene y Seguridad en el trabajo (Hamburgo, 1983) cobra mayor fuerza a finales del siglo pasado e incluso países como Finlandia, Alemania y Noruega son los pioneros en realizar investigaciones indicativas de sus márgenes de mobbing en su nación.

### ACEPCIONES DEL TÉRMINO

Es vital mencionar que dicho término es nombrado de distintas maneras alrededor del mundo, sin embargo los mismos, definen situaciones muy similares entre sí. Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo de Bilbao define el acoso psicológico como «un comportamiento reiterado y anormal, dirigido contra un empleado o un grupo de empleados, que genera un riesgo para la salud y la seguridad», especificando en abusos de poder como el «sistema de trabajo que puede también utilizarse como vector de represalias, humillaciones, degradaciones o amenazas». Inclusive en Europa se le considera como una amenaza psicológica para los trabajadores más importante que la violencia física de acuerdo a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo de Dublín

Diferentes disciplinas han elaborado interpretaciones parecidas del término, por citar algunas, en psicología según Piñuel, 2001, “Acoso Psicológico en el Trabajo es una conducta intimidatoria, que reduce, aplana, amedrenta y consume emocional e intelectualmente, a una

víctima con el objetivo de eliminarla de una organización o para satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, quien aprovecha la oportunidad que le brinda la situación organizativa particular [...] para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicópatas”. En el ámbito psiquiátrico, es “toda conducta abusiva (gesto, palabra, comportamiento, actitud) que atenta, por su repetición o sistematización, contra la dignidad o la integridad física de una persona, poniendo en peligro su empleo o degradando el ambiente de trabajo” (Hirigoyen, 2001), incluso socio/antropológicamente se ha acuñado el parecido con el término linchamiento<sup>1</sup> “la acción de linchar implica la participación de un grupo; es emocional porque va dirigido a causar inseguridad, rechazo, aislamiento, ansiedad, depresión, angustia, procesos que corresponden al ámbito de las emociones, y en el trabajo, para especificar el espacio de la práctica del mismo”. (Peña, Ravelo, Sánchez, 2007).

En el ámbito jurídico del marco legal mexicano, la Ley Federal del Trabajo hace mención de la palabra hostigamiento como “el ejercicio del poder en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en el ámbito laboral, que se expresa en conductas verbales, físicas o ambas.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ejecutar sin proceso y tumultuariamente a un sospechoso o a un reo. Real Academia Española.

<sup>2</sup> Artículo 3o. Bis, LFT, última Reforma DOF 12-06-2015.

Se puede resumir, entonces, que el mobbing es una serie de acciones repetidas hacia un individuo, aplicada por el grupo o singularmente, hostigando psicológica y moralmente logrando afectaciones a la dignidad, seguridad y desarrollo de la víctima, afectando su salud mental e incluso física, menoscabando el ejercicio de su libertad personal en el trabajo.

Delimitando el término, se observan las siguientes características;

- Es en el entorno laboral donde se manifiesta.
- Atenta contra el individuo con el objetivo de desalentarlo a continuar laborando en tal organización.
- Acoso frecuente, repetición de dichas conductas durante un lapso prolongado de tiempo.
- Intencionado.
- Quien recibe el acoso es colocado en estado de indefensión percibida negativamente en su salud física y psíquica o social.

## ETAPAS Y CARACTERÍSTICAS

De manera generalizada, se proponen diferentes etapas, refiriéndonos a las del pionero en el tema Leymann (1990) como las más aceptadas tenemos en síntesis;

1. Fase de conflicto. Es el inicio del acoso laboral, puede presentarse como la no resolución a tiempo del conflicto, este sin importar su dimensión es interpretado por la

víctima como una percepción de amenaza real o imaginaria.

2. La estigmatización. Se le impone a la víctima una etiqueta negativa, convirtiéndola en su principal característica a través de la asignación de tareas que dejen en evidencia su inaptitud, desestabilizándole y creándole sentimientos de inseguridad o miedo. Los demás integrantes del grupo permiten activa o pasivamente dichas agresiones omitiendo o participando en conjunto.
3. La intervención. La dirección toma un papel de mediador del problema y no precisamente a favor del acosado, debido a su previa catalogación negativa, la organización busca reubicarlo o resolver el conflicto fijando de primera instancia que el culpable principal es la víctima.
4. La eliminación. La empresa toma la decisión de sustituir al individuo por otro que encaje de mejor manera en el grupo de trabajo, este hecho sucede en gran parte de los casos.

### *Conductas características*

Incurriendo nuevamente en la generalización de las conductas típicas presentadas en el hostigamiento laboral, se presentan;

- a) Afectaciones a las condiciones de trabajo a través de la desacreditación del trabajador, asignándole actividades mayores o menores que sus posibilidades o capacidades o inhibiéndolo de hacer algo, énfasis en sus errores, desprecios hacia su trabajo o capacidad profesional,

dificultando la transmisión de información relevante o acceso a herramientas de trabajo, presión en su libertad o cumplimiento de derechos tales como permisos, horarios etc., como se puede observar, dichas conductas no son totalmente directas, pues el victimario utiliza la modalidad de hacerlo insinuatadamente para disimular la existencia del conflicto hecho que le posibilita negarlo.

b) Limitar su comunicación y contacto social con actitudes de indiferencia al ignorar total o parcialmente a la víctima, coartando su contacto con los demás integrantes del grupo, así mismo no le es dada la información relacionada con sus actividades en medida de lo posible.

c) Atentados contra la dignidad atacándole con críticas hacia su aspecto físico, vida privada y conductas en general que dejen en evidencia su vulnerabilidad, puede ser en forma de rumores y ridiculizaciones sobre el individuo.

d) Ataques directos a la salud en caso de privarle de permisos médicos o exigiéndole jornadas laborales extremas o exageradas.

e) Impedir su promoción e intentar su despido laboral.

Cabe mencionar que los métodos a la hora de ejercer el mobbing varían en cierta medida por el género; si es hombre o mujer; las acosadoras suelen dejar de hablar a la víctima, hablar mal a su espalda ridiculizando su vida privada, burlarse de la víctima delante de los

demás, difundir difamaciones y rumores, criticar, airear y exagerar los fallos cometidos en su trabajo. En cambio los acosadores emplean con más frecuencia métodos como asignar actividades nuevas sin explicar en qué consisten, asignar trabajos que hieren su amor propio, no prestar atención ni a sus comentarios ni a su trabajo, impedir que exprese sus ideas o asignar un lugar de trabajo apartado en el que apenas pueda mantener contactos (Ausfelder, 2002).

A resumidas cuentas, el mobbing a diferencia de otras formas de violencia en el trabajo, consiste en estrategias sofisticadas y bien planeadas, no en exteriorizaciones evidentes del acoso que dejen en evidencia la realización del mismo.

## FACTORES QUE ACTÚAN EN EL MOBBING

Autores como Hirigoyen (1999), Frese (1982) y Schuster (1996), hacen referencias específicas a los factores que intervienen en la promoción del mobbing, a resumidas cuentas, se centran en el victimario, la víctima y la organización implicando su tipo de liderazgo.

### a) Victimario

De acuerdo a Hirigoyen (2001), algunos perfiles psicológicos están más predispuestos que otros como trabajadores neuróticos ansiosos o bien con una personalidad obsesiva o de tipo narcisista, individuos tiranos o paranoicos al momento de alcanzar el poder, consideran al otro como un

rival. González de Rivera (1997) y Björkqvist (1994) destacan características personales del victimario, mencionando su afán de poder y búsqueda de entorpecimiento de la labor de los demás, la envidia reflejada en perjuicio ajeno más que el bien propio, necesidad de control y organización y la competitividad.

El acosador buscará solidaridad entre sus compañeros dependiendo, en gran parte, del poder y el carisma del acosador, el resto de los empleados puede ignorar o apoyar dichas conductas.

#### b) Víctima

Por lo regular, el acoso laboral comienza cuando la víctima reacciona contra el autoritarismo del superior alterando el equilibrio del grupo. A menudo son empleados productivos, dinámicos, apegados a las normas y precisos.

– Si la víctima es competente, se tornan como amenazas al superior o colegas. En caso contrario, reciben reprensiones que pueden acabar aislándolo por entorpecer la eficacia colectiva.

– Los empleados aislados son más propensos, y si presentaran vínculos externos, el victimario se enfoca en quebrantarlo.

– Aquel individuo que por situaciones ajenas o personales reciba o sea beneficiado por otros agentes de la organización como familiares o sindicatos.

– Dependencia afectiva; debido a la profunda insatisfacción que el acosado experimenta consigo mismo y ante la evidencia de no ser querido, intenta toda clase de explicaciones y renuncias, sin atreverse a reconocer que está siendo atacado y destruido. Denotando su baja autoestima, la falta de habilidades para establecer redes de apoyo social, la inseguridad en cuanto a eficacia laboral, etc.

#### c) La organización

La empresa en sí misma, en su sistema de gestión y organización es también causal de este tipo de conductas, como actor pasivo, se destacan las siguientes características;

– Gestión inadecuada de recursos financieros.

– Instituciones con alto grado de estrés.

– Organizaciones con organigramas jerárquicos y autoritarios, poco flexibles y cerrados al cambio.

– De acuerdo a Puerta (2004) aquellas compañías grandes debido al aumento de las conexiones personales por el número de trabajadores, incluso al ser fusionadas o reestructuradas por la resistencia al cambio.

– Empresas que no cuentan con estándares de medición que les permitan ser evaluadas por agentes externos.

Buscando asignarle valor equilibrado a los actores en dicho proceso, Vartia (1996) propone otorgarles una relevancia diferencial en función de las diferentes etapas en el proceso de acoso.

## REPERCUSSIONES EN CIFRAS

Al analizar los efectos de tales actos no sólo se encuentra la víctima como afectado, las empresas tienen en promedio pérdidas millonarias por la poca relevancia que asignan a estas cuestiones, como ejemplos, podemos citar Estados Unidos, en la Encuesta Nacional sobre Criminalidad y Víctimas de la Violencia (NCVS), las estadísticas muestran que, de 1987 a 1992, casi un millón de personas fueron agredidas cada año en su trabajo, y que dichas agresiones representaron el 15 por ciento del total de agresiones denunciadas en el país. El 16 por ciento de las agresiones cometidas en el lugar de trabajo provocaron consecuencias físicas. Los trabajadores más afectados los encabezan; los taxistas con una tasa más elevada de fallecimientos por homicidio en el ejercicio de la profesión; en el comercio de detalle y las actividades de servicios se registran más de la mitad de los homicidios en el lugar de trabajo, así como el 85 por ciento de las agresiones no mortales. En promedio, 20 trabajadores son asesinados en el lugar de trabajo cada semana en dicha nación.

Para Reino Unido en el sector de la venta detallista, fueron agredidas físicamente más de 11.000 personas y 350.000 fueron

objeto de amenazas e insultos en el lugar de trabajo. Más de la mitad de las agresiones físicas se produjeron mientras el personal trataba de impedir robos. Las demás fueron obra de personas que causaban desórdenes, asaltantes, clientes disgustados y personas bajo la influencia del alcohol o de drogas en menor escala, según una encuesta efectuada por el Consorcio Británico de Comerciantes Detallistas a principios del siglo.

En la parte oriente del mundo, la recesión económica se ha traducido en grandes reducciones de personal. El fin de la seguridad del empleo y de los sistemas de antigüedad ha dado lugar a un incremento de las tácticas de amedrentamiento en perjuicio del personal de oficina y los profesionales. El Sindicato de Administradores y Directivos de Tokio abrió una permanencia telefónica para atender casos de persecución, la que registró más de 1.700 consultas en dos breves períodos, en junio y octubre de 1996. El estrés era el principal motivo de queja, y muchas personas afirmaban necesitar un tratamiento mental de urgencia.

En Alemania de los 90, casi el 100 por ciento de las mujeres interrogadas habían sido objeto de acoso sexual en su trabajo durante su vida activa esto con base en Instituto Federal de Salud y Seguridad en el Trabajo.

La migración laboral en Filipinas ha sido una característica del mercado de trabajo filipino. La mayoría de migrantes son mujeres dedicadas a trabajos domésticos o espectáculos. Diversos estudios han

establecido que, con excesiva frecuencia, una proporción muy elevada padece de afectaciones en el trabajo.

Los costos de la violencia laboral se expresan en miles de millones de dólares que aunque son difíciles de estimar, se reflejan en la inversión de la empresa al resolver legalmente dichos conflictos, asistencia médica, rotación de personal y diversos egresos que tienen su origen en estas situaciones.

#### EFECTOS EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

El impacto del mobbing en el individuo, tiene altas repercusiones, especialmente si es realizado por un superior o en grupo que por un compañero del mismo nivel jerárquico e individualmente. En el aspecto físico (salud) los efectos se intensifican si el acoso es prolongado.

De acuerdo a González (2002), La víctima detecta el conflicto o el trato despectivo, interpretando que la razón está de su parte y que existe un mal entendido. Posteriormente, comienza a percibir que está sufriendo acoso moral, atenuándose en la etapa de estigmatización, dudando de sí misma y temiendo ser la culpable al grado, inclusive, de justificarlo. Transcurrido un lapso, se desencadena un sentimiento de impotencia e indefensión que culmina en depresión al tratar de esforzarse y lograr lo que se le exige sin obtener beneficios por ello. La víctima se encuentra en estado de ansiedad, puede llegando a aceptar la dominación, disminuyendo su

rendimiento laboral y mermando su gusto por el trabajo. Por otro lado, puede preferir renunciar. Para el individuo, persiste una sensación de baja apreciación de sí y desvalorización, no se siente capaz de desarrollarse profesionalmente pues las conductas del victimario lo han logrado desestabilizar. En México, el 51% de los profesionistas ha sufrido algún tipo de bullying laboral<sup>3</sup> teniendo impacto en la disminución del rendimiento, mayor absentismo y bajas, incremento de los accidentes en el trabajo y deseos de dejar voluntariamente la empresa.

El acoso moral en el trabajo, puede provocar modificaciones en el carácter de la persona, teniendo problemas para encontrar un nuevo puesto de trabajo, lo cual supone nuevas complicaciones. En efecto, aumentan los índices de ausentismo, justificados o no, empeora el cumplimiento de factores como la puntualidad, calidad en la atención al cliente, productividad, rotación de puestos, etc. (Toohey, 1991; Nield, 1996).

#### RECOMENDACIONES

Un informe de la OIT<sup>4</sup> hace hincapié en el combate de la violencia aplicando ciertas medidas:

---

<sup>3</sup> OCC Mundial, 2012. Encuesta realizada con 2000 profesionistas mexicanos.

<sup>4</sup> International Crime (Victim) Survey, encuesta del Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia.



- Preventivas, que tomen en consideración las raíces de la violencia y no sólo sus efectos;
- específicas, dado que cada forma de violencia exige remedios distintos;
- múltiples, en el sentido de que se necesita combinar diferentes tipos de respuesta;
- inmediatas, es decir, hay que establecer con anticipación un plan de intervención inmediata para contener los efectos de la violencia, análogo a las intervenciones en caso de agresión terrorista;
- favorables a la participación de todas las personas directa o indirectamente afectadas, incluidos los familiares, los directivos de la empresa, los colegas y las propias víctimas;
- a largo plazo, habida cuenta de que las consecuencias de la violencia también se manifiestan a largo plazo y que, por ende, las medidas coyunturales no bastan.

Para actuar contra la violencia, son necesarios los enfoques globales, analizándose todos los factores generadores de violencia y explorándose estrategias variadas.

## MOBBING Y LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Las relaciones negativas e interpersonales que se establecen entre los trabajadores, son un factor de riesgo laboral para los individuos como en el funcionamiento empresarial, esto último ha captado el interés de la alta dirección y diversos organismos gubernamentales y no gubernamentales ha llevado a implicarse en la consecución de mejoras en las relaciones interpersonales creadas entre los trabajadores. Una de las estrategias que mejor se aplican en el contexto de las relaciones laborales y la comunicación, es la asertividad o “Comunicación asertiva” misma que es un proceso de comunicación continua, positiva y constructiva. Dicho término se define genéricamente como el intercambio de información verbal o no verbal entre dos individuos caracterizado por su efectividad, claridad, tolerancia y capacidad de retroalimentación. Una actitud asertiva se caracteriza por la manifestación de las ideas del individuo, sentimientos y opiniones sin discriminar la de los demás, se expresa de forma clara y directa, respetuosa y pasivamente pues el entendimiento constructivo es prioridad en la relación laboral. Al ser implementadas las bases para la comunicación asertiva en la organización esta puede trabajar de forma más equilibrada, logrando que las relaciones interpersonales entre sus colaboradores sean provechosas y que por el contrario no generen pérdidas de recursos. Es trascendental que la empresa mantenga

capacitados a sus empleados en este tipo de cuestiones para que, retomando el tema principal; mobbing, existan pautas que lo prevengan e incluso corrijan en el ámbito laboral.

## CONCLUSIÓN

En los entornos que involucran relaciones interpersonales, el laboral no está exento de la presencia de conductas violentas, como se analizó anteriormente, los tipos de violencia abarcan el abuso moral en lugares de trabajo y, la preocupación de las entidades relacionadas que pueden protestar con medidas no se ha hecho esperar, específicamente en México, las multas se cotizan desde 250 hasta 5000 salarios mínimos vigentes. La trascendencia de este tema no puede ignorarse pues las consecuencias pueden ser extremas, índices de suicidios, crímenes y cuadros depresivos son sólo una muestra del efecto que causan este tipo de actitudes hacia el ser humano, la relevancia del mobbing en el desarrollo profesional de los colaboradores es un hecho de gran peso, pues como se expuso, el rendimiento, calidad en el servicio, permanencia en el puesto, motivación y gusto por el trabajo se ven totalmente rebajados ya que en primer lugar se atenta contra la seguridad personal de la víctima, su autoestima y valoración, así como en su salud psíquica, finalmente no es el único involucrado en las consecuencias, la organización recibe desventajas en cuanto a imagen corporativa, una inadecuada gestión de personal y egresos correctivos. Tales motivos obligan al

mercado empresarial y gobernantes a poner solución y prevención mediante la implementación de políticas, leyes, técnicas, estrategias y programas que funjan como arbitrios de dichas conductas. Un empleado desvalorizado es un recurso que está siendo desaprovechado en sus capacidades profesionales y desde el aspecto personal, no es digno trabajar bajo dichas condiciones de trabajo, forma parte de sus derechos constitucionales.

## PROPUESTA DE TESIS

Implementación de programa de desarrollo de habilidades de comunicación asertiva como estrategia para reducir el mobbing.

### *Objetivos*

- Garantizar un clima laboral adecuado.
- Difusión e implementación de adecuados códigos de conducta.
- Realizar diagnósticos psicológicos.
- Implementar planes de liderazgo inclusivo

## BIBLIOGRAFÍA

González de Rivera, J.L. (2002). El maltrato psicológico: cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Madrid : Espasa Calpe.

Hirigoyen, M.F. (2001). El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso. Barcelona. Piados.

International Crime (Victim) Survey, encuesta del Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia.

Ley Federal del Trabajo, Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Ult. act. 2015

Leymann, H. (1992). Fran mobbning til utslagning I arbetslivet (From bullying to exclusion from working

Leymann, H. (1996), "The content and development of mobbing at work", European Journal of Work and Organisational Psychology, 5, 165-184.

Organización Mundial de la Salud Programa de Salud Ocupacional y Ambiental 1211 Ginebra 27 Suiza.

Peña Saint Martin, F., Ravelo Blancas, P. Y Sánchez Díaz, S. (2007). Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México. México: Ediciones y Gráficos Eón, S. A. de C. V.

Piñuel, I. (2001). Mobbing: cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Santander: Sal Terrae

The European Journal of Work and Organisational Psychology, Vol. 5, pp. 203-14.

Vartia, M. (1996), "The sources of bullying-psychological work environment and organisational climate",