



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-OL-2014-A-2016-000

# **El *mobbing* y su influencia en el clima laboral, una revisión conceptual**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al  
título de:

**Magister en Dirección del Talento  
Humano**

Por el estudiante:

**Rodrigo Iván GUERRERO CEVALLOS**

Bajo la dirección de:

**Econ. Jorge CALDERÓN SALAZAR, MAE, MA.**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil – Ecuador  
Enero de 2017

## *El mobbing y su influencia en el clima laboral, una revisión conceptual*

Rodrigo Iván GUERRERO CEVALLOS<sup>1</sup>  
Jorge Enrique CALDERÓN SALAZAR<sup>2</sup>

### Resumen

El *mobbing* es uno de los fenómenos que, en la actualidad, sufren algunos trabajadores en las empresas y que en muchas ocasiones no son detectados o las víctimas callan por temor, lo que puede generar un mal clima laboral en las organizaciones. En el presente trabajo se aborda el *mobbing*, su origen, fases, factores y consecuencias; así como también se analizará el concepto de clima laboral y sus componentes, revisando la influencia que tiene el acoso laboral en el clima laboral de una organización. Es una revisión teórica que tiene por objetivo conocer el fenómeno del *mobbing* y cómo afecta a las organizaciones.

Palabras clave:

| *Mobbing*, Clima laboral, influencia, organización.

### Abstract

*Mobbing* is a phenomenon that some workers are suffering today, and many times it is not detected or suffers don't communicate it because their worries could become in a bad organizational climate. The present study, at first, will approach: origin, phases, factors and consequences of *mobbing*; also it analyzed the concept organizational climate and its components. Finally, it marked the influence of mobbing in organizational climate. It's a theoretical revision that aims to know the phenomenon of *mobbing* and how it affects organizations.

Key words:

| *Mobbing*, organizational climate, influence, organization.

---

<sup>1</sup> Psicólogo Industrial, Universidad Cristiana Latinoamericana. Ecuador. Email roguerrero@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Economista, Magister en Administración de Empresas. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador. Email jecalder@uees.edu.ec

## INTRODUCCIÓN

El acoso psicológico en el lugar de trabajo (*mobbing*) es uno de los problemas actuales que suelen ocurrir con frecuencia dentro de las organizaciones, lo que ha provocado varias consecuencias negativas dentro de las mismas, como son: estrés laboral, mal clima laboral, bajo desempeño, disminución en la productividad de la empresa, entre otras. Este problema no es abordado directamente por muchas organizaciones o, en ocasiones, lo conocen y no se hace nada para erradicarlo (Díaz, 2012).

El *mobbing* ha sido descrito como una forma de violencia psicológica extrema susceptible de ser manifestada a través de muy diversos comportamientos cometidos sobre una persona y que se producen dentro del entorno laboral, de forma sistemática (al menos una vez a la semana) y durante un tiempo prolongado, al menos, durante seis meses (Martín-Daza & Pérez-Bilbao, 1998).

Según Orduz Durán (2006), el acoso laboral se considera una forma de tortura que contamina el derecho de las personas a trabajar al ser un factor que genera fobia al trabajo y grandes pérdidas económicas y de competitividad.

El acoso está causado principalmente por problemas en el diseño de la tarea y en el ambiente social de las organizaciones, las víctimas son seleccionadas por estar más expuestas socialmente (Einarsen & Hauge, 2006, pág. 251).

El *mobbing* es un fenómeno que afecta a las organizaciones en diferentes aspectos tales como la comunicación, el desempeño, el trabajo en equipo y también al clima laboral.

El clima laboral es un aspecto que se considera básico para el correcto desarrollo de actividades en toda empresa. Un clima laboral negativo genera en los colaboradores bajo autoestima, bajo desempeño, desmotivación, y por ende, poca productividad para la empresa. Una de las causas para que exista un mal clima laboral, podría ser que existan casos de *mobbing* dentro de la organización (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

El acoso hacia un trabajador o trabajadores puede venir de supervisores, jefes, compañeros entre otros. La mayoría de casos, los acosados suelen callar y no comunicar la situación por la que están atravesando, motivo por el cual genera tensión, miedo, desmotivación, incertidumbre y que al fin se verá reflejado en un mal clima laboral y disminuirá el desempeño dentro de la organización o incluso renunciará de la empresa (Molero, 2009).

El presente trabajo se realiza con el afán de conocer de manera profunda el fenómeno conocido como *mobbing*. Se analizará desde la etimología, sus orígenes, las causas y consecuencias, así como, la influencia que éste tiene en las personas y en el clima laboral de las organizaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo y es de tipo correlacional porque trata de indagar la influencia que tiene el *mobbing* en el clima laboral. La investigación es de carácter no experimental ya que no se manipulará ninguna de las dos variables descritas.

Se realizará una exploración bibliográfica en donde se aborda el tema del *mobbing*, sus causas y consecuencias. De igual manera con el clima laboral para finalmente señalar de qué manera influye el *mobbing* en el clima laboral.

### Etimología de “*Mobbing*”

La palabra “mob” (del latín *mobile vulgus*) se traduce como multitud, turba, muchedumbre y “to mob” (del inglés) como acosar, atropellar, atacar en masa a alguien (Riquelme, 2006).

### Definición de *Mobbing*

Una situación en que una persona, o varias, ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra u otras personas en el lugar de trabajo con el fin de destruir sus redes de comunicación, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y conseguir su desmotivación laboral (Riquelme, 2006).

El *mobbing* hace referencia a comportamientos negativos que van dirigidos contra uno o varios empleados por sus superiores y/o colegas. Estas acciones, no deseadas por las víctimas, pueden ser

realizadas deliberadamente o intencionadamente, causando humillación, ofensa y estrés tanto en las víctimas como en quienes son testigos, e interferir en el rendimiento laboral, y causar un ambiente negativo en el trabajo (Einarsen & Hauge, 2006).

El *mobbing* es concebido como un proceso que, en primer lugar, alude a la violencia psíquica, directa e indirecta, que se puede ejercer sobre alguien; en segundo lugar, se refiere a un tipo de conducta que se ejerce de forma continuada en el tiempo, y, en tercer lugar, describe conductas de marginación, discriminación y vejación que pueden ser abiertas, dirigidas a la totalidad de la persona y a su hundimiento humano (Moreno, Rodríguez, Garrosa, & Morante, 2004).

López, Vásquez y Montes (2010) lo definen como el intento repetido y sistemático de dañar a alguien por parte de un individuo o grupo de individuos, donde las víctimas tienen dificultad para defenderse y donde existe un desequilibrio de poder (real o percibido) entre las víctimas y victimarios. Por otro lado, Abajo (2004) afirma que el acoso laboral es una conducta violenta sistemática y recurrente cuyo objetivo principal es perturbar la ejecución laboral de una persona quien se ve en la necesidad de abandonar su puesto de trabajos

El fenómeno suele empezar de forma anodina como un cambio repentino de una relación que hasta el momento se consideraba neutral 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. Al principio las personas acosadas no quieren sentirse ofendidas y no se toman en serio las indirectas o vejaciones. No obstante, la situación resulta extraña a la víctima la cual no entiende lo que está pasando y tiene dificultad para organizar conceptualmente su defensa (Fornés, 2002).

Hirigoyen (2014) agrega una dimensión moral en relación a este fenómeno, asegurando que las víctimas presentan frente a la agresión una sensación de injusticia. Desde esta perspectiva, el autor delimita el concepto de acoso moral laboral como aquellas conductas abusivas, que debido a su repetición y sistematización, afectan la integridad física y psicológica de la víctima, su dignidad, pone en riesgo su empleo y la degradación del ambiente laboral (Darino, 2015).

Desde la perspectiva del empleado, el *mobbing* se considera una forma de estrés laboral, con la diferencia de que no se produce por causa del rendimiento laboral o la empresa, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la organización (Zabala, 2002)

Según la literatura es común el abuso que se produce por parte del empleador sobre el empleado, o lo que es lo mismo, el abuso

del superior sobre el inferior, pero también, sucede en un nivel horizontal: entre compañeros de trabajo que pertenecen al mismo nivel jerárquico (Romero Pérez, 2006).

Una vez que el trabajador comienza a padecer las consecuencias del hostigamiento, sufre el acoso más directo y explícito, debido a que ya no cumple con los patrones de excelencia esperados y por lo tanto no sirve más para la organización. A partir de entonces se inicia el proceso de asilamiento, no solamente por las acciones de los jefes sino también por la omisión de apoyo por parte de sus compañeros, que por vergüenza o miedo, son parte del clima de miedo instalado. Este punto se denomina pacto de tolerancia y de silencio colectivo (Schlindwein, 2013).

Hoel, Rayner, & Cooper (1999), han agrupado los diferentes comportamientos del *mobbing* en los siguientes rubros: “1) Amenazas al status profesional, 2) Amenazas a la reputación personal, 3) Aislamiento; 4) Carga excesiva de trabajo y 5) Desestabilización” .

En cualquier caso, tales comportamientos, si provienen del empleador o sus representantes, exceden con amplitud los límites del poder de dirección, incurriendo en abuso y arbitrariedad, y en caso de provenir de los compañeros de trabajo vulneran el deber de todos de respetar la dignidad, la salud y los derechos de los demás (Arciniega, 2009).

Atendiendo a las diversas definiciones existentes, el *mobbing* o acoso moral en el trabajo es un fenómeno laboral que enrarece la relación de trabajo, pues se basa en una serie de conductas hostigadoras, agresivas, efectuadas de manera sistemática, reiterada y frecuente a través de tratos vejatorios y humillantes, dirigidos a menoscabar la integridad psicológica del trabajador acosado, con el propósito de lograr, mediante su aparente voluntad, la salida de la organización empresarial para la cual labora (Fernandez & Nava, 2010).

El acoso laboral tiene autores intelectuales, materiales, cómplices y encubridores. Lo dicho lleva a pensar y exponer que no solo desde la óptica laboral se ha de enfocar el problema, sino también desde el derecho penal (Paz y Miño, 2005).

Según la legislación laboral vigente, (Ugarte, 2012) identifica que Chile, Colombia y Francia, han incorporado el concepto de acoso laboral en normas referentes a la seguridad y salud ocupacional.

**Fases del *Mobbing***

El *mobbing* está compuesto por algunas fases que inicia por conocer a la víctima por parte del acosador hasta llegar al momento del acoso y su posterior etapa de recuperación como veremos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Fases del Mobbing

FASES	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	CONSECUENCIAS
SEDUCCIÓN	Va dirigida a la víctima, pero en ocasiones está destinada al entorno próximo de la víctima.	Conocimiento de la futura víctima y cuyo objetivo es la absorción de "algo" que tiene de más la víctima.	Arrebatarse algo que le pertenece (amigos, puesto de trabajo, cargo, popularidad, etc...).
CONFLICTO	Aparición de un conflicto.	Las partes intentan defender sus puntos de vista o intereses. No se resuelve, se convierte en crónico y se pasa al acoso.	Hostigamiento.
ACOSO	La parte más fuerte adopta actitudes molestas para la otra.	El acosador tiende a buscar apoyo consiguiendo poner a algunos miembros de la plantilla de su parte.	La víctima puede empezar a preguntarse qué es lo que hace mal.
ENTORNO	La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente.	Las razones de las personas para ser testigos mudos: a) Miedo. b) Avidencia de poder. c) Disfrutan del espectáculo. d) Relación de dependencia con el acosador.	Surgimiento de aliados del instigador en él provoca: a) el aislamiento extremo de la víctima. b) la introyección de la culpa.
	El acosador utiliza actitudes de	El objetivo es que la víctima pierda sus	Se identifica a la víctima como problema. Lo interpreta

INTERVENCIÓN DE LA EMPRESA	aislamiento y de agresión o ataque más directo. Con ello consigue que la organización le consienta los atropellos.	mecanismos de afrontamiento.	como un conflicto interpersonal .
EXCLUSIÓN	El aislamiento de la víctima es extremo y generalizado por parte de la plantilla.	El objetivo del instigador del acoso es que la víctima desaparezca del ámbito laboral.	Para la víctima: a) Alteración del equilibrio socio emotivo y psicofísico de la víctima b) Claudicación de sus sistemas de afrontamiento o c) Exclusión del mundo laboral. Para la organización : a) Pérdida de los trabajadores más brillantes b) Descenso de la eficacia.
RECUPERACIÓN	Debido al mayor conocimiento y difusión de este proceso destructivo , existen personas en la empresa (jefes y compañeros) que se niegan a agredir y también existen personas fuera de la empresa que ayudan a la reparación del daño recibido.	Se deben recorrer dos fases: la primera es la desactivación emocional , la segunda sobrevivir haciéndose fuerte. La desactivación emocional , es dejar de estar tan activos a las emociones .	La desactivación emocional, esta fase es muy importante pero difícil. La recuperación normalmente será a posteriori, ya fuera del territorio del acosador.

Fuente: (Parés, 2002)

### Factores que influyen en el *Mobbing*

“Se ha encontrado que las víctimas de acoso se caracterizan por una baja autoestima, altos niveles de ansiedad en situaciones sociales, tendencia a evitar los conflictos, y ser más reactivos emocionalmente que las no víctimas” (Einarsen & Hauge, 2006, pág. 251).

En la investigación realizada por Segura. Hernández & Ballesteros (2013) observan una mayor incidencia de acoso en las mujeres y destacan que el género femenino representa un grupo de mayor vulnerabilidad frente al acoso.

Las víctimas pueden ser vistas como molestas o incluso como amenazas al grupo, por lo que los comportamientos agresivos contra ellos pueden ocurrir en un intento de que se adhieran a la norma o incluso para deshacerse de ellos (Zapf & Einarsen, 2005).

El comportamiento neurótico y obsesivo de muchas víctimas debería ser entendido como una respuesta a la situación de acoso, y los cambios en la personalidad como una consecuencia de haber estado expuestos a la experiencia traumática del *mobbing* (Leymann & Gustafsson, 1996).

La agresión se relacionaría con la autoestima alta, antes que con la baja, debido a que las personas con autoestima baja muestran síntomas depresivos y retraimiento, más que tendencias agresivas hacia los demás (Baumeister, Smart, & Boden, 1996).

Las interacciones humanas es otro factor que influye en el *mobbing*. En los

ambientes de trabajo, las personas suelen mantener contactos prolongados y duraderos con otros individuos, por lo que es más probable prestar atención al comportamiento de los otros en el lugar de trabajo en comparación con otras situaciones sociales (Baron & Neuman, 1996).

El acoso se ha explicado en relación al proceso de identificación de una víctima, lo que alivia la tensión y el conflicto dentro del grupo de trabajo, puesto que desplazan la frustración hacia un miembro menos poderoso del grupo (Thylefors, 1987).

En la actualidad las relaciones afectivas en el lugar de trabajo son tensas y competitivas, predomina una tendencia de indiferencia frente al sufrimiento del otro. Las relaciones con los superiores se transforman debido al abuso de poder y al autoritarismo. Estas condiciones producen un clima de inestabilidad emocional colectiva y generan desconfianza entre los compañeros (Barreto & Heloani, 2013).

Desde la perspectiva social, cada vez se presta más atención a los efectos de la globalización, la liberalización de los mercados, la lucha por la eficiencia y la intensificación del trabajo, con la idea de que estos cambios, que afectan a la mayoría de las organizaciones, pueden derivar en un incremento del acoso y de los comportamientos abusivos por parte de los jefes y los compañeros (Einarsen & Hauge, 2006).

Las reestructuraciones y reducciones de personal pueden provocar en muchos directivos, incluso de forma involuntaria, la utilización de comportamientos más autoritarios y agresivos para realizar su trabajo (McCarthy, 1996).

Un estudio finlandés mostró que las víctimas y testigos de situaciones de acoso psicológico describieron su ambiente laboral como estresante, con una alta sobrecarga de trabajo, donde no era posible expresar ideas y opiniones y donde los trabajadores tenían un bajo control sobre las tareas que desempeñaban (Vartia, 1996).

La cultura organizacional tiene gran influencia en el fenómeno del acoso laboral; para entender el proceso de acoso laboral es necesario apelar al factor de la cultura corporativa, ya que parece que en ciertas ocasiones, el entorno de trabajo transmite ciertas actitudes y valores a través de la cultura de la organización, lo que puede facilitar la aparición del acoso (Moreno, Rodríguez, Garrosa, & Morante, 2004).

“El acoso es más común en aquellas organizaciones que toleran, ya sea de manera más o menos explícita o implícita, los comportamientos de señalización, denuncia o acoso, de forma que los acosadores sienten que pueden “escapar” sin sufrir consecuencias personales” (Moreno, Rodríguez, Garrosa, & Morante, 2004, pág. 277).

Otro factor que influye en el *mobbing* es el liderazgo. Leymann (1996) encontró que el acoso estaba más asociado con un estilo

débil de liderazgo, y además, Einarsen & Skogstad (1996) señalaron que el liderazgo inadecuado era una importante variable explicativa.

El entorno socio – económico, Sáez y García-Izquierdo (2001), consideran que en las condiciones de inestabilidad laboral en las que nos encontramos es complicado establecer relaciones duraderas con los compañeros por lo cual, es más probable que las personas sean tratadas de un modo abusivo (Moreno, Rodríguez, Garrosa, & Morante, 2004).

Davenport, Distler, & Pursell (1999), comentan que en los entornos laborales competitivos, la sensación de inseguridad se incrementa, lo que hace que los trabajadores teman por sus puestos de trabajo.

Las consecuencias del acoso a nivel laboral se traducen en individuos desmotivados e insatisfechos que encontrarán el trabajo como un ambiente hostil, asociado al sufrimiento y que no tendrán óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* sería el abandono de la organización; sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido a las limitadas posibilidades de movilidad laboral (Martínez Cárdenas & Ramírez Mora, 2012).

Un empleado que es víctima de *mobbing* empieza a cambiar de a poco su percepción hacia la empresa como un lugar poco agradable para trabajar, donde no es posible entablar relaciones interpersonales

respetuosas y que permitan un adecuado desempeño (Ramos, 2010).

### **Clima Laboral**

De acuerdo con Hall (2009), “el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del individuo” (Valadez, Trujillo, & Torres, 2010, pág. 7).

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Méndez (2006) por su parte señala que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas destaca la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen la interacción social y donde están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Hodgeths & Altman (1987), a su vez, plantearon que el clima está referido a las

percepciones del personal, con respecto al ambiente interno global de la organización donde se desempeñan las funciones que sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del hombre. Significa entonces, que todo gerente debe tener presente la influencia que ejerce el clima sobre el desempeño organizacional (Mujica de González & Perez de Maldonado, 2007).

El clima organizacional está determinado por los comportamientos de jefes y directivos, por ende, son ellos quienes modifican el clima de sus equipos de trabajo, y por consiguiente, el de la organización (Toro, 2001).

El clima organizacional es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización (Forehand & Gilmer, 1964)

Al clima organizacional se lo relaciona con aspectos como la motivación, satisfacción laboral y estrés, principalmente; cuando mejora la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo se puede decir que mejora la satisfacción laboral, existe mayor productividad y por ende se reducen o son casi nulos los casos de acoso (Portela, Ramirez, & Ramos, 2001).

Newstrom (2007), por otra parte, sostiene que cuando a un trabajador se le reconoce sus logros, éste se sentirá bien

consigo mismo y alcanzará la satisfacción de las necesidades de estima (Mejía Jaramillo, 2014).

Ortega y Perdomo (2007) señalan que el clima laboral influye en el estrés de los trabajadores, el mismo que disminuye a medida que mejora el clima laboral. Es importante el manejo de pausas activas que permitan a los trabajadores relajarse y así reducir los niveles de estrés y tensión y por consiguiente el clima organizacional mejore considerablemente.

### **Componentes del Clima Organizacional**

El clima organizacional está compuesto por varias dimensiones que interactúan y permiten obtener resultados en el ambiente laboral. Primero el comportamiento del grupo y los individuos, determinado por la motivación y liderazgo (Ramos, 2010).

Es necesario evaluar la estructura de la empresa y los procesos en lo referente al desempeño de los colaboradores, la remuneración, comunicación y toma de decisiones. Todos estos aspectos con el fin de mejorar el clima de la organización y también los resultados individuales y colectivos con respecto al rendimiento (Brunet, 1997).

Chiavenato (2000) considera que la motivación es un punto importante que influye en gran medida en el clima organizacional, las empresas deben tener las herramientas adecuadas para tener al personal motivado y con buen desempeño, de igual manera se debe dejar participar a los

trabajadores en toma de decisiones o dar sugerencias de cómo mejorar su trabajo.

El liderazgo es otro aspecto importante para que los trabajadores tengan una buena percepción del clima organizacional, el apoyo de los jefes es básico para mejorar el desempeño de los trabajadores y la productividad de la empresa (Toro, 2010).

Neal & Griffin (2004) agregan un aspecto importante en el clima que es la seguridad. Que los empleados perciban que las políticas, procedimientos y prácticas sean seguras para el correcto desempeño, y *confort* de todos al desempeñar las labores diarias.

### **Influencia del *Mobbing* en el Clima Organizacional**

Dentro de las organizaciones, el conflicto y la ambigüedad de rol son factores que pueden conducir a la aparición del acoso (Zapf et al., 1996). Igualmente, el acoso parece ser más frecuente en organizaciones donde los empleados se encuentran insatisfechos con el clima social y la comunicación interna (Moreno, Rodríguez, Garrosa, & Morante, 2004).

Un mal clima organizacional, es potencialmente un caldo de cultivo del fenómeno *mobbing*, que afecta los objetivos organizacionales y altera las condiciones laborales y de empatía, pertenencia, seguridad, relaciones personales, poder, liderazgo de los individuos, productividad (Valadez Ochoa, Trujillo Flores, & Torres Rivera, 2010).

Un empleado que recibe un trato inadecuado por parte de su jefe, cambiará radicalmente su posición frente a la organización, percibiéndola como un lugar poco agradable para trabajar, donde no es posible entablar adecuadas relaciones interpersonales basadas en el respeto, y que permitan un adecuado desempeño laboral (Ramos, 2010).

Los escenarios de trabajo en los que se producen prácticas de acoso psicológico en el trabajo, son entornos carentes de amistad y apoyo, y con elevados niveles de conflictos (O'Moore, Seigne, McGuire, & Smith, 1998), por ello, la asignación de trabajos poco claros y la ambigüedad de rol están directamente relacionados con la agresión en el trabajo (Neuman, 2004).

Ambientes de trabajo mal organizados en los que roles y estructuras de dirección no están bien definidos presentan una relación positiva con la incidencia de acoso psicológico (Leymann, 1996).

Ambientes laborales en donde se da mayor importancia al logro de las metas, frente a otras necesidades de la organización, han sido en ocasiones relacionados con una mayor presencia de prácticas de *mobbing*. Amparados en esta orientación hacia el cumplimiento de metas, ciertos miembros pueden percibir que se da, una autorización para el uso de cualquier técnica o comportamiento para lograr dichas metas (Sheehan, 1999).

Los entornos con poco control por parte de los directivos, se encuentran relacionados con el desarrollo de situaciones de acoso psicológico entre los compañeros, afirman Einarsen & Skogstad (1996). Por tanto, el *Mobbing* es una variable que altera el clima organizacional y a su vez es permitida por las características de algunas organizaciones en su estructura y procesos, los cuales son aprovechados por las perspectivas individuales de los acosadores (Valadez Ochoa, Trujillo Flores, & Torres Rivera, 2010).

Tabla 2. Acciones organizacionales que fomentan el Mobbing

ACCIONES ORGANIZACIONALES QUE FOMENTAN EL MOBBING	
Factor	Acciones
Comunicación	Restringir las posibilidades de hablar, cambiar su ubicación, separándolo. Prohibir a sus compañeros entablar conversación con el acosado, obligar a ejecutar tareas en contra de su voluntad, entre otras.
Ataques a sus relaciones sociales	Restringir la comunicación de sus compañeros hacia el acosado, rehusar la comunicación con él a través de gestos y miradas, ignorarlo.
Desempeño profesional	Trabajos de alta exigencia, alta dosis de responsabilidad, desarrollar funciones contradictorias, restringir su iniciativa.
Liderazgo	Se manifiesta un liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador, deficiente delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación del trabajador así como coacción, motivación deficiente, falta de capacitación del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración inequitativa y promociones laborales aleatorias.

Fuente: (Barón Duque, 2003)

El clima organizacional influye directamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que si se tiene en la empresa una cultura de irrespeto, mala comunicación, poca apertura, énfasis en el cumplimiento de órdenes y un liderazgo autoritario, da la oportunidad de que existan conflictos personales, personal insatisfecho y por ende puede provocar casos de *mobbing* (Clerc, Saldivia, & Serrano, 2006).

Ciertos aspectos que genera el *mobbing* se califican como costos indirectos (deterioro de la imagen pública de la organización) se pueden convertir en costos económicos (posibilidad de perder potenciales clientes, prestigio y estatus frente a la competencia). De todas formas, el problema no debe afrontarse solamente en términos de costo-beneficio para la organización, sino que se debe considerar primordial la salud de los trabajadores (Rodríguez, Moreno, Baillien, Sanz, & Moreno, 2012).

Es de gran importancia realizar un estudio del clima organizacional basado en los estilos de liderazgo, en donde se pueda descubrir si dichos estilos son los más adecuados para direccionar la empresa. Además, permitiría encontrar posibles fuentes de *mobbing* descendente. Un liderazgo participativo generaría un clima laboral en donde todos puedan ser escuchados y, a su vez, aportar con sugerencias para el provecho de toda la organización (Serrato, 2011).

## CONCLUSIONES

El *mobbing* es un fenómeno que fue identificado años atrás y es definido como aquella situación en la que una o varias personas dentro de una empresa acosan a la víctima mediante la violencia psicológica o intimidación con el objetivo de amedrentar o de tratar de mantener a la víctima bajo su influencia o incluso provocar que salga de la empresa.

El objetivo del *mobbing* es inicialmente provocar confusión a la víctima, ya que no sabe por qué su acosador actúa de manera violenta hacia ella, sin haber realizado nada contra dicha persona. Éste fenómeno empeora a medida que el acoso se vuelve cada vez más continuo provocando desánimo, tristeza, bajo autoestima en el acosado hasta finalmente lograr que dicha persona abandone el trabajo.

Dentro de las principales causas se encuentra el inadecuado estilo de liderazgo por parte de la dirección de la empresa en donde no existen las reglas claras y permiten en apareamiento de comportamientos violentos por parte de algunos trabajadores. Otra causa importante es el mal clima laboral existente lo que provoca un ambiente interno de poca motivación, estrés, poca comunicación, conflictos que pueden desencadenar en casos de acoso laboral.

El clima organizacional determina la satisfacción del trabajador dentro de la empresa, de tal manera que si existe un ambiente de camaradería, con roles bien

definidos, políticas y procedimientos claros para cada uno de los trabajadores, sueldos equitativos, entre otros dificulta o minimiza el apareamiento de casos de *mobbing*.

Organizaciones en donde se prioriza la competitividad y el cumplimiento de objetivos individualistas propician que se generen conflictos, envidia, competencia desleal y son más propensas al apareamiento del *mobbing* como una práctica de intimidación y menosprecio de ciertos acosadores hacia trabajadores más vulnerables con el fin de conseguir sus objetivos personales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abajo, F. (2004). *Mobbing acoso psicológico en el ámbito laboral*. Buenos Aires: Lexis Nexi Depalma.
- Arciniega, R. (2009). El Acoso Moral (Mobbing) en las Organizaciones Laborales. *Psicología Iberoamericana*, 13 - 23.
- Barón Duque, M. (2003). *El mobbing y el poder*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Baron, R., & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*.
- Barreto, M., & Heloani, N. (2013). Violencia organizacional: un riesgo no visible, pero objetivo e innegable. *Salud de los trabajadores*, 68 - 86.
- Baumeister, R., Smart, L., & Boden, J. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological review*.
- Brown, W., & Moberg, D. (2008). *Organizaciones: estructura y proceso*. Ediciones Centrum.

- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). *Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral*. Osorno: Universidad Austral de Chile.
- Darino, V. A. (2015). *Acoso laboral: causas, consecuencias y estrategias de prevención*. Montevideo: Universidad de la República.
- Davenport, N., Distler, R., & Pursell, G. (1999). *Mobbing: Emotional abuse in the american workplace*.
- Dessler, G. (1976). *Organización y administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice - Hall internacional.
- Díaz, L. (2012). *Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Einarsen, S., & Hauge, L. (2006). Antecedentes y consecuencias del acoso psicológico en el trabajo: una revisión de la literatura. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*, 251-273.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Fernandez, M., & Nava, Y. (2010). El mobbing o acoso moral en el trabajo y su tratamiento en Venezuela. *Revista de Derecho - Universidad del Norte*, 62 - 95.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 361 - 382.
- Fornés, J. (2002). Mobbing: Laviolencia psicológica como fuente de estrés laboral. *Enfermería Global*.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43 - 61.
- García, M., & Bedoya, M. (1997). *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Hodgeths, R., & Altman, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Nueva Editorial Interamericana.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. (1999). Workplace bullying. *International review of industrial and organizational psychology*.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing. La persecution au travail*. Paris.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Likert, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- López, M., Vásquez, P., & Montes, C. (2010). Mobbing: Antecedentes psicosociales y consecuencias sobre la satisfacción laboral. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Martín-Daza, F., & Pérez-Bilbao, J. (1998). *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Martínez Cárdenas, E., & Ramírez Mora, J. (2012). *El acoso laboral en Colombia: conceptualización, caracterización y regulación*. Santiago: Congreso Mundial de Derecho del Trabajo y Seguridad Social.
- McCarthy, P. (1996). *Bullying: From backyard to boardroom*.

- Mejía Jaramillo, M. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo, en una institución educativa*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Molero, A. (2009). *Acoso moral y comunicación en la empresa (El caso del bossing, o acoso a cargo del jefe o de sus representantes o directivos)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Moreno, B., Rodríguez, A., Garrosa, E., & Morante, M. (2004). Acoso psicológico en el trabajo: una aproximación organizacional. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 277 - 289.
- Mujica de González, M., & Perez de Maldonado, I. (2007). Gestión del Clima Organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Revista de Educación*, 290 - 204.
- Neal, A., & Griffin, M. (2004). Safety climate and safety at work. *American Psychological Association*.
- Neuman, J. (2004). The role of workplace in workplace bullying. *Perspectives on Work*, 40 - 42.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill Internationals Editores.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zealand*, 569 - 574.
- Orduz Durán, J. (2006). *Identificación del mobbing o acoso laboral en una empresa del sector industrial de Mamoral, en Cartagena*. Cartagena: Universidad San Buenaventura.
- Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). factores influyentes en el clima organizacional y estrategias para lograr un buen funcionamiento interno de la organización. *Universidad de la Sabana*.
- Parés, M. (2002). *Acoso moral*. Obtenido de <http://www.acosomoral.org/pdf/Las7fases.pdf>
- Paz y Miño, O. (2005). *Consecuencias del Acoso Laboral*. Obtenido de [www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com): [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3817&Itemid=](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3817&Itemid=)
- Portela, D., Ramirez, E., & Ramos, M. (2001). Relación entre clima organizacional, satisfacción laboral y la satisfacción del cliente frente al servicio de una empresa de transportes en Bogotá.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 33 - 51.
- Ramos, J. (2010). Relación entre acoso laboral y clima organizacional. *Universidad de la Sabana*.
- Riquelme, A. (2006). Mobbing, un tipo de violencia en el lugar de trabajo. *Ciencias Sociales Online - Universidad de Viña del Mar*, 39-57.
- Rodriguez, A., Moreno, B., Baillien, E., Sanz, A., & Moreno, Y. (2012). Agredidos que agreden: la relación recíproca entre víctima y agresor en situaciones de acoso psicológico en el trabajo. *Psicothema*, 358 - 363.
- Romero Pérez, J. (2006). Mobbing Laboral: Acoso moral, psicológico. *Revista de ciencias jurídicas* 111, 131 - 162.
- Schindwein, V. D. (2013). Histórias de vida marcadas por humilhação, assédio moral e adoecimento no trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 430 - 439.
- Segura, A., Hernandez, U., & Ballesteros, J. (2013). Acoso psicológico en el trabajo y su relación con síntomas psicopatológicos. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 359 - 371.

- Serrato, M. (2011). *Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda.* Bogotá: Universidad de La Salle.
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence. *International Journal of Manpower*, 57 - 69.
- Sudarsky, J. (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención.* Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabockar. Om utstötning och mobbning i arbetslivet.* Estocolmo.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional, perfil de las empresas colombianas.*
- Toro, F. (2010). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana.* Medellín: Cincel.
- Ugarte, J. L. (2012). El acoso laboral: entre el Derecho y la Psicología. *Revista de Derecho (Valparaiso)*, 221 - 231.
- Valadez Ochoa, L., Trujillo Flores, M., & Torres Rivera, A. (2010). Variables del clima organizacional que preceden la aparición del fenómeno mobbing, en una organización mexicana. *Investigación Administrativa*.
- Valadez, L., Trujillo, M., & Torres, A. (2010). Variables del clima organizacional que preceden a la aparición del fenómeno mobbing, en una organización mexicana. *Investigación Administrativa*, 7 - 21.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Zabala, L. (2002). Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones laborales*.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts in organizations. *Investigations of actors and targets*.