

# Mobbing: Cuando Trabajar Duele

Por: Josué Pacheco Ortiz

## Introducción

En la sociedad actual donde por necesidad económica o por satisfacción personal hombres y mujeres laboran en diversidad de actividades económicas y donde se comienza a trabajar desde cada vez a más temprana edad, es imprescindible que en el lugar donde se pasa casi la tercera parte de la vida, la actividad y las relaciones con los compañeros de trabajo sean lo más equilibradas posible; tratando de mantener un trato pacífico, de respeto y agradable.

Sin embargo, muchas de las veces, no llega a ser así, ya que se dan fricciones entre los mismos trabajadores, sin importar el sexo, raza, estatus social o económico, lo que provoca una actitud grosera y hostil por parte del sujeto activo, generando así un inadecuado ambiente de trabajo, que pone en detrimento el rendimiento laboral.

El Mobbing es “parte” de un “todo” que es la violencia y que comenzó con la misma historia del hombre sobre la tierra. Lo que debe preocupar es que después de 2.000 años este fenómeno no solo se mantiene sino que se ha incrementado y no se hace nada para controlarlo o atacarlo.

## Mobbing

Situación en la que una persona ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente y durante un tiempo prolongado sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. (Leymann, 1990)

## Objetivos

- Limitar la comunicación.
- Limitar el contacto social.
- Desprestigiar a la persona ante sus compañeros.
- Desprestigiar y desacreditar la capacidad profesional y laboral de la persona.
- Comprometer la salud.

## Motivos

- Por algunas entidades o empresas: Como una estrategia abusiva. Usan este método para deshacerse de empleados molestos, conflictivos, sindicalistas, o de aquellos que por gozar de estabilidad laboral creen que no se les puede reprochar nada. Esta mala táctica provoca la desesperación, la alteración psicológica del trabajador, se busca “deshacerse” de él sin que suponga un coste económico para la empresa. De esta forma se maltrata psicológicamente al trabajador para destruirlo y forzarlo a renunciar.
- Por un compañero a otro compañero, para deshacerse de él por quizás, envidia o ser molesto.
- Por un empleado a un Jefe, para deshacerse de él por ser autoritario, arbitrario o simplemente por ser exigente y sancionador.
- Por un jefe a un empleado, por envidia, por ser una posible competencia en un futuro más o menos lejano.

## Perfiles

### **De la Víctima**

Cualquier persona es susceptible de acabar sufriendo acoso laboral, por lo que no hay un perfil psicológico claro de la víctima.

- ✓ Las personas que tienen este problema suelen ser envidiadas bien sea por sus capacidades físicas, intelectuales, sociales, económicas o psicológicas.
- ✓ Personas con buena capacidad laboral y creativa, autónomas, personas con iniciativa.
- ✓ Suelen tener valores éticos elevados, capacidad de empatía y sensibilidad del dolor ajeno.
- ✓ Personas que se niegan a participar en acciones ilícitas.

### **Del Mobby**

- Los acosadoras son personas inseguras que eligen a sus víctimas porque piensan que son una amenaza para su carrera profesional.
- No sabe hacer equipo
- No sabe convivir en sociedad adecuadamente.
- Personas manipuladoras.
- Sin sentido de culpa.
- Tiránico.
- Cobarde.
- Con un gran problema de control emocional.
- Personas profesionales mediocres.
- Crean estrategias para ganar adeptos.
- Persiguen un fin personal.
- Tiene actitudes opuestas:
  - Es amable y cooperador con quienes lo apoyan.
  - Es incisivo y especulador con quienes no simpatiza.
- Toca temas controversiales sobre la empresa.
- Se queja constantemente de algo de alguien.
- Es líder negativo.
- Tiene temor a los subalternos.

## Tipos de acoso

### 1. Ignorar

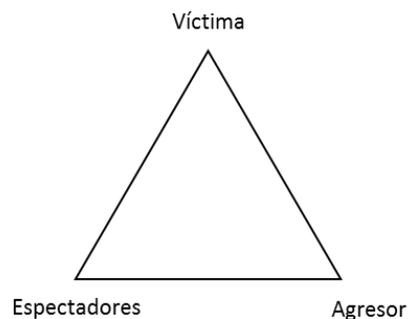
Consiste en la actitud constante de nulificar a un miembro del equipo. En casos específicos:

- Cuando un miembro del equipo es completamente ignorado por los demás.
- Cuando las ideas de una persona son descartadas sin analizarlas.
- Cuando a alguien no se le permite expresarse.
- Cuando los demás evitan integrar a un compañero en el grupo laboral.
- Cuando existe rechazo constante.

### 2. Burlarse

Cualquier broma que se le hace a una persona (en donde ésta no encuentra gracioso el hecho) se considera Mobbing. Las bromas:

- Pueden ser a espaldas de la persona o agresiones directas.
- Aniquilan la autoestima de la persona.
- Absorben el tiempo del equipo de trabajo.
- Al burlarse se crea el triángulo del acoso.



*Figura 1 Triángulo del Acoso*

La persona se convierte en el objetivo de los ataques del agresor, y los espectadores alimentan la necesidad del agresor de reconocimiento a través de ejercer estas “bromas” contra la víctima. Se convierte en una dinámica negativa que puede prevalecer por años.

### **3. Ejercer violencia física**

Se puede presentar por diferencias de opinión o intereses particulares que causen agresiones mayores.

- El nivel de frustración y tensión crece en la empresa.
- Pueden suscitarse suicidios o despertar el instinto de la agresión de la víctima.
- La autoridad laboral no tiene control sobre estas situaciones.
- Puede haber asesinatos al tratar de quitar a alguien del camino cuando ha descubierto alguna irregularidad dentro de la empresa.

### **4. Descalificar**

Ocurre cuando a una persona se le culpa por faltas que han cometido otros. Algunas trabas que tienen el fin de descalificar son:

- No pasar recados ni avisos.
- Dar información incorrecta.
- Sembrar dudas sobre algún aspecto de la persona.
- Señalar los errores por mínimos que sean.

## **5. Abusos de autoridad**

Suceden cuando alguien se aprovecha de su situación para actuar hostilmente con sus subordinados. Curiosamente los niños que sufrieron Bullying ejercieron abusos de autoridad al llegar a ciertos niveles, por miedo a perder su poder; esta es una conducta aprendida en la infancia. Algunas muestras de abuso de autoridad son:

- Gritar
- Dar malos tratos
- Menospreciar
- Darse el crédito por el trabajo de un subalterno
- Pedir cosas que están fuera de las funciones
- Exigir largas jornadas laborales sin paga adicional
- Sembrar miedo

## **6. Sabotaje**

Cuando una persona utiliza sus conocimientos sobre la empresa con fines de lucro, existe un sabotaje, interno o externo.

Externo:

- Se pone el beneficio personal por encima de los intereses de la empresa.
- Existe venta o mal uso de la información.

Interno:

- Se desintegran los grupos de trabajo para reducir la productividad de la empresa.

## **7. Acoso sexual**

Es cuando una persona insiste en seducir a otra para proteger su empleo o escalar profesionalmente. El acosador puede condicionar cuestiones laborales a cambio de recibir favores sexuales; las insinuaciones incomodan a la víctima, la cual abiertamente ha declarado no tener interés en la persona.

- Se presenta cuando existen insinuaciones o proposiciones abiertas para un intercambio sexual por mejoras profesionales.
- Incluso cuando constantemente hay miradas inapropiadas se crea una falta de respeto en el ambiente laboral.
- Es un delito que procede antes las autoridades laborales.

## **8. Injusticias**

Todos los empleados tienen derecho a ciertas condiciones laborales que no depende del humor de alguien para concederlas. Algunas injusticias son:

- Tener una carga de trabajo excesiva
- Bajo o nulo reconocimiento
- No contar con permisos importantes ocasionales
- Constantemente ser amenazado con el despido
- No recibir el aumento salarial correspondiente a lo que indica la ley
- Ser obligados a postergar la hora de salida sin motivo alguno
- Que el reconocimiento del trabajo lo reciba otra persona
- Ser despedido injustamente (Valle, 2011)

## Tipos de Mobbing

1. Dependiendo la posición jerárquica:

### **Mobbing Horizontal**

Este tipo de Mobbing se caracteriza porque el acosador y la víctima se encuentran en el mismo rango jerárquico. Es decir, que suele darse entre compañeros de trabajo, y las repercusiones a nivel de psicológico para la víctima pueden ser devastadoras.

Las causas de este tipo de acoso laboral pueden ser muchas y variadas, aunque las más comunes son: para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad, para atacar al más débil, por las diferencias con la víctima, o por falta de trabajo y el aburrimiento.

### **Mobbing Vertical**

El acoso laboral vertical recibe este nombre porque o bien el acosador se encuentra en un nivel jerárquico superior a la víctima o se encuentra en un nivel inferior a ésta. Por tanto, existen dos clases de Mobbing vertical: ascendente y descendente.

- **Mobbing ascendente:** Ocurre cuando un empleado de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados.
- **Mobbing descendente o *Bossing*:** Ocurre cuando un empleado de nivel jerárquico inferior recibe acoso psicológico por parte del uno o varios empleados que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa.  
(García-Allen, 2010)

## 2. Según el objetivo:

En función de los objetivos que el hostigador pretenda conseguir con el Mobbing, este puede clasificarse de la siguiente manera:

### **Mobbing estratégico**

Este es un tipo de acoso descendente o “institucional”. Se caracteriza porque el Mobbing forma parte de la estrategia de la empresa, y el objetivo suele ser que el acosado rescinda su contrato de forma voluntaria. De esta manera, la empresa no tiene que pagarle la indemnización que le correspondería por despido improcedente.

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

Este tipo de Mobbing es llevado a cabo por la dirección de la organización, generalmente por varios motivos: para prescindir de un trabajador poco sumiso, para llegar a situaciones de esclavismo laboral o para acabar con un trabajador que no se ajusta a las expectativas del jefe (por ejemplo, por estar demasiado capacitado o para dejarle en evidencia).

Además, este tipo de acoso laboral puede realizarse para maximizar la productividad de la empresa a través del miedo, empleando amenazas reiteradas de despido en caso de no cumplir los objetivos laborales.

### **Mobbing perverso**

El acoso laboral perverso hace referencia a un tipo de Mobbing que no tiene un objetivo laboral, sino que las causas se encuentran en la personalidad manipulativa y hostigadora del acosador. Es un tipo de Mobbing muy perjudicial porque las causas que producen el acoso no pueden solucionarse implantando otras dinámicas de trabajo mientras la persona que acosa siga en la organización o no sea reeducada.

Este tipo de acosador suele llevar a cabo el Mobbing frente a la víctima, sin testigos. Es muy seductor y rápidamente consigue la confianza de los demás. Es habitual que el Mobbing perverso sea un Mobbing horizontal o ascendente.

### **Mobbing disciplinario**

Este tipo de Mobbing se emplea para que la persona acosada entienda que debe “entrar en el molde”, porque si no lo hace será castigada. Pero con este tipo de acoso no solo se infunde miedo en las víctimas, sino que también advierte a los demás compañeros de lo que podría sucederles de actuar así, creando un clima laboral en el que nadie se atreve a llevar la contraria al superior.

También se emplea en contra de esas personas que tienen muchas bajas laborales, mujeres embarazadas, y todos aquellos que denuncian el fraude de la institución (por ejemplo, el contable que presencia sobornos por parte de la empresa). (Biñuel, 2001)

## Fases

### **Fase 0: La seducción**

Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción va dirigida a la víctima, pero en ocasiones está destinada al entorno próximo de la víctima y puede quedar enmascarada.

### **Fase 1: El conflicto**

La mayoría de expertos definen el Mobbing a partir de esta fase. Una mala resolución del conflicto es lo que lleva al acoso laboral. Algunas veces, es tan corto el espacio de tiempo que separa "el conflicto" del "acoso" que se confunden.

## **Fase 2: Acoso moral en el trabajo**

Es aquel "comportamiento negativo entre compañeros o entre superiores o inferiores jerárquicos, a causa del cual el afectado es objeto de acoso y ataque sistemático durante mucho tiempo, de modo directo o indirecto, por parte de una o más personas, con el objetivo y/o efecto de hacerle el vacío".

## **Fase 3: El entorno**

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente, con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto, el entorno es un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral.

## **Fase 4: La actuación de la empresa**

El acoso puede surgir en cualquier empresa, algunas veces porque la organización del trabajo tiene una deficiente planificación y en otras porque forma parte integrante del "hacer" empresarial. Tanto si se trata de una estrategia empresarial consciente, como inconsciente no debemos olvidar que reposa sobre el sufrimiento moral y físico del trabajador.

## **Fase 5: La marginación**

Consiste en la exclusión del acosado del mundo laboral, ya sea por despidos, jubilaciones anticipadas, invalidez, pérdida de la razón y a veces, incluso, con pérdida de la vida. La marginación es potenciada por "compañeros" deseosos de obtener beneficios o prebendas a expensas de los derechos usurpados al acosado y que serían incapaces de conseguir por los cauces ordinarios.

## **Fase 6: La recuperación**

Debido al mayor conocimiento y difusión del proceso destructivo del Mobbing, existen personas en la empresa que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido. Si ese no fuera el caso, es necesario acudir a los tribunales de justicia con toda la documentación acumulada y con buen asesoramiento legal. (Eslava, 2016)

## Grados

### **Primer grado**

La víctima es capaz de hacer frente a los ataques y de mantenerse en su puesto de trabajo. Hay quienes ignoran las burlas, humillaciones y quienes encaran a sus agresores. A pesar de ello, la víctima no puede evitar sentir desconcierto, ansiedad e irritabilidad ante lo que le está sucediendo.

### **Segundo grado**

En esta situación de acoso resulta difícil que la víctima pueda eludir los ataques y humillaciones de las que es objeto. Algunos síntomas que pueden llegar a manifestar aquellos que han sido expuestos de manera prolongada y sistemática a tales ataques son: alta presión sanguínea, insomnio, problemas gastrointestinales, dificultades de atención y concentración, aumento o pérdida excesiva de peso, síntomas depresivos, abuso de sustancias, evitar toda situación relacionada con el conflicto, o aparición de fobias.

### **Tercer grado**

Cuando se llega a este grado, los daños psicológicos que padece la víctima requieren de tratamiento especializado. Algunos de los síntomas indicadores de una

situación de acoso de tercer grado son: depresión severa, ataque de pánico, accidentes, conductas agresivas, o intentos de suicidio. (Vélez, 2006)

## Consecuencias

### Generales

1. Una vez que una persona es acosada, es frecuente que haga lo mismo con quienes pueda.
2. Al existir Mobbing se puede ir reproduciendo rápidamente en la empresa.
3. Es un efecto dominó: las personas pueden tomar el mensaje de que el trabajo funciona así y comportarse de igual manera.

### Para la Víctima:

- Una completa alteración de su equilibrio personal y emocional debido a la injusticia sufrida, baja autoestima.
- Que se haya creado enfermedades nerviosas: ansiedad, depresión, úlceras, dermatitis, desajustes en el sistema nervioso, etcétera.
- Problemas familiares, con la pareja, con los hijos.
- Pueden desarrollar conductas inadaptadas que van desde aislamiento hasta agresividad.
- Una baja considerable en su capacidad de afrontar problemas.
- Exclusión del mundo laboral.
- Muerte

### Para la Organización

1. Pérdida de los trabajadores más brillantes.
2. Descenso de la productividad y eficacia debido al mal clima laboral reinante.
3. Desaparición de la eficiencia por el antecedente al resolver mal el conflicto.

4. Rotación de personal, lo cual disminuye la productividad, debido a que:
  - La curva de aprendizaje es de seis meses aproximadamente.
  - El trabajo en equipo se consolida al cabo de un año.
  - Integrar nuevos miembros representa atravesar un cambio.
5. Al empoderar el Mobbing, este seguirá causando problemas. Un Mobby puede acabar con una empresa.

### **Para el Mobby**

1. Salirse con la suya.
2. Aprender todo sobre la impunidad.
3. Hacerse cada vez más fuerte.
4. Crear mafias más poderosas, persiguiendo fines personales, por lo general corruptos.

## Como detectar y solucionar el Mobbing

### **1. Identificar el abuso**

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

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

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

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

## **2. Confrontar**

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

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

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

## **3. Denunciar**

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

Es importante que lleves argumentos sólidos y evidencias de que el trato con esta persona está afectando tu trabajo. Nuevamente evita que te domine la emoción al expresar tu descontento, recuerda que eres una persona adulta, capaz de comportarse de manera profesional.

Mientras más racional y controlada sea tu denuncia será más fácil ser escuchado por la empresa y demandar una solución.

### **¿Qué hacer si soy acosado por mi jefe (a)?**

Cuando la persona que nos molesta es nuestro superior, el primer paso es buscar el diálogo y hablarle de las conductas que nos incomodan, es necesario ser profesional y hablar con claridad. Si la situación no mejora, otra alternativa es buscar apoyo con el departamento de Recursos Humanos, solicitar un cambio de área, o definitivamente buscar nuevas oportunidades laborales.

La batalla contra el abuso laboral apenas está siendo abordada en nuestro país, poco a poco surgen iniciativas de las empresas e instituciones gubernamentales para crear espacios para la denuncia e imponer sanciones. (Austria, 2013)

### Conclusión

El Mobbing es algo que se vive actualmente en las pequeñas y grandes organizaciones, independientemente del giro al que pertenecen ni el lugar donde se encuentren. Es un tema complejo, que ha existido siempre, pero que no ha sido atacado o estudiado como se debe, debido a la falta de interés en el mismo, por lo cual, encontrar una solución es complicado.

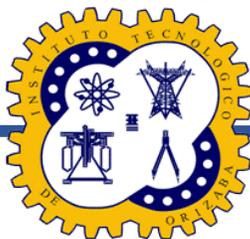
Más que atacar el Mobbing, lo principal sería prevenirlo, ya que no debería de existir, puesto que provoca diversos problemas a las organizaciones, además de un sinnúmero de secuelas para las personas que son víctimas de este tipo de violencia.

Toda persona tiene derecho a disfrutar de un ambiente laboral saludable y estable, cuando esto no existe debido al Mobbing, lo mejor es buscar un nuevo horizonte donde pueda desarrollarse profesionalmente de una manera saludable.

## Referencias

- Austria, X. (06 de Mayo de 2013). *Maneras de enfrentar el acoso laboral*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/35673-3-maneras-de-enfrentar-el-acoso-laboral/>
- Biñuel, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- Eslava, E. (09 de Noviembre de 2016). *El Mobbing*.
- García-Allen, J. (2010). *Tipos de Mobbing*. Obtenido de <https://psicologiaymente.net/organizaciones/tipos-de-mobbing-acoso-laboral>
- Leymann, H. (1990). *Congreso sobre higiene y seguridad en el trabajo*.
- Valle, T. (2011). *No tengo ganas de ir a trabajar*. Trillas.
- Vélez, L. (08 de Marzo de 2006). *Grados de acoso moral*. Obtenido de <http://www.lexjuris.com/revista/opcion1/2006/Grados%20de%20Acoso%20moral.htm>

*Este Artículo fue elaborado por Ing. Josué Pacheco Ortiz, bajo auspicio del Maestro Fernando Aguirre y Hernández, de la materia Fundamentos de Ingeniería Administrativa, de la Maestría en Ingeniería Administrativa, del Instituto Tecnológico Nacional de México, Campus Orizaba. Y apoyado bajo beca Conacyt.*



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

• • •

**MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

• • •

**FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

• • •

**TEMA:**

**“MOBBING: CUANDO TRABAJAR DUELE”**

• • •

**PRESENTA:**

**ING. JOSUÉ PACHECO ORTIZ**

**ORIZABA, VER.**

**DICIEMBRE 2016**

## Contenido

Introducción.....	3
Mobbing .....	3
Objetivos .....	4
Motivos .....	4
Perfiles .....	4
Tipos de acoso.....	6
Tipos de Mobbing.....	10
Fases .....	12
Grados .....	14
Consecuencias.....	15
Como detectar y solucionar el Mobbing .....	16
Conclusión.....	18
Referencias .....	19