

**XIV JORNADAS DE  
COMUNICACIONES  
CIENTÍFICAS DE LA  
FACULTAD DE DERECHO Y  
CIENCIAS SOCIALES Y  
POLÍTICAS UNNE**

**Compilación:**  
Alba Esther de Bianchetti

2018  
Corrientes - Argentina

**XIV Jornadas de Comunicaciones Científicas de la Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas -UNNE : 2018 Corrientes -Argentina / Estefanía Daniela Acosta ... [et al.] ; compilado por Alba Esther De Bianchetti. - 1a ed. - Corrientes : Moglia Ediciones, 2019.**  
548 p. ; 29 x 21 cm.

ISBN 978-987-619-344-3

1. Análisis Jurídico. I. Acosta, Estefanía Daniela II. De Bianchetti, Alba Esther, comp.  
CDD 340



**ISBN N° 978-987-619-344-3**

Editado por **Moglia Ediciones**

Todos los derechos reservados - Prohibida su reproducción total o parcial, por cualquier método  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Impreso en **Moglia S.R.L.**, La Rioja 755

3400 Corrientes, Argentina

**[mogliabros@hotmail.com](mailto:mogliabros@hotmail.com)**

**[www.mogliaediciones.com](http://www.mogliaediciones.com)**

Octubre de 2019

## MOBBING: UN ANÁLISIS PROFUNDO DE SUS PRINCIPALES ASPECTOS

González, Verónica I.  
vero\_gonzalez86@hotmail.com

### Resumen

En la presente investigación se abordará la problemática del mobbing que afecta a muchos trabajadores en Argentina tanto en el ámbito público como privado.

Este trabajo tiene como objetivo identificar y analizar cómo se inicia el mobbing, las causas de la conducta que maneja el acosador, y las consecuencias que se derivan para la víctima como para la organización.

**Palabras claves:** Violencia Laboral, Trabajadores, Organización

### Introducción

A nivel mundial es creciente la preocupación por los aspectos “no visibles” y difícilmente mensurables de las condiciones y medio ambiente de trabajo. Psicólogos del trabajo, médicos, sindicalistas y responsables de recursos humanos, tanto del ámbito público como estatal, están incorporando estos temas a sus agendas. Violencia laboral, mobbing, bullying, acoso moral, hostigamiento, son distintos nombres que dan cuenta de la preocupación generada en los últimos años referida a situaciones que conllevan algún tipo de maltrato y violencia. Esta preocupación nos ha motivado a la realización del presente trabajo.

### Materiales y método

De acuerdo con nuestra estrategia teórica-metodológica el método correspondiente a nuestro trabajo es cualitativo ya que analizaremos el contenido de diversas fuentes de carácter documental desde una óptica interpretativa.

### Discusión y resultados

Según Hirigoyen (1998), son muy habituales los pequeños sucesos malignos que se piensan como normales. Se comienza con una mínima mentira, una falta de respeto o una manipulación. Pero cuando esto ataca directamente es cuando se vuelve intolerable. Estos actos se convierten en reales conductas perversas cuando el grupo social de la víctima no reacciona ante estas circunstancias, lo que provoca graves consecuencias en la salud psicológica del individuo.

Al no tener la seguridad de que serán comprendidas, las víctimas callan y sufren en silencio. Esta destrucción moral existe desde siempre, tanto en las familias, en las que se mantiene oculta, como en la empresa, donde las víctimas, en épocas de pleno empleo, se acomodaban a ella porque tenían la posibilidad de marcharse. (Hirigoyen, 1998, p.13).

La complejidad, diversidad y relativa novedad del concepto de Mobbing se convierte en una segura indefinición terminológica: se utilizan varias expresiones inglesas, como mobbing, bulling, bossing, o stalking; y entre las españolas destacan las de acoso moral, psicológico, medioambiental o psicosocial; y las de terror psicosocial o medioambiental. En nuestro trabajo utilizaremos la expresión Mobbing, como llamaremos a nuestro objeto de estudio de aquí en adelante.

El término Mobbing fue utilizado inicialmente a partir de la exploración realizada por Konrad Lorenz en la década del '60 sobre la conducta de especies animales. Dicha investigación lo llevó a comprobar que en ciertos casos los individuos más débiles del grupo se acompañaban para atacar a otro más fuerte. Para definir esta situación se utilizó el verbo inglés “to mob” que se define como atacar con violencia.

Basándose en este descubrimiento Leyman (1966) definió al mobbing como la 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.

Por su parte, Piñuel y Zabala (2001) define al mobbing como aquel acoso que se produce en un entorno laboral con el objetivo de intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas.

El análisis acerca del mobbing implica analizar e identificar varios aspectos a) Inicio del mobbing. b) Casusas de la conducta del acosador. c) Instrumentos que maneja el acosador. d) Consecuencias que se derivan para la víctima. e) Consecuencias que se derivan para la organización.

#### a) Inicio del mobbing

El Mobbing nace de forma anodina y se propaga insidiosamente, como un cambio inesperado de una relación que hasta el momento se consideraba neutra o positiva. Suele coincidir con algún momento de tensión en la empresa como modificaciones organizativas, tecnológicas o políticas. La persona objeto de mobbing comienza a ser criticada por la forma de hacer su trabajo que hasta el momento era bien visto.

En una primera instancia, según Hirigoyen, (1998) las personas perturbadas por este tipo de relación no quieren considerarse ofendidas y no toman como grave las indirectas y maltratos que se manifiestan. Luego, las agresiones comienzan a repetirse en un periodo prolongado y, con frecuencia, la víctima es hostigada desde un estado de inferioridad sometiéndosela a trampas o engaños degradantes.

Según, Piñuel y Zabala (2001) para saber si nos encontramos ante un caso de mobbing o no existen tres criterios diagnósticos más comúnmente aceptados por la mayoría de los investigadores europeos, estos son: 1) La existencia de una o más conductas de hostigamiento psicológico en el ámbito de trabajo, aunque pueden tener extensión a otros ámbitos; 2) La duración del hostigamiento durante un periodo de tiempo significativo y que, por lo tanto, no responde a una acción puntual o esporádica (exclusión del carácter puntual o incidental y manifestación de un proceso en el tiempo de tipo persecutorio diferente de un acto puntual de agresión verbal o psicológica); y 3) La repetición o el encadenamiento de las conductas de hostigamiento, que se producen con cierta periodicidad.

#### b) Causas de la conducta del acosador

Entonces, el principal interrogante desde que inicia el proceso de Mobbing hasta que culmina es: ¿Cuál es la causa del comportamiento de la persona que ejerce el acoso psicológico? Cualquier sujeto que esté en crisis puede ser conducido a utilizar mecanismos perversos. Los rasgos de la personalidad narcisista los comparten casi todas las personas (egocentrismo, necesidad de ser admirado, intolerancia a las críticas). No se trata de rasgos patológicos. Por otra parte, todos hemos manipulado alguna vez a alguien con el objetivo de obtener una ventaja, y todos hemos sentido alguna vez un odio destructor pasajero. Lo que nos diferencia de los individuos perversos es que, en nuestro caso, estos comportamientos y estos sentimientos son únicamente reacciones pasajeras que, además, nos producen remordimientos y pesadumbre (Hirigoyen, 1998, p.99).

Este autor brinda ciertas expresiones que caracterizan a la personalidad del acosador, ellas son: a) el sujeto tiene una idea grandiosa de su propia importancia; b) lo absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder; c) se considera especial y único; d) tiene una necesidad excesiva de ser admirado; e) piensa que se le debe todo; f) explota al otro en sus relaciones interpersonales; g) carece de empatía; h) envidia a menudo a los demás; i) tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

A raíz de estas características se puede definir a estas personas como resentidas, frustradas, envidiosas, celosas o egoístas, teniendo uno, o varios o todos estos rasgos en mayor o menor medida. Están necesitadas de admiración, reconocimiento y protagonismo y lo que quieren es figurar, ascender o aparentar, aun cuando simplemente deseen hacer daño o anular a otra persona.

Entonces, lo que parece desencadenar su agresividad y toda la serie de conductas de acoso es la envidia por los éxitos y méritos de los demás, entendiendo a esta envidia como un sentimiento de codicia, de irritación rencorosa, que se desencadena a través de la visión de felicidad y de las ventajas del otro.

González de Rivera (2002) describe la personalidad del acosador como una combinación de rasgos narcisistas y paranoides, destacando como rasgos propios de estas personas la envidia (el acosador experimenta celos y envidia, que consiste en el sufrimiento por el bien ajeno y en el placer por su mal, por lo que trata de arrebatar al otro aquello que considera valioso), la necesidad de control y la mediocridad. La mediocridad es la ausencia de interés, aprecio o aspiración hacia lo excelente, y a las personas que la manifiestan se les denomina vacíos, fatuos o malvados. Postula el concepto de trastorno por mediocridad inoperante activa (síndrome MIA), caracterizado por un gran deseo de notoriedad y de influencia sobre los demás, por el desarrollo de una gran actividad inoperante, que manifiesta una gran envidia por las cualidades de los otros a los que intenta destruir y que suele apropiarse de los méritos de los demás.

Lo que debemos tener en cuenta es que, este fenómeno indicado comprende una serie de episodios aislados llevado a cabo por los hostigadores teniendo como meta que la víctima se sienta intimidada, inútil y culpable de los hechos que comete a causa de la inseguridad que se desarrolla en aquella, dado el hostigamiento que padece.

#### c) Instrumentos que maneja el acosador

Este ataque que el hostigador ejecuta contra su víctima se lleva a cabo a través de múltiples actos destinados a menoscabar la salud mental, dañando también la salud física del acosado. Estos actos constituyen amenazas a:

1) La integridad personal de la víctima: Una de las principales herramientas consiste en evitar la comunicación. El dominio se establece a partir de procesos que dan la impresión de ser comunicativos, pero cuya particular comunicación no conduce a la unión, sino al alejamiento y a la imposibilidad de intercambio. La comunicación se deforma con objeto de utilizar al otro. Para que siga sin comprender nada del proceso que se ha iniciado y para confundirlo todavía más, hay que manipularlo verbalmente. Arrojar confusión sobre las informaciones reales es esencial cuando hay que lograr que la víctima se vuelva impotente (Hirigoyen, 1998, p.85).

Esta manera de conducir a la víctima a sentirse incompetente, evadiendo la comunicación, puede manifestarse a partir de las siguientes técnicas como deformar el lenguaje, mentir utilizar el sarcasmo, la burla y el desprecio, utilizar la paradoja, descalificar e imponer autoridad.

#### 2) A la capacidad laboral y profesional de la víctima:

- Privación de los elementos de trabajo: Se le quitan áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar; en definitiva, se la deja sin funciones. Se le retiene información crucial para su trabajo o se la manipula para inducirla al error en su desempeño laboral, y así acusarle después de negligencia o faltas profesionales. Se le bloquea el desarrollo o la carrera profesional, limitando, retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación. Se invade la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios e incluso se monitorizan sus diálogos en internet.

- Boicot: Todo lo que propone la víctima se ve mal. Las discusiones desgatan a la víctima porque constantemente tienen que razonar su actuar, justificándose. Se infra valora o no se valora en absoluto el esfuerzo realizado, negándose a evaluar periódicamente su trabajo. Se le asignan objetivos o proyectos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.

#### d) Consecuencias que se derivan para la organización

Comúnmente, los resultados que genera el mobbing en las empresas se centran en reducir la calidad del trabajo a causa de las faltas justificadas o injustificadas del trabajador, igualmente la producción baja provocando conflictos con los clientes. El clima laboral se enrarece y sube el índice de siniestralidad laboral.

Podemos diferenciar tres tipos de consecuencias según González de Rivera (2002) sobre la organización:

- Sobre el rendimiento: Es un hecho cierto que tener trabajadores con este tipo de problemas afecta a la productividad laboral, pues al distorsionar la comunicación y la colaboración entre trabajadores, interfiere en las relaciones que los trabajadores deben establecer para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la persona afectada, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc.

- Sobre el clima social: Distintos conceptos (como la cohesión, la colaboración, la cooperación, la calidad de las relaciones interpersonales) que señalan el clima social en una organización de trabajo se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo. Aparecerán o se intensificará la conflictividad laboral, habrá más quejas y denuncias.

- Sobre la accidentabilidad: Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente la accidentabilidad (accidentes por negligencias o descuidos, accidentes voluntarios).

e) Consecuencias que se derivan para la víctima

Como nombramos anteriormente el resultado para la víctima puede ser altamente destructivo. Las principales consecuencias del acoso moral laboral se pueden estudiar desde diferentes niveles:

- A nivel psíquico: La sintomatología puede ser muy diversa. El eje principal de las consecuencias que sufre el sujeto afectado sería la ansiedad: la presencia de un miedo acentuado y continuo, de un sentimiento de amenaza. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. Pueden verse afectados por distintos tipos de distorsiones cognitivas o mostrar problemas a la hora de concentrarse y dirigir la atención (los diagnósticos médicos compatibles son síndrome de estrés posttraumático y síndrome de ansiedad generalizada).

Este tipo de problema puede dar lugar a que el trabajador afectado, con el objeto de disminuir la ansiedad, desarrolle comportamientos sustitutivos tales como drogodependencias y otros tipos de adicciones, que además de constituir comportamientos patológicos en sí mismos, están en el origen de otras patologías.

Por otro lado, todos estos síntomas pueden solucionarse de forma casi inmediata si la persona es separada del foco que lo produce, pero la dificultad radica precisamente en identificar como origen de este tipo de problemas la situación de acoso, ya que la víctima, en un principio, elude el problema.

El impacto de los síntomas dependerá: a) del grado de control percibido, es decir, de la percepción que tenga la persona de hacer frente con ciertas garantías a la nueva situación; b) el grado de predictibilidad de los ataques. Tanto mayor serán sus posibilidades de defensa cuanto mayor sea el grado de conocimiento de los momentos en que se van a producir las agresiones; c) la esperanza percibida de mejora; d) el apoyo de su entorno tanto laboral como extra laboral. La excesiva duración o magnitud de la situación de mobbing puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, con suicidas.

- A nivel físico: En este espacio podemos hacer referencia a distintas manifestaciones de patología psicósomática: desde malestares y trastornos funcionales hasta perturbaciones orgánicas.

- A nivel social: Es posible que estos individuos lleguen a ser muy susceptibles e hipersensibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, evitación, retraimiento o, por otra parte, de agresividad u hostilidad y con otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra el/los agresor/es.

Puede indicarse que la resistencia social de estas personas se encuentra totalmente perturbada porque este problema puede deformar las interacciones que tiene con otros sujetos e interferir en la vida normal del individuo. La salud del individuo se verá más perturbada en cuanto menores sean los apoyos efectivos que encuentre (personas que le provean de afecto, comprensión consejo, ayuda) tanto en la esfera laboral como en la extra laboral.

Desde una perspectiva laboral posiblemente resultarán personas desmotivadas y disgustadas que hallarán el trabajo como un ambiente hostil asociado a la angustia y que no obtendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador esclavo a una situación de mobbing sería el abandono de la organización, no obstante, en numerosos casos éste no se origina debido, por un lado, al difícil escenario del empleo en la economía actual y, por otro lado, a que, a medida que el trabajador se va haciendo mayor, ve reducida su capacidad para encontrar nuevos oficios.

## Conclusión

Podemos concluir diciendo que el mobbing es un problema del que ninguna organización está exenta, tanto pública como privada, debiéndose adoptar las medidas necesarias para enfrentarlo. La prevención constituye una de las herramientas más importantes y la podemos enfocar desde distintos aspectos: a) a nivel

organizacional debe existir una adecuada asignación de las tareas, una comunicación interna eficiente, una cultura organizacional, además se recomienda capacitar a los trabajadores como a los empleadores; b) a nivel social se deben dictar leyes que tipifiquen la figura del mobbing a nivel nacional, además debe haber políticas de empleo ya que la precariedad en el mismo constituye escenarios aptos para el mobbing.

### **Referencias bibliográficas**

González de Rivera, J. L. (2002). El maltrato psicológico: como defenderse del mobbing y otras formas de acoso. Buenos Aires. S.L.U. ESPASA LIBROS.

Hirigoyen, M. F. (1998). El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana. Buenos Aires: Paidós. Madrid, Editorial Sal Terrae.

Leymann, H. (1966). Mobbing. La persecution au travail. París: Seuil.

Piñuel y Zabala. (2009). Mobbing: Como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo.

---

**Filiación institucional:** Becaria de Iniciación Tipo A, UNNE. Proyecto de investigación: PI 13G003 – La gestión pública en la agenda estatal en el orden jurídico local, regional y global.